

**LARA LÚCIA DA SILVA**

**O RETORNO DE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO COMO  
VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES (FUNARBE)**

**MONOGRAFIA**

Universidade Federal de Viçosa  
Viçosa – MG  
Brasil  
Junho / 2011

A monografia intitulada

**O Retorno de Investimento em Treinamento como vantagem competitiva nas organizações: O caso da Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE)**

elaborada por

**Lara Lúcia da Silva**

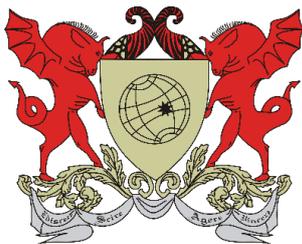
como exigência da disciplina SEC 499 - Monografia e como um dos requisitos para obtenção do título em bacharel em Secretariado Executivo Trilingue.

Viçosa, 13 de junho de 2011.

Prof. Marcelo Mendonça Vieira (UNIPAC)

Prof.<sup>a</sup> Nathalia Carvalho Moreira (DLA/UFV)

Prof.<sup>a</sup> Michele Rodrigues (ESUV)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE LETRAS  
SEC 499 - MONOGRAFIA

**O RETORNO DE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO COMO  
VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES (FUNARBE)**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como exigência da disciplina SEC 499 – Monografia e como requisito para a conclusão do curso de Secretariado Executivo, tendo como orientador Marcelo Mendonça Oliveira e Co-orientadora Cristina Gomes Palmeira.

**Lara Lúcia da Silva**

Viçosa – MG  
Brasil  
2011

## **Agradecimentos**

Os agradecimentos serão minha pequena contribuição àqueles que de forma direta ou indireta me ajudaram a construir este trabalho.

Agradeço primeiramente a Deus, autor da vida e fonte de todo o conhecimento e inspiração pelas oportunidades que me foram dadas para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida.

À minha família, pelo amor e apoio de sempre. Em especial aos meus queridos pais, Antônio e Nilda, por serem exemplos de vida, amor e dedicação e por terem sempre me apoiado, oferecendo condições para me tornar a pessoa que sou hoje. Aos meus irmãos, Lucas e Gustavo, pelo carinho sempre demonstrado.

Ao Adelino, meu namorado, pelo companheirismo, incentivo, apoio e compreensão nos momentos de ausência dedicados a este trabalho.

Ao Mateus, analista de Recursos Humanos da empresa em estudo, que sempre se mostrou disposto a me ajudar e esclarecer dúvidas.

Ao meu orientador, Marcelo, por compartilhar seu conhecimento e ensinamentos que foram de fundamental importância para a elaboração deste trabalho.

A minha co-orientadora, Cristina Palmeira, por ter aceitado o meu convite para me co-orientar nesta pesquisa, auxiliando na leitura e, sobretudo, pelo apoio e incentivo em relação ao tema.

À professora da Fundação Dom Cabral, Lúlia Queiroz, por ter me concedido uma entrevista me explicando sobre o tema em estudo.

E por último, a Fundação Arthur Bernardes pelo incentivo dado à pesquisa e também por ter permitido o acesso às informações.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>08</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>  |           |
| 2.1 A gestão do capital intelectual na área de Recursos Humanos.....                             | 12        |
| 2.2 O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....  | 15        |
| 2.3 A vantagem competitiva por meio do treinamento e desenvolvimento das<br>pessoas.....         | 17        |
| 2.4 O processo de treinamento .....  | 19        |
| a- Levantamento das Necessidades de treinamento.....   | 19        |
| b- Planejamento do Treinamento.....  | 20        |
| c- Execução.....   | 21        |
| d- Avaliação.....  | 21        |
| 2.5 Métodos de avaliação de resultado do treinamento   |           |
| a- Modelo de Avaliação de Treinamento de Kirkpatrick.....  | 23        |
| b- O modelo de Jack Phillips.....  | 25        |
| c- O modelo de Avaliação de Programas de Treinamento, Capacitação e<br>Formação de Palmeira..... | 27        |
| 2.6 A utilização do conceito de ROI ( <i>Return on Investment</i> ).....                         | 28        |
| 2.7 A utilização do ROI em empresas brasileiras.....   | 34        |
| <b>3- METODOLOGIA.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>6. REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>7. APÊNDICE.....</b>  | <b>69</b> |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Cadeia de Valor a partir das Pessoas.....  | 14 |
| Figura 2 – Modelo de Avaliação de Treinamento.....  | 24 |
| Figura 3 – Avaliação do Cálculo de ROI.....   | 26 |
| Figura 4 - Modelo de Avaliação de Programas de Treinamento<br>e Capacitação e formação profissional ..... | 28 |
| Figura 5 – ROI- Custos e Benefícios .....   | 31 |
| Figura 6 – Processo de Metodologia para o Cálculo de ROI.....   | 33 |
| Figura 7 – Maiores Desafios em T&D.....   | 35 |
| Figura 8 – Percentual de Empresas por Estado .....  | 36 |
| Figura 9 – Programa do Curso .....  | 47 |
| Figura 10 –Conteúdo.....  | 48 |
| Figura 11 – Instrutor .....   | 49 |
| Figura 12– Materiais Audiovisuais .....   | 49 |
| Figura 13 – Duração.....  | 50 |
| Figura 14 –Instalações e Equipamentos .....   | 51 |
| Figura 15 – Programa alcançou os objetivos.....   | 52 |
| Figura 16 - Contribuição do curso em relação à meta individual.....                                       | 52 |
| Figura 17 – Percentual do aumento do aprendizado.....   | 54 |
| Figura 18 – Percentual de acréscimo apreendido em relação ao que já sabia<br>antes.....                   | 55 |
| Figura 19 – Área do conhecimento que poderia ter aprendido mais.....                                      | 56 |

## **Lista de Quadros**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Escala dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick..... | 23 |
| Quadro 2- Planilha de Custos Treinamento da FUNARBE.....      | 59 |

## 1. Introdução

Por um longo período, os gestores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência das máquinas e dos equipamentos como forma de aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa. A ênfase dada aos equipamentos e a abordagem mecanicista da administração não conseguiu solucionar os problemas no que tangia à falta de eficácia e eficiência nos processos organizacionais.

A partir das conclusões obtidas por Elton Mayo e sua experiência em Hawthorne, surgiu em 1927 a Escola de Relações Humanas onde ocorreu uma humanização da teoria da administração em que a atenção dos administradores passou a ser o homem. Desde então, a preocupação e as discussões acerca dos problemas que envolvem o meio empresarial passaram a ter como foco o comportamento humano e sua influência nos negócios da empresa.

Durante o período da Segunda Guerra Mundial ocorreu uma transformação no modo como as organizações lidavam com os recursos humanos, uma vez que elas perceberam a necessidade em contratar a população antes desempregada para que esta pudesse ocupar o lugar dos jovens convocados pelo exército. Assim, surgem os treinadores e supervisores, que coordenavam os treinamentos na área técnica e, posteriormente, passaram a coordenar também treinamentos de gerentes e do pessoal administrativo (OLIVEIRA, 2006).

Já por volta dos anos 1940, com o reconhecimento da importância dos Recursos Humanos para o desenvolvimento da empresa, surgiu o método de supervisão TWI (*training within industry*): sistema de treinamento e supervisão de pessoal, baseado na instrução detalhada da tarefa a ser desempenhada (FRANÇA, 2007). Este método apareceu no Brasil um pouco mais tarde, por volta de 1952, sendo divulgado pela Escola SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Esta prática de treinamento e supervisão foi mais divulgada no meio empresarial em 1965, quando houve um grande incentivo no crescimento das empresas multinacionais por meio do governo do presidente João Goulart.

Segundo Leite (1995), a mão-de-obra presente no Brasil até o final dos anos do milagre econômico, por volta de 1970, baseava-se no forte autoritarismo, recrutamento de pessoal não-qualificado que desempenhava tarefas altamente desqualificadas, além da alta taxa de rotatividade entre os funcionários. No entanto, este padrão de controle dos recursos humanos começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação

produtiva que ocorreu no final da década de 1970, em virtude do contexto de recessão econômica, do ressurgimento do movimento operário e sindical e da abertura política.

Posteriormente, houve maior ênfase dada no treinamento e desenvolvimento do trabalhador, influenciada pela Lei nº 6297/1976 de Incentivo Fiscal aos programas de treinamento e, na década de 1980, houve crescimento ainda maior dos programas voltados para o desenvolvimento de executivos e de MBA, passando a ser condição fundamental de novas oportunidades no mercado de trabalho.

A partir desse momento, as organizações perceberam a necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas como forma de manter uma vantagem competitiva, definida por Lacombe (2005), como sendo uma vantagem sobre os concorrentes ao oferecer mais valor para o cliente por meio de algo que o mercado valorize e que os concorrentes tenham dificuldade em imitar. Ao mesmo tempo, as pessoas buscavam seu contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento como forma de garantir tanto a sua segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2002).

Este contexto competitivo das empresas somado às mudanças tecnológicas que ocorriam em âmbito mundial foi favorável para que as organizações passassem a se preocupar mais em transformar pessoas normais em talentos valiosos para a organização, dotadas de competências e habilidades. Assim, elas contribuiriam para o pleno desenvolvimento dos negócios, como o aumento da produtividade, inovação e qualidade, melhorando os processos internos para servir o cliente e proporcionar resultados para a organização.

Percebeu-se então que, uma das maneiras de aumentar as competências e os resultados do negócio seria por meio da prática de treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações. Neste âmbito, França (2007) salienta que o treinamento é essencial para preparar pessoas para substituir àquelas que saem da organização, preparando profissionais para novas atividades e ocupações e que sejam capazes de se movimentar e se adaptar à rápida modificação do conteúdo do trabalho e das transformações tecnológicas. Como resultado das práticas de treinamento e desenvolvimento, a área de Gestão de Pessoas tem construído processos focados em resultados mensuráveis para conseguir obter os recursos fundamentais para sua manutenção e crescimento.

Por sua vez, o desafio de medir os resultados dos programas de treinamento emergiu na década de 1950, quando em 1959 Donald Kirkpatrick publicou o artigo denominado “*Techniques for evaluating training programs*” no *Journal of ASTD (American Society of Training and Development)*. Partindo então do estudo pioneiro de Kirkpatrick, outros autores

como Phillips (1975) e Palmeira (2008) vem acrescentando contribuições significativas ao assunto. Um dos autores que mais se destaca na área é Jack Phillips que apresentou um método de conversão dos resultados dos programas de T&D em termos financeiros, denominado ROI (*Return on Investment*) de treinamento.

Partindo deste conceito, percebe-se que cada organização deve desenvolver e implementar indicadores consistentes com seus objetivos específicos, criando modelos de medição do impacto do treinamento nos processos organizacionais, construindo uma cadeia de valor onde no final é possível calcular os benefícios intangíveis, definidos como os ativos de conhecimento de uma empresa, bem como os tangíveis que são ativos financeiramente calculáveis.

Um exemplo de uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe é a Fundação Arthur Bernardes – FUNARBE, que realiza diversos treinamentos, a fim de aprimorar o potencial humano dos seus colaboradores e estimular a criatividade. Considerando a importância desse treinamento para a qualificação dos funcionários e, conseqüentemente, para a melhoria dos negócios da Fundação Arthur Bernardes, diante do contexto apresentado, chega-se à seguinte questão: é possível determinar se o treinamento (“Licitações e Contratos”) trouxe algum retorno de investimento para a organização, no do que diz respeito aos benefícios tangíveis e intangíveis?

Tendo em vista a importância do treinamento para as organizações, esta pesquisa justifica-se pelo fato das empresas demandarem cada vez mais funcionários qualificados, que necessitam, constantemente, de atualizações e especializações para manter sua competitividade no mercado. Além disso, percebeu-se em uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento sobre o Retrato do Treinamento no Brasil, que entre os maiores desafios na área de T&D, calcular o ROI em treinamento e desenvolvimento aparece no discurso de 38% dos respondentes, seguido de mensurar impactos do T&D na organização com cerca de 37% (BORGHI, 2008). Assim, quando a empresa consegue mensurar os resultados obtidos com o treinamento, ela garante mais investimentos na área de treinamento, fazendo com que seus funcionários sejam cada vez mais bem preparados para ocuparem o cargo, trazendo benefícios positivos para os negócios da organização.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar se houve retorno do investimento do treinamento “Licitações e Contratos”, realizado na Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE), no período de 3 a 5 de fevereiro de 2011, conforme o modelo de avaliação de PALMEIRA (2008), que adequou os modelos de Phillips e Kirkpatrick à realidade das empresas brasileiras.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar as principais metodologias de cálculo de Retorno de Investimento (ROI) presentes na literatura, verificando o melhor método que se adéque à realidade da FUNARBE.
- Evidenciar resultados que se caracterizam como benefícios tangíveis e intangíveis que possam ser associados ao treinamento;
- Verificar o quanto os participantes do treinamento aprenderam durante o curso e como isso impactou no desenvolvimento da empresa.
- Comparar o valor investido no treinamento com o retorno financeiro obtido.

## **2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A gestão do capital intelectual na área de Recursos Humanos**

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças que foram surgindo, pois elas começaram a investir em estudos e pesquisas - campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, para que os “chefes de pessoal” olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos.

Na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe um novo desafio ao “Chefe de pessoal”, pois o novo modelo de administrar teve como base de mudança a relação entre os empregados e os empregadores. Antes, a administração operava à base da força e do autocratismo. Neste novo modelo, o objetivo era aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e custos. Sendo assim, a questão principal se baseava no indivíduo e suas necessidades. Na década de 1950, iniciou-se a transformação do departamento, onde a função de gerente de pessoal passou a ser denominada gerente de recursos humanos.

Assim, a nova função da área de Recursos Humanos se voltou mais para assuntos relacionados com os indivíduos, suas relações coletivas, os sindicatos e a sociedade. Mais tarde, na década de 1980 surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico das organizações, dando início também as preocupações de longo prazo entre o indivíduo e a empresa.

A partir de então, as empresas contemporâneas passaram a sofrer uma constante influência do contexto externo, forçando-as a reverem o modo de gerir as pessoas. Essas mudanças estão inseridas no que se refere ao alto grau de competitividade no cenário global, que necessita constantemente de pessoas que se articulem muito bem entre si, criando meios para que se estabeleça nas organizações um processo contínuo de aperfeiçoamento e aprimoramento.

Sendo assim, o capital humano passou a ser o principal diferencial das organizações, pois apesar da tecnologia contribuir com a eficiência potencial, são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo organizacional. Segundo Chiavenato (2008), as pessoas são a mola mestra que movimenta as empresas e, lidar com elas deixou de ser apenas um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as empresas bem sucedidas.

Por isso, dada a importância das pessoas no contexto empresarial, é fundamental a construção de meios para investir e conceder espaços para seu desenvolvimento.

Dessa forma, a área de Recursos Humanos passou a desempenhar um papel importante no contexto empresarial, por fazer com que as forças dos indivíduos envolvidos com a organização sejam mais produtivas com o intuito de beneficiar os clientes, empregados, parceiros e fornecedores.

“A Gestão de Pessoas constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.” (CHIAVENATO, p. 9, 2008).

Em um momento em que o Brasil enfrenta os efeitos da competitividade entre os diversos mercados, parece-nos de fundamental importância que a área de Recursos Humanos seja valorizada nas empresas. E é neste contexto que, segundo Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas assume novos papéis, caracterizados como:

- Alto investimento em pessoas e gestores de pessoas;
- Transformação de pessoas em talentos dotados de competências;
- Transformação de talentos em capital humano;
- Transformação de capital humano em capital intelectual;
- Conversão de capital intelectual em resultados para o negócio.

A fim de ilustrar esse processo, o autor cria uma cadeia de valor através do desenvolvimento das pessoas. Para ele, o novo papel da Gestão de Pessoas consiste justamente em transformar as pessoas em resultados. Para isso, é necessário transformar as pessoas comuns em verdadeiros talentos para a empresa, dotados de competências e habilidades que sejam valiosas para a organização e para elas mesmas. Posteriormente, é preciso transformar os talentos em capital humano, ou seja, em inteligência coletiva que se adeque ao negócio da organização e ao mercado. E por fim, o capital humano deve ser transformado em capital intelectual através da aprendizagem organizacional capaz de gerar resultados de valor financeiro e econômico para a empresa.

É nesta etapa de transformação do capital intelectual em resultados que se inserem as práticas de treinamento e desenvolvimento, criando um núcleo de esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e o desempenho organizacional.



Figura 1 – Cadeia de valor a partir das pessoas  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 56)

A partir deste contexto temos, então, um novo conceito que nos ajuda a entender melhor o papel do desenvolvimento de pessoas na organização: o capital intelectual. Segundo Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar energia. Como o conhecimento e os ativos relacionados ao conhecimento possuem realidade própria, a gerência do capital intelectual existe e é valiosa para qualquer organização. Além disso, segundo o mesmo autor, na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos.

Em relação aos ativos físicos, estes contribuem muito menos para o valor do seu produto final de uma empresa do que os ativos intangíveis, isto é, os talentos dos seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com seus clientes que, juntos, formam seu capital intelectual.

Stewart (1998) divide ainda o capital intelectual em três partes: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, sendo que cada um deles pode ser medido e direcionado para o investimento, além de serem intangíveis, ou seja, todos refletem os ativos de conhecimento de uma empresa.

De acordo com o mesmo autor, o capital humano é definido como a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes, sendo considerado como a fonte da inovação e renovação. Esse capital, gerado a partir dos recursos humanos de uma organização, quando entra em contato com o capital estrutural forma o capital intelectual, proporcionando nova vantagem competitiva para as empresas. Para Stewart (1998, p.78), o capital humano cresce de duas formas: “quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.”

Para compartilhar, transmitir e alavancar os conhecimentos são necessários ativos estruturais, isto é, capital estrutural, tido como a capacidade organizacional que uma entidade possui de suprir as necessidades do mercado. Por sua vez, o terceiro tipo de capital, o capital

de clientes é caracterizado como o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações. Ele é caracterizado também como a probabilidade de que os clientes continuem fazendo negócios com a empresa, sendo que no relacionamento com os clientes que o capital intelectual se transforma em dinheiro.

É importante salientar que o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas sim do intercâmbio entre eles, fazendo com que a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem possa conferir a ela maior vantagem competitiva.

Conforme Stewart (1998), é preciso não só ter uma definição de capital intelectual como também ter uma descrição que os gestores possam usar para planejar, como irão investir nos ativos do conhecimento e como irá gerenciá-los.

## **2.2 O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

O ser humano vive em constante interação com o meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele. Para Chiavenato (1999) educação se define como sendo as experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo, ou seja, toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar às normas e valores sociais vigentes e aceitos.

A partir desse conceito, surge o termo aprendizagem, tido, conforme Chiavenato (1999), como sendo um fenômeno vindo de dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. Podemos considerar, então, que a aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. Esse aprendizado é um processo dinâmico de conflito entre forças organizadoras e desorganizadoras. Já o treinamento e desenvolvimento levam o indivíduo a problematizações cada vez mais complexas, de maneira não diretiva, devendo criar um clima de confiança e de experiências significativas para adulto em relação à organização em que trabalha.

Os métodos de treinamento e desenvolvimento, também chamados de T&D, são considerados como sistemas amplos de Recursos Humanos, pois exercem uma forte influência sobre o comportamento dos funcionários que, em última instância, influenciam a excelência da empresa no mercado externo.

Quando falamos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é importante entendermos que existe uma enorme diferença nas propostas conceituais que envolvem tanto a parte de treinamento quanto a de desenvolvimento de pessoas na organização. Segundo França (2007, p. 88), o treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.” Já o desenvolvimento é caracterizado por “um processo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários para torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2007).

Diante das diferenças sugeridas pelos autores sobre os dois conceitos propostos, ao longo do trabalho será abordada apenas a parte que envolve o treinamento de pessoas, ou seja, aquela prática realizada pelas empresas para aprimorar as habilidades das pessoas nas organizações, visando um melhor desempenho na função em que elas exercem.

Dooley (1946) já enfatizava que o treinamento não é aquilo que é feito uma única vez com os novos empregados, mas é usado constantemente em todas as empresas bem administradas. Toda vez que colocamos alguém para fazer uma tarefa de uma forma determinada, estamos treinando. Cada vez que orientamos ou discutimos um procedimento, estamos também treinando.

Nadler (1984) enfatiza que o treinamento é um esforço despendido pelas organizações a fim de garantir oportunidades de aprendizagem para seus componentes. Ele está relacionado à identificação e superação de deficiências no que diz respeito ao desempenho de empregados e sua preparação para novas funções, além da adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. Borges-Andrade (2002) define a prática do treinamento como ação planejada de modo sistemático, que contribui para a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o aprimoramento de novas estratégias cognitivas que possam fazer com que indivíduo desempenhe melhor as suas funções.

Dessa forma entendemos que o treinamento é utilizado para proporcionar talentos com conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos atuais e, segundo Palmeira (2008), o treinamento pode ser definido como o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes, habilidades em função de objetivos já definidos.

Sabe-se que as empresas passam pelas mesmas etapas dos seres humanos, ou seja, elas nascem, crescem, desenvolvem e se renovam. Baseando-nos nesta comparação, veremos que

a organização depende, fundamentalmente, da forma como os seus componentes, ou seja, os seus funcionários, evoluem. Assim, as pessoas são peças fundamentais para a execução correta do trabalho da empresa, seja para a sua qualificação, criatividade, inovação e, conseqüentemente, sua sobrevivência no mercado global.

### **2.3 A vantagem competitiva por meio de mensuração de resultados obtidos na área de Treinamento e Desenvolvimento**

A globalização tornou o mercado mais competitivo e exigente, na medida em que obriga as empresas a desenvolverem novas e melhores soluções do que seus concorrentes para se manterem no mercado.

Para Chiavenato (2008), estamos vivendo uma era de instabilidades e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Neste novo contexto, as pessoas deixaram de serem apenas recursos produtivos ou mesmo meros agentes passivos da administração para se tornarem agentes ativos e pró-ativos das empresas.

A busca de um posicionamento mais competitivo em seus mercados tem levado as organizações a uma redefinição do perfil exigido de seus Recursos Humanos. Esta gestão de mudanças é evidente não só no departamento que lida com pessoas, mas em todos os níveis da organização, passando a se tornar parte da propriedade intelectual e do seu eixo competitivo. Estas mudanças de caráter global que envolve os recursos humanos provocaram uma melhoria contínua nos processos organizacionais, além de elevar a lucratividade, proporcionando à organização uma enorme vantagem competitiva.

Segundo Lacombe (2005), vantagem competitiva é definida como uma vantagem sobre os concorrentes oferecendo maior valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e que os concorrentes tenham dificuldade em imitar. Isto pode ser feito por meio de uma combinação de fatores específicos, que coloquem a empresa na frente dos competidores em termos de desempenho.

Conforme Ribeiro (2005) salienta, a área de Recursos Humanos tem como principal objetivo gerir as relações interpessoais que existem na organização e desta com as pessoas envolvidas. As relações entre empregador e empregados passaram a ser vistas de um modo diferente, a partir do entendimento das pessoas como parceiras dos negócios, e não mais como recursos empresariais. Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as mudanças se tornaram os maiores desafios, podemos dizer que “a vantagem

<sup>1</sup>competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores” (RIBEIRO, 2005, p.1).

O sucesso de uma empresa, independente do seu ramo de atuação, consiste na sua habilidade em saber quem é o seu cliente e o que ele deseja, isto é, o que ele considera como valor. Para conquistar o cliente e, conseqüentemente obter uma vantagem competitiva, é necessário implementar práticas de alto desempenho e alto comprometimento não só com os consumidores, mas também com os empregados. A partir do momento em que a organização pensa as pessoas como parceiras de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à organização, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento.

O desenvolvimento de uma empresa está relacionado com sua capacidade em desenvolver pessoas e serem desenvolvidas por elas, criando uma premissa com uma série de reflexões acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão interrelacionadas. Desse modo, cabe à gestão de pessoas estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem.

As empresas estão percebendo cada vez mais a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como uma forma de manter sua vantagem competitiva. Ao mesmo instante, as pessoas também tem buscado seu contínuo desenvolvimento a fim de obterem maiores chances no mercado de trabalho, aprimorando suas competências e agregando valor para as empresas. “As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2002, p. 126).

Por sua vez, a competência individual, definida por Dutra (1996, p.50), como “um cluster<sup>1</sup> de conhecimentos, skills<sup>2</sup> e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um job (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com o desempenho do job, pode ser também medida em parâmetros bem aceitos e ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento”.

Este conceito de competência, porém, de acordo com Dutra (2002), vai um pouco além, podendo ser atribuído a diferentes atores: de um lado a organização, que possui um

---

<sup>1</sup> Cluster: Cluster é uma palavra de origem inglesa, definido como um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente

<sup>2</sup> Skill: deriva do inglês e significa habilidade

conjunto de competências que lhes são próprias e advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Elas são caracterizadas como patrimônio de conhecimento que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que é inserida. De outro lado, existem as pessoas que possuem competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Essas competências tornam-se um diferencial competitivo quando estas são difíceis de imitar, trazem benefícios concretos para os clientes e permitem acesso a diferentes mercados.

De acordo como que foi exposto, percebemos que estamos vivendo um período no qual o recurso considerado mais importante – o capital financeiro- está cada vez mais cedendo lugar para outro recurso imprescindível – o capital intelectual. Portanto, apenas capital intelectual não é o suficiente para a sobrevivência das empresas, é necessário investir no conhecimento e na sua adequada aplicação que irá permitir a captação das informações que estão disponíveis e transformá-las em oportunidades para as organizações.

Para o pai da administração Peter Drucker (1988), a única forma de manter os ativos intangíveis na empresa para garantir uma vantagem competitiva, é através do treinamento e do desenvolvimento destas pessoas. Chiavenato (2008) relata que quando as pessoas aprendem e desenvolvem suas habilidades e competências, as pessoas se sentem mais satisfeitas e realizadas com o que fazem. Com isso, elas tendem a se tornar profissionais comprometidos com os objetivos da organização, fator este que contribui para o sucesso em longo prazo da empresa e também do indivíduo.

## **2.4 O processo de treinamento**

O treinamento é considerado por muitos autores um processo cíclico e contínuo formando por quatro etapas que uma vez bem desenvolvidas, podem contribuir para auxiliar a organização a melhorar suas capacidades e alcançar seus objetivos, sendo elas: Levantamento das Necessidades de Treinamento; Planejamento do Treinamento; Execução do Treinamento e Avaliação dos Resultados.

### **a- Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)**

O LNT, segundo a perspectiva de Marras (2009), é a primeira etapa no processo do sistema de Treinamento. Dele partem as demais ações do treinamento e é por seu intermédio

que é possível conhecer e ajustar as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores tem a oferecer.

Para o mesmo autor, o processo de levantamento das necessidades consiste basicamente em fazer o levantamento e análise que darão subsídios ao plano de treinamento, devendo responder a duas questões iniciais:

- 1- Quem deve ser treinado?
- 2- O que deve ser aprendido?

É neste ponto que a área de Treinamento faz sua primeira análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais. Sendo assim a prática de Levantamento das Necessidades engloba a pesquisa e a análise pela qual se detecta o conjunto de carências em relação ao conhecimento e experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências com o perfil do cargo.

Os levantamentos devem ser feitos através de três análises: primeiramente da organização, depois das pessoas e, posteriormente, das tarefas. De acordo com Bohlander (2005), o primeiro passo para se fazer a avaliação das necessidades consiste em identificar as forças que podem influenciar as necessidades de treinamento, isto é, avaliar o ambiente, as estratégias e recursos da empresa para que haja um direcionamento correto do treinamento.

### **b- Planejamento do Treinamento**

A área de planejamento do Treinamento é de extrema importância devido ao papel integrador que ela exerce. Para Marras (2009), esta etapa é definida como o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial, bem como os seus agentes e os indivíduos que integram a sociedade.

Planejar o treinamento pode ser entendido como a definição do seu objetivo e utilizando a abordagem necessária para a sua realização. O planejamento do treinamento segue, portanto, o processo do diagnóstico das necessidades do treinamento. Além disso, cabe a esta etapa do treinamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfatizando os recursos disponíveis e as necessidades.

### **c- Execução do Treinamento**

Conforme salienta Marras (2009), a execução consiste na aplicação prática daquilo que foi planejado para suprir as necessidades de aprendizagem percebidas na organização, sendo considerada como a “linha de produção” do Treinamento. Essa área deve levar em conta, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento, que é a qualidade da aplicação desses módulos e a eficiência dos resultados.

Para garantir essa qualidade, alguns fatores são influentes neste processo, tais como a didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo, qualidade dos recursos, as técnicas utilizadas e etc. Esses são pontos cruciais para o sucesso do treinamento que não podem ser deixados de lado.

### **d- Avaliação**

Sendo a avaliação a última etapa do treinamento, tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparando com aquilo que fora planejado e esperado pela organização. Essa etapa consiste também na verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas, sendo verificado desde a estratégia e a estrutura aplicada até os resultados alcançados pelos treinados.

Esta parte deve ser previamente planejada e programada para que, ao seu término, seja possível mensurar os resultados alcançados. Além disso, é necessário traçar metas que conduzam a resultados ao menos observáveis e com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi alcançada. (MARRAS, 2009)

De acordo com Gil (1994, p. 78), a avaliação de treinamento pode ser entendida como “qualquer tentativa de obter informações sob os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. Sendo assim, a verificação da eficácia se torna uma ferramenta importante para confirmar se o processo de treinamento teve total assertividade na sua aplicação, além de confirmar se o tratamento foi realizado e aplicado de acordo com a necessidade da empresa, retroalimentando o processo de treinamento.

Dessa forma, pode-se concluir que a avaliação dos resultados compreende a análise comparativa das atividades realizadas antes do treinamento e após a realização do treinamento. A seguir serão apresentados os dois métodos de avaliação mais conhecidos na literatura, bem como o método de avaliação de resultados adaptado à realidade das empresas brasileiras.

## **2.5 Métodos de avaliação de resultado do treinamento**

Um dos principais motivos pelo qual as empresas treinam é para proporcionar aos empregados novas habilidades ou melhorar as que eles já possuem. Assim, eles conseguem produzir mais e melhor para a empresa proporcionando um retorno de investimento que a organização fez em treinamento. No entanto, um dos desafios enfrentados pelas empresas que investem em treinamento e desenvolvimento da sua equipe, consiste na possibilidade de mensurar os resultados obtidos com os investimentos feitos nesta área, ou seja, fazer uma avaliação do treinamento fornecido pela empresa.

Quando buscamos na literatura, encontramos alguns conceitos que nos ajudam a entender a importância dessa avaliação para a área de Treinamento. Para Carvalho & Nascimento (1997), avaliação do treinamento trata de um conjunto de metodologias e procedimentos que possibilitam identificar os resultados obtidos com os programas de treinamento, comparando-os com os objetivos propostos, visando realimentar com informações e execução de novos programas ou mesmo a modificação dos já existentes. Essa avaliação também pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa ou treinamento, determinando seu valor a partir dessas informações.

Cavalcanti (1990) ressalta a importância dessa avaliação em três contextos diferentes: No contexto sócio-econômico, que consiste em identificar e avaliar as contribuições do trabalho de cada funcionário para poder compensá-lo e desenvolvê-lo. No contexto econômico, a avaliação da empresa é feita através de mecanismos estabelecidos pelo mercado. E, por último, o contexto funcional, cujo subsistema funcional é o treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, onde é importante avaliar a contribuição para os resultados empresariais.

Kirkpatrick (1998) coloca como razão fundamental de avaliar o treinamento a possibilidade de determinar a efetividade de um dado programa. De acordo com algumas

pesquisas feitas pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento 2006/2007), os profissionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) afirmam que a implantação da avaliação do treinamento é o principal desafio a ser vencido na área.

Vários estudiosos já apresentaram alguns sistemas para avaliar e medir o retorno do investimento em treinamento, indo desde aquele que criou a escala de avaliação de treinamento Kirkpatrick (1988), com artigos publicados em 1975, Jack Phillips que apresenta uma metodologia mais elaborada, acrescentando mais um nível na escala de Kirkpatrick e contribuindo para ampliar os estudos na área e Cristina Palmeira que adapta estes métodos ao contexto das empresas brasileiras. A seguir, as características principais de cada metodologia para avaliação dos resultados:

#### **a- Modelo de Avaliação de Treinamento de Kirkpatrick**

Kirkpatrick (1998) propõe um método em que a avaliação do treinamento seja conduzida por meio de quatro níveis distintos, porém interligados (conforme mostra a figura 2), sendo eles:

1) **Reação:** que avalia todo o conteúdo do treinamento, o material didático, seu programa, a carga horária, instrutores e os recursos utilizados com o intuito de melhorar a realização no futuro ou até mesmo eliminar os programas que não satisfazem os participantes.

2) **Aprendizagem:** avalia o que os participantes realmente aprenderam ao longo de um determinado período de tempo.

3) **Mudança de comportamento:** que verifica se o treinado colocou em prática o conteúdo apreendido.

4) **Resultados:** que analisa se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da empresa.

**Quadro 1: Escala dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick (1975)**

Fonte: Palmeira, 2008 p. 15

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Nível 1<br>Reação ou<br>Satisfação | Avalia se os participantes gostaram do treinamento, por meio da avaliação da duração, do conteúdo do treinamento etc.  |
| Nível 2<br>Aprendizagem            | Observa o conhecimento adquirido pelos participantes no final do treinamento, ou seja, o que eles sabem a mais em relação ao que já sabiam ou conhecimento novo. |

|  |  |
|--|--|
| Nível 3<br>Mudança de<br>Comportamento | Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após o treinamento |
| Nível 4<br>Resultados                  | Avalia o impacto gerado na organização a partir da realização do treinamento.      |



**Figura 2: Modelo de avaliação de treinamento**  
 Fonte: Kirkpatrick (1998)

Para Kirkpatrick (1998), o nível de avaliação de resultados é o mais importante o também o mais difícil de ser realizado. Avaliar os resultados significa apurar que mudanças ocorreram nas organizações em função da participação dos funcionários nos programas de treinamento. As respostas que forem encontradas pela avaliação dos resultados devem coincidir com as expectativas dos patrocinadores dos programas. Para os gestores da alta gerência deve ficar claro que as informações sobre a evolução dos níveis de satisfação dos funcionários é um componente indispensável para que um programa de treinamento, que tem o objetivo de melhorar as atividades gerenciais, seja consolidado. É importante que neste nível os profissionais de treinamento observem se as informações provenientes das avaliações superam os custos.

No modelo proposto por Kirkpatrick é fundamental notar a existência de uma relação de causalidade e de aumento de complexidade entre um nível e outro. O modelo desenvolvido pelo autor sugere que para que um participante realmente aprenda com um treinamento ele deve reagir de modo favorável à sua realização, isto é, estar satisfeito com o treinamento. E, a fim de gerar resultados organizacionais favoráveis, o participante deve reagir positivamente à realização do treinamento, ter aprendido o conteúdo e modificado seu comportamento em função da aprendizagem.

## **b- O modelo de Jack Phillips**

A fim de aprimorar o modelo proposto por Kirkpatrick, Phillips (1997) desenvolveu uma metodologia que, na verdade, trata-se de uma ampliação e revisão do modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick. Neste sentido, ele cria um quinto nível de avaliação, onde é calculada a taxa de retorno sobre o investimento, também chamada de ROI de treinamento. Phillips & Phillips (2005) defendem que, quando os cinco níveis são apresentados juntos, eles são capazes de representar dados que podem relatar a história completa dos programas. Através do ROI é possível saber se os benefícios monetários de melhorias do negócio decorrentes da participação em programas de treinamento superam os custos de realização destes programas. Para os autores, as oportunidades de investimento em treinamento estão inseridas no mesmo contexto organizacional e racional de análise e de tomada de decisões por parte dos gestores e, portanto, devem ser mensurados tais como todos os demais investimentos realizados.

O modelo de Jack Phillips trabalha com passo a passo no processo para coleta e processamento de dados, isolando os efeitos do programa, convertendo dados em valores monetários, capturando assim, o ROI. Em sua metodologia, o autor utiliza quatro níveis (PALMEIRA, 2008).

### **Planejamento e avaliação:**

No primeiro momento, ele define o objetivo do programa de avaliação, quem serão os responsáveis por cada atividade do processo e um plano de como será feita a avaliação. Com isso, é possível identificar o custo, tempo que será gasto, bem como a visibilidade do projeto.

### **Coleta de dados**

Os dados referentes aos quatro níveis do modelo de Kirkpatrick são coletados durante o programa, posteriormente à sua implementação. Há várias maneiras de coletar esses dados, tais como questionários, pesquisas de atitudes, testes e entrevistas. Phillips (1997) menciona a utilização dos grupos de foco, onde um facilitador com experiência promove discussões em

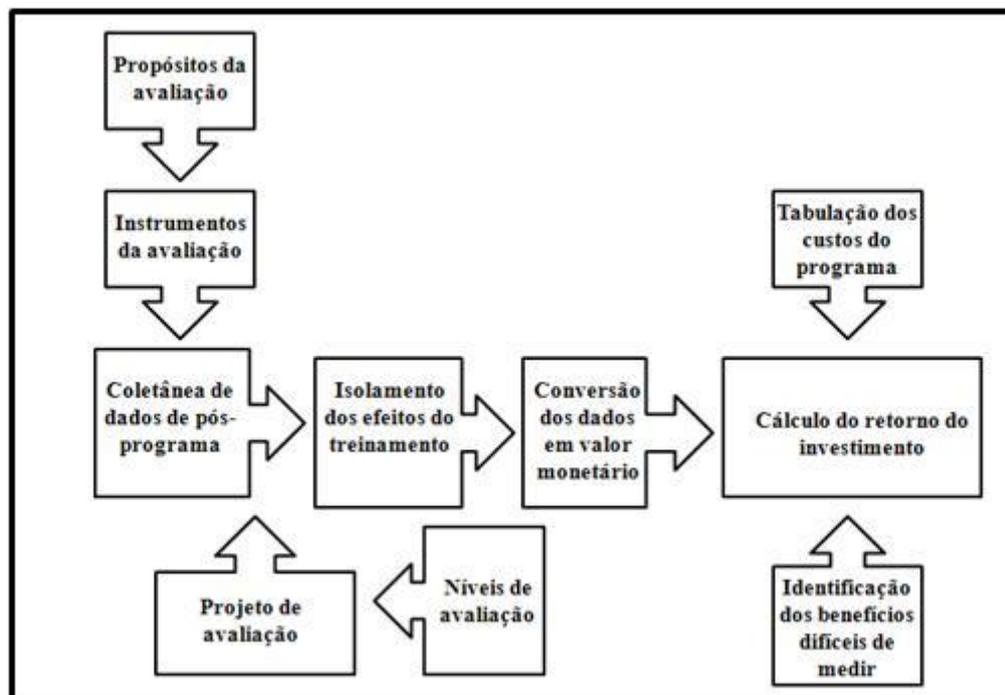
pequenos grupos e por observação que tem como objetivo acompanhar o participante antes, durante e depois do programa, com o intuito de observar mudanças no seu comportamento.

### **Análise de dados**

Essa é uma das fases mais importantes do processo. Após a coleta e o isolamento dos dados é necessário diferenciá-los em dados físicos e não-físicos. Os dados físicos são facilmente convertidos para valores monetários, como, por exemplo, o índice de resultados: produtos, vendas / índice de qualidade: medida em termo de erros, retrabalho / índice de tempo: completar tarefa. Já converter os dados não-físicos não é uma tarefa muito fácil. Phillips cita algumas estratégias que possibilita o levantamento de estimativas que são fidedignas de dados não físicos: custos históricos; opinião de especialistas; estudos externos; estimativas dos participantes; gerentes ou do pessoal de recursos humanos.

### **Comunicação dos resultados**

Os resultados devem ser informados a todos os públicos, definindo o que, quando, onde e quem comunicará. O ideal é que seja entregue um relatório completo de todo o processo para as pessoas que estiverem diretamente ligadas ao programa, além de um breve resumo mencionando as perceptíveis melhorias adquiridas para o resultado do negócio.



**Figura 3: Modelo Phillips de cálculo de ROI – (1996)**

Fonte: Marinelli, 2006, p.127

A Figura 3 relata bem todo o processo de avaliação dos resultados proposto por Phillips, iniciando pela identificação dos propósitos da avaliação e findando com o cálculo do retorno do investimento. Como mostrado na figura 3, primeiramente define-se o propósito da avaliação, juntamente com os instrumentos utilizados. Todos os dados dos efeitos advindos do treinamento são isolados e convertidos em valores monetários, através do cálculo de ROI. Por último, faz-se uma tabulação dos custos do programa e identificam-se os benefícios difíceis de medir, ou seja, os benefícios intangíveis.

**c- O modelo de Avaliação de Programas de Treinamento, Capacitação e Formação de Palmeira**

Com base em suas pesquisas, Palmeira (2008) desenvolveu um modelo baseado nos autores supracitados, ao qual é adicionado um nível 0 de embasamento estratégico, anterior ao nível 1. Para ela, não há como desenvolver um programa sem que haja antes um alinhamento estratégico. Sendo assim, os objetivos do programa devem ser descritos considerando o alinhamento estratégico da empresa e o atendimento às metas organizacionais. Ao definir quem participará do programa, deve-se indicar qual meta individual o programa irá auxiliar ou garantir que seja atingida ou mesmo qual competência deverá ser aprimorada, contribuindo para a estratégia da organização.

No nível 1, denominado Reação, a autora propõe que seja feito um questionário customizado para cada programa, elaborando perguntas relacionadas aos objetivos específicos dele. Essas perguntas dizem respeito à satisfação em relação ao curso, ao instrutor, entre outros fatores. O recomendado é que cada programa tenha sua avaliação de reação, de acordo com o volume de programas oferecidos pela instituição, a disponibilidade de profissionais para redigir a avaliação de reação e acompanhar seus resultados. A avaliação de reação poderá ser feita, ainda, ao final do curso, em um espaço dedicado suficientemente ao seu preenchimento, ou entre uma semana e um mês após o término do programa.

O nível 2 da Aprendizagem engloba o que o participante aprendeu de novo, em que assunto ele pode desenvolver mais e como ele poderá aplicar aquilo que aprendeu. Para Palmeira (2008), o Brasil precisa aprender mais a construir ferramentas que meçam o

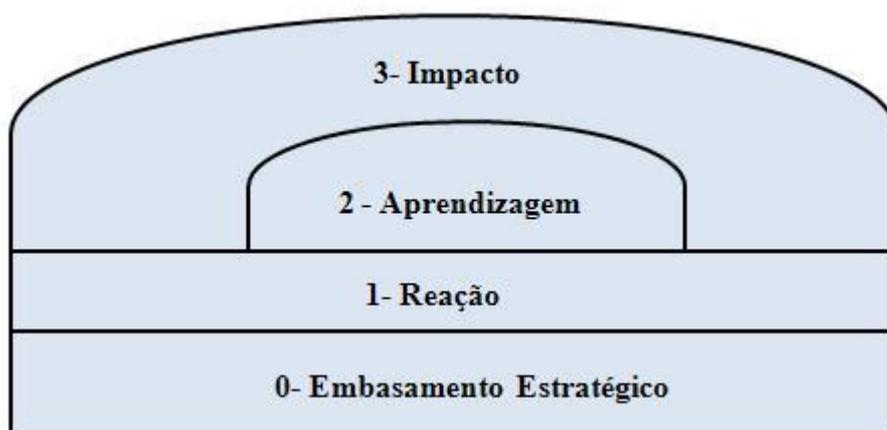
aprendizado a partir dos objetivos, checando questões relativas ao conteúdo, com observações do superior imediato verificando os possíveis *gaps* em relação às competências.

Já o nível 3 denominado Impacto é caracterizado pelo agrupamento dos níveis de mudança de comportamento/aplicabilidade, resultados e o ROI, no qual os resultados obtidos são explicitados de modo mais conveniente a cada realidade organizacional.

“a dificuldade em se obter dados passa pela gestão da mudança, que, por vezes, envolve a conscientização das áreas que fornecem os dados, desde a liberação deles até o momento em que o setor que libera a informação para o trabalho percebe que o setor que busca a informação é parceiro e entende o propósito da medição como benéfico para toda a organização.(PALMEIRA, 2008, p.39)”

Para a autora, cada programa e cada realidade demandam uma resposta diferente no que se refere ao momento certo para realizar a avaliação de impacto. De um mês a um ano é o que a bibliografia em geral recomenda.

Na figura 4 está representado graficamente o modelo de avaliação de programas de treinamento, capacitação e formação profissional desenvolvido pela autora.



**Figura 4: Modelo de Avaliação de Programas de Treinamento, Capacitação e formação profissional**  
Fonte: Palmeira (2009 p. 44)

Existem várias discussões sobre a eficácia e o valor de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas na área comportamental ou não técnica. São várias as opiniões acerca deste assunto, porém, no final, apesar de concordarem com a necessidade de investir no capital intelectual, as empresas têm muitas dúvidas e receios a respeito deste tema, principalmente em questões de como mensurar e avaliar financeiramente os resultados de tais investimentos, e de como garantir a sua utilização prática.

A análise dos dados desta pesquisa será feita com vistas a este modelo, tendo sido testado em algumas empresas durante os últimos anos, sendo, portanto, um método adaptado à realidade das empresas brasileiras.

## 2.6 A utilização do conceito de ROI (Return on Investment)

O progresso das pesquisas sobre quantificação de resultados na Área de Recursos Humanos iniciou-se com os estudos sobre a maturidade (no inglês *Maturity*) de organizações a partir da perspectiva de suas práticas em Recursos Humanos. De acordo com Soares Júnior (2007), “a palavra *Maturity* implica que as capacidades de gerenciamento devem evoluir ao longo do tempo com o objetivo de produzir de forma sistemática e contínua resultados de sucesso no gerenciamento de processos”.

Todo e qualquer tipo de programa de treinamento representa um investimento em custos, sejam eles em materiais ou equipamentos, no tempo do instrutor ou mesmo em perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados. Uma das razões pelas quais as empresas investem menos nesta área se dá devido ao receio da perda de investimentos. No entanto, é necessário antes de investir em treinamentos examinar através de estudos formais a viabilidade deste investimento, identificando benefícios e custos potenciais.

“O treinamento por resultado é a opção para conter o esbanjamento de um lado, e a inação de outro. Deve haver pragmatismo. Há muito que fazer para transformar o treinamento em um investimento com retorno garantido” (CHIAVENATO, 2008 p. 373).

Quando falamos em medir, queremos dizer, conforme afirma Dalledonne (2004), “fornecer, a partir de um fenômeno observado, um pronunciamento acerca da percepção que o observador possui acerca das características que ele conseguiu identificar, qualitativamente e/ou quantitativamente”. Para o mesmo autor, uma das formas de se medir é através dos indicadores empresariais que “passam a ser importantes elementos de análise da realidade presente e futura, mediata e imediata, quantitativa e qualitativa, de modo a gerar a possibilidade de garantir vantagens competitivas para as organizações, tanto hoje, quanto amanhã.”

Quando mensuramos os resultados obtidos com os investimentos na área de Gestão de Pessoas, especificamente a área que engloba a parte de Treinamento, estamos identificando a distância de onde se está em relação ao objetivo que se quer alcançar. Assim, buscamos indicar um método de quantificar a contribuição das práticas de Recursos Humanos a partir de

enfoque dado ao retorno sobre o investimento (ROI) nas práticas de treinamento e desenvolvimento.

Frente às exigências do mercado, as organizações se vêem diante da necessidade em investir cada vez mais em Recursos Humanos, principalmente no que diz respeito à qualificação de sua equipe, a fim de atender as exigências desse mercado competitivo. Para garantir eficácia neste processo de investimento é fundamental que a empresa consiga diagnosticar quais aspectos do capital humano ela precisa investir e de que maneira esse investimento irá responder às necessidades estratégicas e trazer benefícios significativos para a organização.

Neste contexto, as empresas estão percebendo que só conseguirão crescer, desenvolver e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. Isso ocorre, pois são os funcionários que, com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, contribuem para proporcionar decisões e ações que dinamizam a organização

Há grande necessidade em ampliar a capacidade de aprendizado entre os funcionários e a organização e, principalmente, fazer com que esse conhecimento adquirido produza resultados positivos. Os administradores sabem que, sem uma equipe preparada e comprometida, não é possível conquistar vantagens competitivas. No entanto, eles querem que essa realidade seja expressa por meio de indicadores financeiros seguros e viáveis.

Vendo a necessidade de mensurar o valor obtido com o investimento feito na área de treinamento e desenvolvimento de uma equipe, criou-se um conceito financeiro estratégico para as empresas que mensura o resultado sobre investimento, chamado de ROI, do inglês *Return on Investment*, que foi traduzido para a área de treinamento e desenvolvimento pioneiramente por Philips.

Esse conceito foi desenvolvido pela empresa Du Pont nas primeiras décadas do século XX e tem como propósito incorporar a base de investimento, uma medida de desempenho e, para tanto, utiliza-se de três componentes da rentabilidade: Receita, Custo e Investimento

Em 1920 a Harvard Business Review referia ao ROI como sendo uma medida de análise essencial para conhecer o valor do resultado de investimento de capital. O seu conhecimento antecipado tem um impacto importante não só no seio da organização que gere o processo de investimento como também junto de potenciais investidores.

Como indicador financeiro, o ROI é citado por Rappaport (1998) como o método mais utilizado pelas empresas norte americanas consultadas pela Revista Forbes. Esse indicador

parte dos dados gerenciais para oferecer informações sobre a valorização do seu capital que fora investido.

Chiavenato (2008, p. 384) define ROI (*Return on Investment*) como o “valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito”. Para ele, este conceito requer definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos.

O ROI em práticas de Recursos Humanos em treinamento trata-se de um processo crucial para o desenvolvimento da organização, impactando positivamente em sua lucratividade e contribuindo para a sustentabilidade dos negócios. Conforme afirma Rappaport (1998), o ROI pode ser usado como ferramenta de suporte à decisão de investimentos porquanto ofereça uma projeção de retornos já no momento do desenho de custo e composição de capital envolvido.

Portanto, quando falamos em medir resultados e, mais precisamente em ROI, estamos remetendo a duas variáveis fundamentais para que possamos entender este processo: custos e benefícios. Como mostrado na Figura 5, o ROI é considerado o valor obtido dos custos envolvidos no processo, no caso o investimento realizado e os benefícios que foram obtidos, isto é, o retorno, seja em termos qualitativo ou mesmo quantitativo.



**Figura 5- ROI – custos e benefícios**

Fonte: Resource Management Systems. (2002)

Segundo França apud Kirkpatrick (2007), todo processo de treinamento deve trazer um Retorno de Investimentos (ROI) realizado que a organização obteve como programa de treinamento. Para o autor, essa revisão é importante, pois é com ela que é possível demonstrar se o valor monetário excedeu ou não os custos do programa.

Para Steiner (1979), um indicador financeiro passível de ser utilizado no processo estratégico de uma empresa deve levar em consideração os seguintes aspectos:

1. Estar atrelado ao propósito da organização; sua missão e valores;
2. Ser passível de ser mensurado ao longo prazo;
3. Factível, no sentido de ser atingido;
4. Aceitável pelas pessoas da organização;
5. Flexível porquanto possa ser modificado no caso de surgir alguma mudança;
6. Motivador, uma vez que será usado por pessoas. Para isso, o seu grau de agressividade deverá ser dosado para alcançar a motivação desejada;
7. Passível de ser entendido claramente pelas pessoas que irão desenvolver as ações a partir do indicador e por aqueles que serão atingidos por tais ações;
8. Compartilhado entre os profissionais que irão desenvolvê-lo e implementá-lo;
9. Consistente com os diversos objetivos dos níveis hierárquicos da empresa.

Existem vários estudiosos que propuseram algumas metodologias que representassem de forma clara e objetiva o processo que envolve os cálculos do Retorno sobre o Investimento em programas de Treinamento e Desenvolvimento de equipes. Um dos métodos mais significativos foi o apresentado por Phillips (Phillips & Phillips, 2005), o qual está representando na Figura 6, que consiste em dez fases e visa coletar e processar os dados, isolando-os dos efeitos do programa e convertendo-os em valores monetários.

Fase 1: Desenvolvimento e/ou revisão dos objetivos da solução de treinamento. Ocorre a identificação dos líderes do projeto e das opções de solução para os objetivos específicos do empreendimento.

Fase 2: Desenvolvimento do plano de avaliação e coleta de dados. Ocorre um planejamento detalhado. O propósito da avaliação se torna claro e são desenvolvidos e reunidos dados de linha de base. Podem ser propósitos escolhidos a mensuração do ROI, dos impactos empresariais e das mudanças de comportamento.

Fase 3: Coleta de dados durante a implantação da solução. Organiza-se os dados como satisfação, planejamento de ação e evolução da aprendizagem durante a aplicação da solução de treinamento.

Fase 4: Coleta de dados após a solução implantada. Os dados de impacto empresarial são convertidos em valores monetários para o cálculo do ROI

Fase 5: Isolamento dos efeitos da solução, onde os dados do processo começam a ser analisados. Esses efeitos são isolados para determinar a extensão em que as medidas empresariais forma influenciadas pela solução de treinamento.

Fase 6: Conversão de dados em valores monetários. Esta fase é aplicada quando o propósito do estudo é o cálculo do ROI.

Fase 7: Identificação de intangíveis

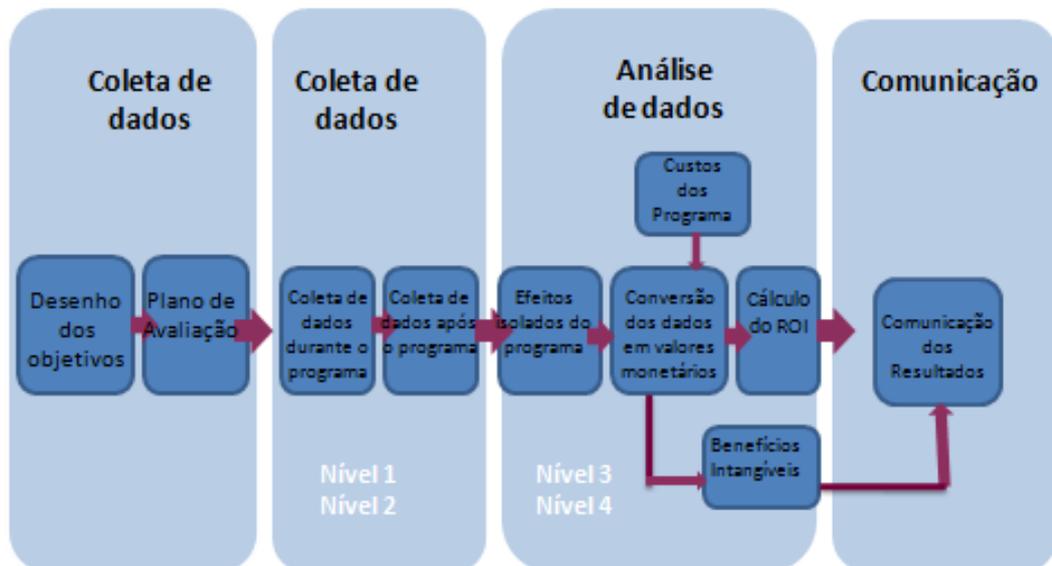
Fase 8: Levantamento de despesas com a solução em treinamento

Fase 9: Cálculo do ROI

Aplica-se a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios Líquido do Programa} (= \text{Benefícios} - \text{Custos}) \times 100}{\text{Custos do Programa}}$$

Fase 10: Comunicação dos resultados alcançados. Os autores enfatizam a importância da comunicação dos dados da sétima fase (benefícios intangíveis) juntamente com melhorias nas métricas empresariais. Além disso, as barreiras e as dificuldades para a mudança no comportamento também são apresentadas.



**Figura 6: Processo de Metodologia para o cálculo de ROI**  
Fonte: Phillips & Phillips (2005).

Como se viu, o cálculo do retorno sobre o investimento consiste em um subproduto das informações contábeis gerenciais, não requerendo ajustes adicionais, o que facilita o entendimento e a rapidez para seu cálculo.

A literatura convencionada que os processos de treinamento e desenvolvimento tanto de pessoas quanto de organizações sejam avaliados com um horizonte temporal médio de um ano, para que seja possível identificar mudanças de comportamentos e melhorias nos processos produtivos. (Palmeira 2009, Andrade & Rodriguez y Rodrigues, 2009). No entanto, conforme salienta Palmeira (2008), o prazo considerado para os efeitos do treinamento varia de 1 mês a 1 ano, dependendo da organização e do tipo de treinamento realizado.

No entanto, existem algumas limitações, quanto à prática de calcular o retorno de investimento da área de treinamento que dificultam a eficácia do processo e, por isso, devem ser de conhecimento dos gestores para que estas dificuldades sejam minimizadas. Segundo Rappaport (1998), ao dividirmos o resultado do exercício pelo investimento médio, pela ótica do investidor, ou seja, o patrimônio líquido, só é obtido o percentual do retorno de um dado ano. Desse modo, o Retorno sobre o Investimento ignora o horizonte não incluído no período analisado. Ao calcularmos médias de retorno por vários períodos, nova distorção é introduzida ao método. Além disso, o autor também enfatiza que resultados distintos podem ser obtidos por motivos unicamente ligados aos critérios contábeis e não ligados a eventos econômicos.

## **2.7 A utilização do conceito de ROI (*Return on Investment*) em empresas brasileiras**

A mensuração do Retorno do Investimento na área de treinamento e desenvolvimento pode ser feita em vários setores, tais como: órgãos de educação corporativa, setor de treinamento e desenvolvimento, instituições de ensino e em outros setores que utilizam programas de capacitação para os funcionários.

Porém, verifica-se que os métodos de mensuração de resultados, bem como a avaliação do ROI em treinamentos tem tido uma ênfase maior nas organizações, em virtude dos gastos crescentes na área e da necessidade de calcular e mostrar resultados financeiros.

Segundo Palmeira (2008), as pesquisas mostram que os setores de Recursos Humanos têm encontrado algumas barreiras para comprovar o quanto se pode obter de retorno sobre o investimento que elas fazem em treinamento. Apesar dos *softwares* e ferramentas disponíveis

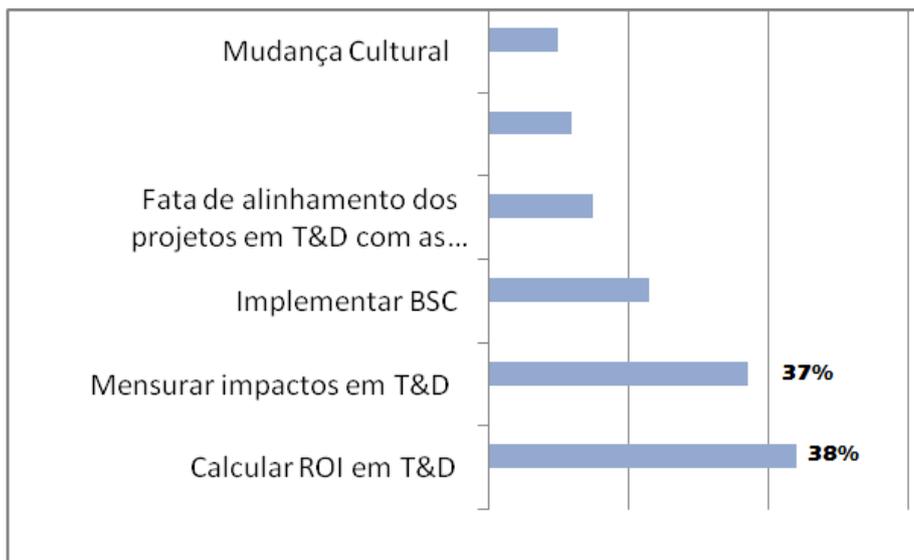
para a mensuração, ainda é grande a dificuldade em se medir a eficácia dos programas em T&D.

No Brasil, a cultura de gestão de Recursos Humanos não incentivou práticas de mensuração e avaliação de resultados de investimento em T&D, devido à Lei 6.297, de 15 de dezembro de 1975, revogada em março de 1990, que permitia a dedução dos gastos de treinamento em dobro no imposto de renda devido, o que levava a grandes investimentos em projetos de formação profissional. Além disso, a falta de alinhamento de determinados programas em relação aos objetivos estratégicos das empresas é um dentre os vários motivos que explicam os constantes fracassos em T&D no país (MILIONI, 2004).

Conforme Palmeira (2008), os principais problemas sobre a avaliação de resultado dos programas de T&D no Brasil são:

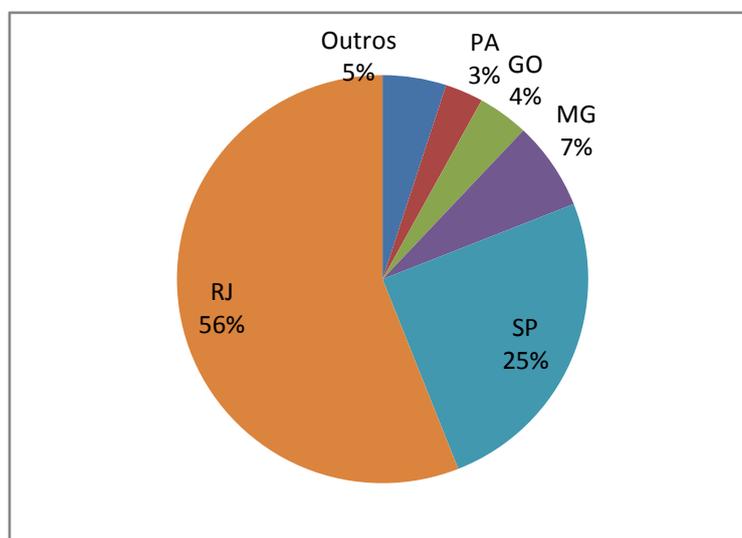
- Falta de tempo e pessoas para promover o processo;
- A crença de não poder se medir o treinamento comportamental;
- Ausência de uma tecnologia para mensurar resultados em treinamento;
- Pouca familiaridade dos profissionais de T&D em usar termos financeiros;
- A falta de apoio da alta gerência,
- A existência de muitas variáveis afetando o comportamento para calcular o impacto do treinamento;
- O alto custo da medição do resultado;
- O medo de fazer o cálculo e não saberem se permanecerão na posição em que estão após mostrar resultados baixos;

Na pesquisa “O Retrato do Treinamento no Brasil” feita em 2007 pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) com 305 organizações constatou-se que entre os maiores desafios na área de T&D, calcular o ROI em treinamento e desenvolvimento aparece no discurso de 38% dos respondentes, seguido de mensurar impactos do T&D na organização com cerca de 37% . (BORGHI, 2008)



**Figura 7: Maiores Desafios em T&D**  
 Fonte: ABTD 2006

Em uma pesquisa anterior, feita em 2003 também pela ABTD, sendo considerada a primeira grande pesquisa sobre o tema avaliação de resultados de treinamento, obteve como amostra com 75 empresas, sendo que 90% delas estavam localizadas na região Sudeste, conforme mostra a Figura 8.



**Figura 8: Percentual das Empresas por Estado**  
 Fonte: ABTD (2003)

A seguir apresentam-se alguns resultados considerados mais relevantes para o presente trabalho, da pesquisa da ABTD feita em 2003, comparada em alguns pontos com a pesquisa de 2007:

- Cerca de 85% dos respondentes declararam usar algum método relacionado aos 5 níveis de Kirkpatrick e Phillips.
- 92,4% afirmam utilizar a avaliação de nível 1 (Reação) de Kirkpatrick e Phillips.
- Já apenas 52,5% para o nível 2, na escala dos autores anteriormente citados.
- 18,4% para o nível 3, de aplicabilidade no trabalho/mudança de comportamento.
- 5,4% das empresas respondentes declaram fazer medição no nível 4 (Resultados) e 2,4% no nível 5 (ROI).

A partir desses dados, foi possível traçar um perfil para as empresas brasileiras no que se refere à mensuração de resultados na área de treinamento e desenvolvimento. Notou-se que as companhias que são líderes nos seus segmentos de atuação ou que cresceram rapidamente no mercado investem muito em pesquisas, desenvolvimento e também na capacitação de sua equipe. Além disso, a maioria das empresas brasileiras entende a importância de se calcular o ROI em treinamento de um modo geral. Não há mais tanta gente que acha difícil calcular, ainda que poucas pessoas estejam realizando este processo.

Com a pesquisa, foi possível perceber também que os profissionais da área de Gestão de Pessoas desejam obter o conhecimento sobre mensuração do resultado do investimento e treinamento e capacitação para manter-se competitivo no mercado. A pesquisa de 2003 mostrou que, dentre as 75 empresas, apenas 14 não tinham conhecimento em seu quadro de funcionários com conhecimento sobre ROI, ou seja, cerca de 80% das empresas possuíam pessoas que já conheciam o método de mensuração de resultados, mesmo que em níveis diferentes de aprofundamento.

A pesquisa também analisou o porte das empresas e verificou que 28% da amostra é composta por empresas com até 200 empregados e 35,9% contam com um número de empregados acima de 1.000. Isso mostra que empresas grandes podem ter maior necessidade de comprovar o valor do retorno do que foi investido em seus programas de capacitação. A explicação para uma maior consciência sobre o ROI entre as grandes organizações pode estar na pressão exercida pelas matrizes no exterior pelo resultado e métricas que motivem seus investimentos.

A ABTD destacou ainda em sua pesquisa de 2007 que os indicadores de desempenho foram o formato preferido pelas organizações na hora de medir os impactos de T&D, atingindo uma média de 33 para 44% de um ano para o outro.

De acordo com as pesquisas anuais da ABTD, os investimentos feitos em T&D estão em expansão. Na pesquisa de 2007, 74% das empresas disseram ter a expectativa de aumentar

seus investimentos em T&D durante os próximos anos, 19% afirmaram esperar manter seus investimentos no atual patamar e apenas 7% não souberem responder ou disseram que a expectativa é que os investimentos diminuam durante o ano (ABTD 2007).

Outro dado importante relacionado às ações de T&D das empresas brasileiras diz respeito ao montante de investimentos realizados pelas organizações. A proporção entre o investimento médio de T&D por treinando e a folha de pagamento é de 3,4%. Esse indicador supera a maioria das médias mundiais, como, por exemplo, na Europa cujo índice é de 2,5%, nos Estados Unidos 2,6% e na América Latina 2,5% (ABT 2006/2007).

Através dos dados expostos, percebemos a preocupação dos profissionais brasileiros em mensurar o retorno do investimento feito em programas de treinamento e desenvolvimento bem como os crescentes aumentos destes investimentos nas organizações.

## **METODOLOGIA**

Este capítulo objetiva apresentar os principais procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, no que se refere à classificação e conteúdo, buscando facilitar o entendimento quanto à coleta e análise de dados.

### **Tipo de Pesquisa**

Com base no referencial consultado, a presente pesquisa pode ser caracterizada, de acordo com seu objetivo, como uma pesquisa descritiva, onde irá descrever os resultados alcançados com o treinamento “Licitações e Contratos” realizado pela Fundação Arthur Bernardes- FUNARBE, descrevendo passo a passo todo o processo. Segundo Vergara (2005, p. 47) a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou mesmo de um determinado fenômeno. Além disso, pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, além de não ter compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O estudo de caso se mostrou adequado porque permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. Desse modo, a descrição torna-se importante para se compreender o fenômeno ao reduzi-lo as suas partes componentes (ROESCH, 2005, p.267).

Segundo Yin (2005) o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

### **Coleta de dados**

Segundo Collis & Hussey (2005, p. 23), os tipos de pesquisa podem ser classificados como:

- 1- O **objetivo** da pesquisa: os motivos pelos quais é realizada;
- 2- O **processo** da pesquisa: a maneira pela qual se coleta e analisa seus dados;
- 3- O **resultado** da pesquisa: resolve um determinado problema ou faz uma contribuição geral para o conhecimento.

Sendo assim, a classificação deste estudo é:

- **Quanto ao objetivo:** descritiva, por descrever passo a passo todo o processo de treinamento “Licitações e Contratos” oferecido pela FUNARBE aos 33 funcionários.
- **Quanto ao processo da pesquisa:** quantitativa e qualitativa
- **Quanto ao resultado da pesquisa:** aplicada, e se diferencia da pesquisa básica, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos.

### **Instrumento de Coleta de dados**

- Entrevistas
- Questionários

Nesta pesquisa foram utilizados os dados primários, que de acordo com Churchill (2003) são aqueles “coletados especificamente para uma determinada investigação”. Assim, ao realizar uma pesquisa na empresa que forneceu o treinamento, pesquisando a percepção de diferentes pessoas (funcionários, analista de RH, gerente de Compras, instrutor do treinamento) através da aplicação de questionários, estamos fazendo uso dos dados primários, por levantar respostas específicas para o estudo de caso em questão.

Temos também os dados secundários, que, de acordo com Churchill (2003), são aqueles “reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos.” Neste sentido, a pesquisa utilizou os dados secundários para responder aos objetivos de analisar o retrato do treinamento nas empresas brasileiras, através de uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), analisando dados em que já foram utilizados por outras pesquisas.

## **Tratamento dos dados**

Quanto ao processo da pesquisa ele será abordado em duas fases:

1. **Fase qualitativa:** Os dados coletados nestas entrevistas foram analisados segundo um enfoque interpretativista, caracterizado como análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 42) define-se como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Por sua vez, a análise de entrevista, segundo Bardin (1977, p. 9), consiste numa tarefa de “desocultação”, onde se é agente duplo, detetive e espião. Primeiramente, antes de se iniciar a pesquisa, foi realizada uma entrevista semi-estruturada baseada no roteiro de entrevista (Apêndice VI) para a professora adjunta da Fundação Dom Cabral pesquisadora do tema Retorno de Investimento em treinamento e desenvolvimento, com o intuito de obter mais conhecimento sobre o assunto, por se tratar de uma pesquisadora que há anos pesquisa sobre ROI em T&D e que mantém contato com os maiores estudiosos do assunto. A partir daí, em um segundo momento, o questionário de Palmeira (2008) foi adaptado (Apêndice III e IV), a fim de atender às características da FUNARBE, e respondido pelo coordenador do treinamento “Licitações e Contratos” que, além de ter participado do treinamento, possui uma visão mais holística (por ser um dos analistas de recursos humanos da empresa) do desenvolvimento dos funcionários pós-treinamento. A gerente de compras da organização também foi entrevistada de forma não-estruturada, já que ela coordena toda a equipe que trabalha diretamente com os contratos e licitações e por perceber, na prática, como o trabalho tem sido realizado após essa capacitação. Por último, aplicou-se um questionário via e-mail (Apêndice V) para o instrutor do

treinamento, para verificar sua percepção em relação à postura da empresa e dos funcionários ao tema abordado, comparado com suas experiências anteriores.

Dessa forma, todo o material selecionado para a análise de conteúdo foi baseado nas respostas presentes nos questionários aplicados, uma vez que ele se mostrou ser um instrumento eficaz para a coleta de dados, visto que garante a flexibilidade do investigador, oferecendo espontaneidade ao informante para enriquecer a investigação.

Os dados apurados com a aplicação dos questionários são trabalhados através de análise do conteúdo, verificando a frequência da ocorrência das respostas, a fim de definir a cada indicador avaliativo uma qualificação. O tratamento desses dados é realizado com a utilização de um sistema próprio de coleta e tabulação preliminar.

- 2. Fase quantitativa:** realizou-se um estudo descritivo quantitativo junto à amostra representativa de 15 funcionários que participaram do treinamento, sendo 9 mulheres e 6 homens, com idade entre 20 a 50 anos, sendo 4 do setor de Convênios, 8 do setor Compras e Importações, 2 da Assessoria Jurídica e 1 funcionário da Contabilidade. Escolheu-se apenas 15 dentre os 33 participantes, uma vez que, segundo o analista de Recurso Humanos da Empresa e coordenador do treinamento, estes 15 funcionários são os que possuem ligação direta com a área de contratos e licitações. Este estudo, por sua vez, foi realizado por meio da aplicação de questionário semi-estruturado (Apêndice II) que, segundo Vergara (2004, p.53) é um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas que deve ser respondido por escrito. Posteriormente, um questionário com apenas 1 pergunta referente às metas (Apêndice I) foi aplicado para 9 funcionários, sendo 5 mulheres e 4 homens, com idade entre 20 e 50 anos, sendo 1 do Setor de Contabilidade, 5 funcionários do setor de Compras e Importação, 2 da Assessoria Jurídica e 1 do Setor de Convênios. Este instrumento foi escolhido para coleta de dados por oferecer respostas padronizadas a respeito da percepção dos funcionários acerca do treinamento oferecido.

### **Unidade de Análise**

A Fundação Arthur Bernardes foi instituída no ano de 1979 pela Universidade Federal de Viçosa- UFV, após a aprovação do Conselho Diretor e do Conselho Universitário, sendo registrada de forma pública. A Fundação foi criada com o objetivo de agilizar a gestão de

recursos e assessoria, na busca de parcerias entre a Universidade Federal de Viçosa - UFV e Órgãos Públicos ou Empresas Privadas, desenvolvendo a industrialização e comercialização de bens, com base na difusão da tecnologia gerada no campus da universidade.

Um dos principais objetivos da instituição é a prestação de serviços de apoio às comunidades científicas e acadêmicas, atuando na área gestão de convênios e contratos, de forma ágil, eficiente e transparente, dentro dos preceitos legais, em benefício das inovações tecnológicas e para o desenvolvimento do país. Sendo assim, a área de Gestão de Pessoas tem sido cada vez mais indicada como uma das “funções-chaves” para que a fundação promova o desenvolvimento e a implementação de respostas estratégicas para atender de forma eficaz o seu objetivo maior, que consiste numa gestão eficaz de convênios e contratos. Ao oferecer um treinamento na área de Licitações e Contratos para os funcionários, a organização cria condições para fazer com que o aperfeiçoamento deste conhecimento sirva como um ponto de apoio para o crescimento e desenvolvimento da fundação, criando um ambiente favorável e composto por funcionários que sejam capazes de gerenciar as mudanças ao seu favor.

O presente trabalho visa analisar todo o processo do treinamento sobre Licitações e Contratos promovido pelo Instituto de Desenvolvimento e Habilidades Ltda. (IDEHA) e oferecido a 33 servidores da Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE), dos setores de Convênios, Compras e Importações, Assessoria Jurídica e Contabilidade. O treinamento aconteceu nos dias 3, 4 e 5 de fevereiro de 2011, sendo ministrado pelo por um advogado e engenheiro civil com 42 anos de experiência na área de Administração Pública, especialmente na área de processos e contratação de bens e serviços. Os objetivos em relação ao treinamento foram promover a capacitação dos funcionários na área licitatória e de formulação de contratos, reduzindo as freqüentes dúvidas e questionamentos que ocorriam, além de explicar de modo prático sobre as disposições da Lei 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

### **O Modelo de Palmeira (2008)**

O Método escolhido para a mensuração do Retorno de Investimento em Treinamento e Desenvolvimento foi o modelo de Palmeira (2008), por já ter sido testado e adaptado à realidade das empresas brasileiras. Este modelo apresenta 4 fases, sendo um nível 0 de embasamento estratégico, onde se define as metas que deverão ser alcançadas após o

treinamento, o nível 1 de Reação, referente à percepção dos treinandos em relação ao curso, bem como sua satisfação com o instrutor, materiais audiovisuais utilizados, a duração, o programa do curso e o conteúdo. Já no Nível 2, a autora busca avaliar o aprendizado do funcionário durante o treinamento e, por último, o Nível 3, denominado Impacto, onde será possível identificar os benefícios intangíveis e mensurar os resultados financeiros obtidos.

A coleta dos dados foi desenvolvida da seguinte forma:

- Nível 0 - Embasamento Estratégico: Foi aplicado um questionário (Apêndice I) para 9 participantes do treinamento sobre as metas e competências individuais relacionadas. Utilizou-se a amostra de 9 funcionários e não os 15 pela disponibilidade dos participantes em responder os questionários, uma vez que alguns estavam ocupados e outros não quiseram responder.
- Nível 1- Reação: A fim de avaliar o conteúdo do treinamento, foi aplicado um questionário (Apêndice II) contendo 8 perguntas referente à percepção dos funcionários em relação ao programa do curso, conteúdo, instrutor, materiais audiovisuais disponíveis, a duração, instalações e equipamentos, alcance dos objetivos do programa a contribuição do curso em relação à meta individual de cada participante. As perguntas poderiam ser respondidas numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito fraco e 5 muito bom, ou 0 a 100%, sendo 0 pouco aproveitável e 100% muito aproveitável.
- Nível 2 – Aprendizagem: Aplicou-se um questionário (Apêndice II) para 15 funcionários, contendo 5 perguntas, sendo 3 fechadas e 2 abertas, com o objetivo de avaliar o aumento do aprendizado, o tipo de conhecimento que poderia ter aprendido mais, bem como os pontos fortes e fracos do curso.
- Nível 3 - Impacto: Nesta fase foi aplicado um questionário (Apêndice III), contendo 5 perguntas sendo 3 abertas na primeira parte e 2 também abertas na segunda parte e respondido pelo coordenador do treinamento e um dos analistas de Recursos Humanos da organização.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esse capítulo tem como objetivo descrever, analisar e tratar os dados que foram coletados através da aplicação dos questionários para os 15 funcionários que participaram do treinamento “Licitação e Contratos”, a fim de traçar um paralelo entre a percepção dos funcionários a respeito do treinamento e os benefícios alcançados, além de analisar os dados coletados com a aplicação dos questionários para os 9 funcionários que responderam sobre suas metas, para a professora adjunta da Fundação Dom Cabral, para o analista de Recursos Humanos da empresa em estudo e para o instrutor do treinamento.

##### **Nível 0 – Embasamento Estratégico**

No modelo apresentado por Palmeira (2008), ela acrescenta o nível 0 de embasamento estratégico, referente às metas que cada participante almeja alcançar com o treinamento, ou seja, o alinhamento estratégico do treinamento. Nesta etapa foi aplicado um questionário com a seguinte pergunta: “Quais as metas e competências individuais você tem em relação ao treinamento”? 9 pessoas responderam os questionários, sendo 5 do setor de compras e importação, 1 pessoa da prestação de compras, 2 pessoas da área de convênios e 1 pessoa da assessoria jurídica.

Conforme a análise dos questionários (parte qualitativa), as metas mais frequentes, segundo os respondentes foram:

- Obter mais segurança para avaliar todos os pedidos e processos de compra;
- Maior conhecimento para responder às perguntas dos pesquisadores e também sobre a legislação que envolve os pregões;
- Aumentar o conhecimento teórico e técnico na área de licitação e administração de contratos;
- Conhecer a respeito da Lei 8.666/93;
- Esclarecer dúvidas sobre o processo licitatório diminuindo às reclamações junto à Assessoria Jurídica;
- Maior agilidade no fluxo dos processos;
- Analisar se as informações que chegam ao setor de Prestação de Contas são corretas;
- Evitar devoluções de recursos;
- Ter senso crítico em relação às fases do processo;
- Tornar o processo de licitação mais ágil, transparente e correto, dentro da legislação;
- Aumentar o tempo para fazer algumas licitações, tendo em vista que os procedimentos estavam errados.

Dessa forma, percebemos uma recorrência da necessidade de obter maior segurança para avaliar os pedidos e procedimentos de compra, bem como aumentar o conhecimento na área licitatória e entender melhor as peculiaridades sobre a Lei 8.666/93. Ao expor as metas que se pretendiam alcançar com o treinamento, os funcionários declaram suas dificuldades em relação às exigências legais e outros diplomas legais envolvidos no processo licitatório, principalmente ao definirem como meta, como assinala um dos funcionários participantes do treinamento:

“melhor compreensão da interpretação dos órgãos fiscalizadores perante as legislações que estamos sujeitos”.

Percebe-se ainda uma insatisfação por parte dos funcionários quanto à realização de um trabalho incerto, obscuro e inseguro, onde há a presença de retrabalhos, em virtude de procedimentos adotados incorretamente, conforme mesmo afirma um funcionário sobre sua meta:

“diminuir os riscos com a prestação de contas, para evitar a devolução do recurso” e “tornar o processo mais ágil, transparente e correto possível, dentro da legislação vigente”.

Por meio do questionário aplicado ao coordenador do Treinamento, verificou-se que o Treinamento “Licitações e Contratos” foi incluído no planejamento estratégico da empresa e, posteriormente, realizado com o intuito de capacitar a equipe na área que envolve as licitações e os contratos, a fim de agilizar o processo e reduzir questionamentos por algum erro apresentado no edital. Traçar metas antes do treinamento é essencial, pois, de acordo com Boog (1999), se não houver a disposição de indicadores na fase que antecede o treinamento, não será possível avaliá-lo de forma eficaz. Como o analista mesmo afirmou em uma das perguntas do questionário sobre a questão de os programas de treinamento/capacitação estarem relacionados à estratégia organizacional, ele responde que tem uma relação sim, sendo que praticamente todo programa de treinamento e educação estão em conformidade com o planejamento estratégico, salvo algumas oportunidades e necessidades mais urgentes. Isso evidencia que antes de treinar a equipe, a organização define objetivos e metas que desejam alcançar com o treinamento, contribuindo para agregar valor ao processo. No entanto, este planejamento não engloba muito a área de Recursos Humanos em especial, mas sim apenas as necessidades de treinamento tidas como mais urgentes. Ainda, segundo o analista de RH, a área de recursos humanos da empresa não é tão bem estruturada, sendo mais voltada para as rotinas administrativas do que para as áreas mais estratégicas da empresa. Como Palmeira mesmo afirma (2008), é impossível fazer com que a empresa desenvolva um programa de treinamento sem antes fazer um alinhamento estratégico eficaz que vá de encontro com as metas e objetivos empresariais.

Sendo assim, faz-se necessário pesquisar junto aos funcionários e gerentes, as origens das disfunções e problemas para os quais demandam as ações de treinamento, colhendo informações para o planejamento e a execução das medidas de treinamento.

### **Nível 1 – Reação**

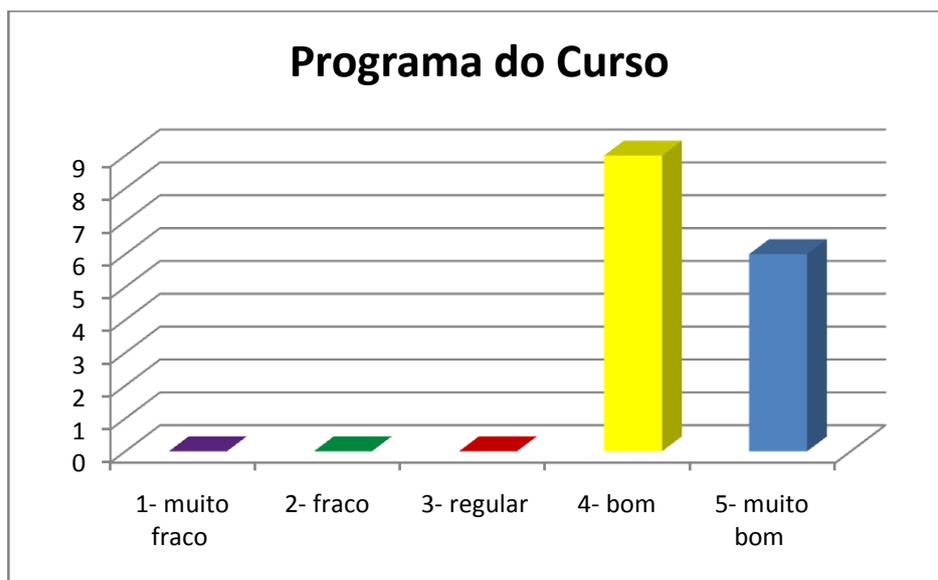
Conforme mostra o gráfico abaixo, em relação ao programa oferecido no curso 6 pessoas (40%) afirmaram ter sido muito bom (5), enquanto 9 pessoas (60%) afirmaram ter sido bom (4).

Mais da metade dos participantes atribuíram o nível bom (4) para o programa do treinamento, evidenciando um pequeno grau de insatisfação em relação a alguns aspectos, tais como a abordagem mais teórica e ao modo de organização do processo, por exemplo. Esse

fato foi percebido quando foram expostos os pontos de melhoria em relação ao curso, onde alguns participantes afirmaram:

“deveria haver uma exibição prática do assunto abordado e uma melhor organização nos processos de licitação”.

Para Chiavenato (2008), o treinamento deve ser desenhado para proporcionar conhecimento e habilidades necessárias aos cargos atuais. Ainda conforme o mesmo autor, o programa do treinamento deve estar intimamente associado com as necessidades estratégicas da organização e, quando este não for satisfatório para os participantes ou mesmo para os responsáveis pelo custo financeiro do treinamento, deverá ser excluído (PALMEIRA, 2006).



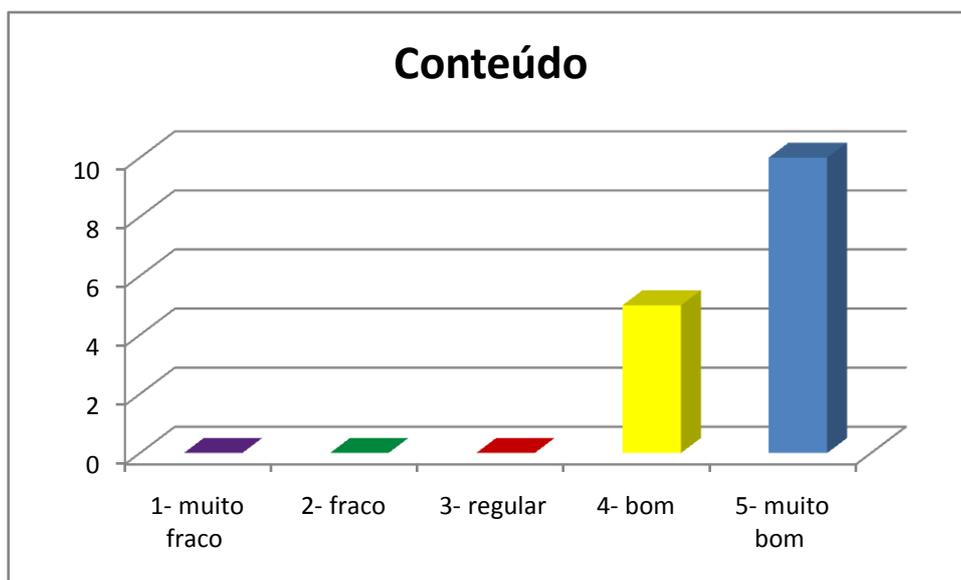
**Figura 9: Programa do curso**  
Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

O conteúdo do treinamento, isto é, o assunto abordado durante os três dias de treinamento foi segundo 10 pessoas (66,66%) muito bom (5) e, para as outras 5 pessoas (33,33%) foi bom (4). Esses dados mostram que o conteúdo, que consistiu na explicitação teórica e prática de todos os procedimentos que envolvem os processos de licitação e contratos, além de pregões e leis afins, foi eficaz na percepção dos funcionários, atendendo às exigências e as expectativas destes, acrescentando novas habilidades e competências e

garantindo um melhor desempenho das tarefas setoriais. Esse fato pode ser percebido quando um funcionário relata sua opinião em relação aos pontos fortes do curso:

“atenção nas leis que exige o processo de licitação”

Dessa forma, percebe-se que o conteúdo atendeu às metas pré-estabelecidas pelos participantes, no que tange à questão da aquisição de mais conhecimento da legislação vigente.



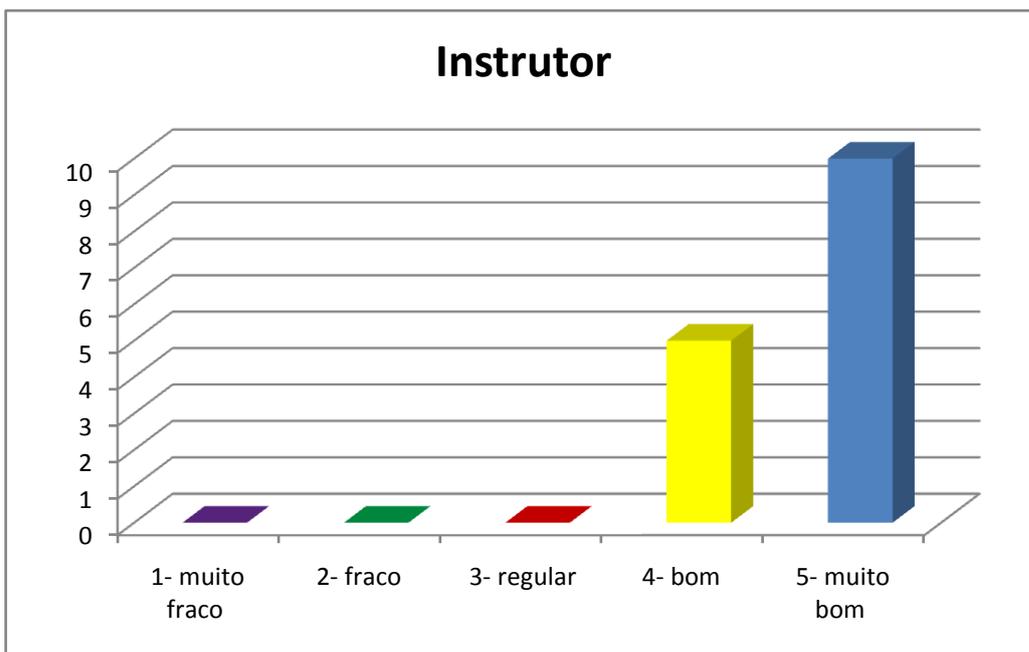
**Figura 10: Conteúdo**

Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

Em relação ao instrutor do treinamento, conforme apresentado na Figura 11, 9 pessoas (60%) responderam ser muito bom (5), enquanto que 5 pessoas (40%) disseram ser bom (4). A partir desses dados, verifica-se que maioria dos funcionários ficou muito satisfeita com o desempenho do instrutor ao longo do treinamento, e alguns afirmaram a respeito do instrutor:

“Ele é excelente instrutor com grande conhecimento do assunto”.

Para Kirkpatrick (1998), os instrutores devem trabalhar com o intuito de ajudá-los a desenvolver melhor suas atribuições. O instrutor do treinamento é advogado e engenheiro civil, com mais de 42 anos de experiência na área de licitações e contratos e que, segundo os funcionários, demonstrou domínio cognitivo sobre o assunto e soube explicitar de modo prático o conteúdo.

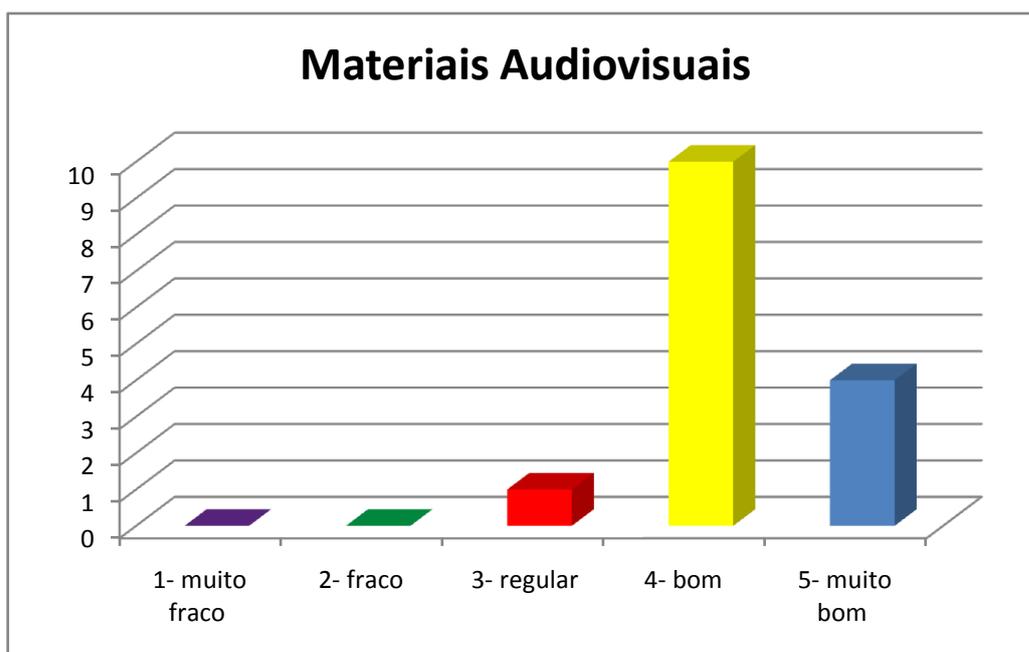


**Figura 11: Instrutor**

Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

No que se refere aos materiais audiovisuais utilizados pelo instrutor, tais como projetor, computador e vídeos, 10 pessoas disseram que foram muito bons (5) (66,66%), 4 foram (26,66 %) bons (4) e 1 pessoa disse ter sido regular (3) (6,66%).

Para uma melhor exposição do assunto, foi usado um computador e um projetor em perfeitas condições que ajudaram no entendimento do assunto, satisfazendo assim as necessidades dos participantes.



**Figura 12: Materiais Audiovisuais**

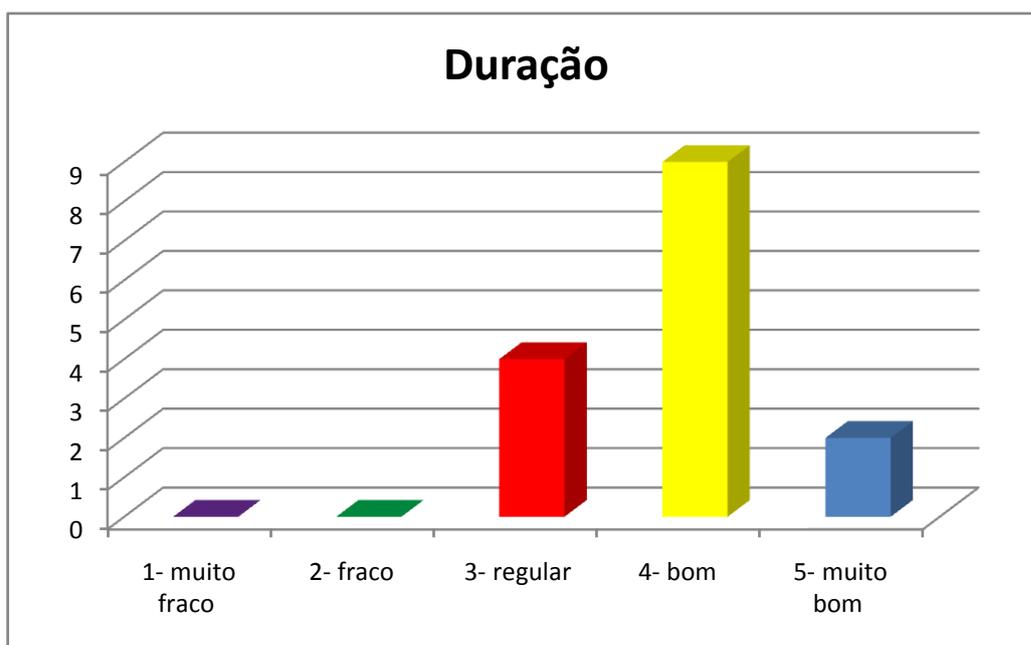
Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

Dentre os 15 respondentes, 9 pessoas (60%) afirmaram que a duração do curso (3 dias, sendo dois turnos por dia, totalizando 24 horas de treinamento) foi boa (4), 2 pessoas (13,33%) afirmaram ter sido muito boa (5), enquanto que 4 pessoas (26,66%) afirmaram ter sido regular (3).

A duração do curso foi algo bastante criticada por parte dos funcionários, que se sentiram desmotivados e cansados em virtude dos três dias de treinamento (quinta, sexta e sábado) e da carga horária. As declarações dos funcionários mostram que eles ficaram insatisfeitos em relação à carga horária, tida como pesada, além do dia em que o treinamento foi oferecido (sábado).

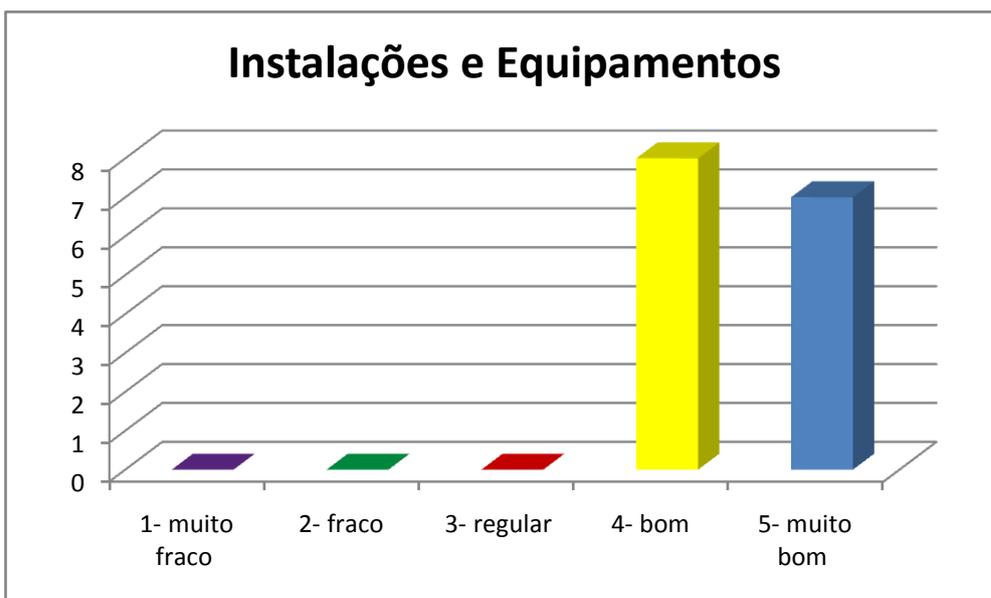
“Deve evitar marcar cursos no fim de semana (sábado), achei que o curso foi muito corrido, muito cansativo, seria melhor se o curso fosse de mais dias com a carga horária diária menor e, além disso, achei o curso muito cansativo...”

Funcionários cansados e desmotivados não conseguem aprender e assimilar o conteúdo transmitido, uma vez que os interesses, reações, atenção e motivação dos participantes são fatores determinantes para que a aprendizagem possa, de fato, ocorrer. (KIRKPATRICK, 1998)



**Figura 13: Duração**  
Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

As instalações e os equipamentos do treinamento tiveram aprovação de 7 pessoas (46,66%) que afirmaram ter sido muito boas (5) e outras 8 (53,33%) afirmaram ter sido boa (4). O Treinamento foi oferecido na própria instituição, e os equipamentos utilizados (quadros, cadeiras, mesas e etc.) também são patrimônios da instituição. Todos os funcionários ficaram satisfeitos com as instalações e os equipamentos fornecidos, uma vez que atribuíram bom ou muito para este quesito.



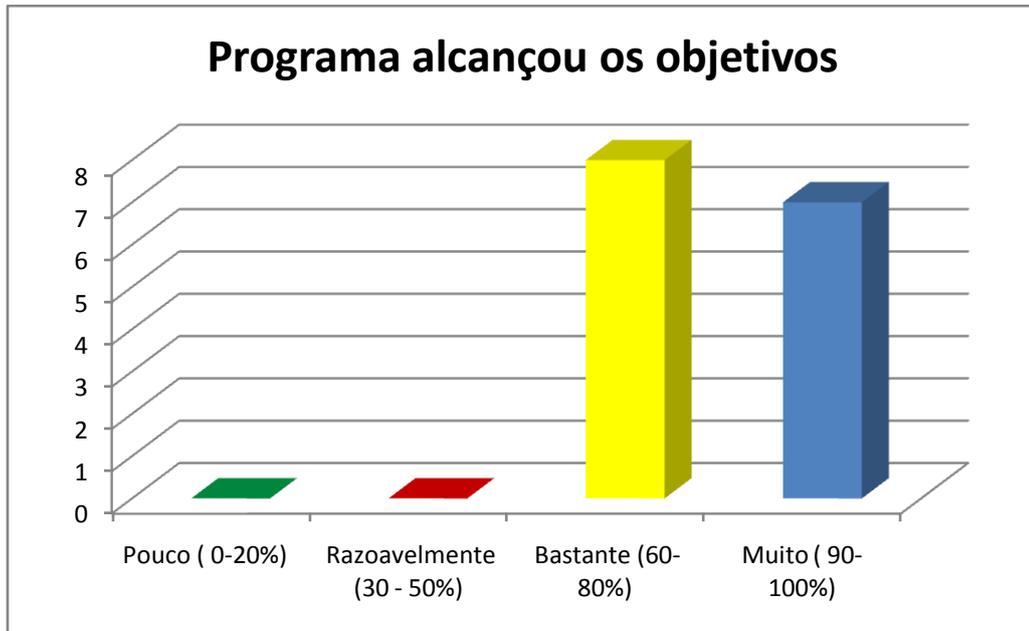
**Figura 14 – Instalações e Equipamentos**

**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2011

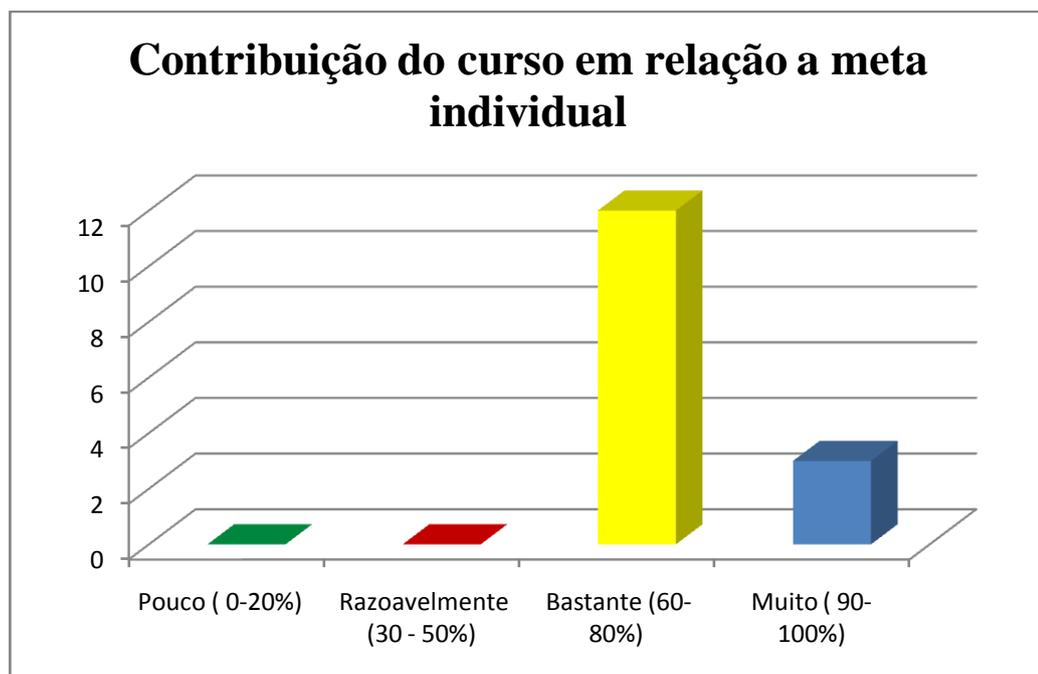
Ao perguntar aos respondentes se em relação aos objetivos descritos no material de divulgação do programa ou na abertura, o programa conseguiu alcançá-los de maneira satisfatória, 7 pessoas (46,66%) disseram que ter alcançado muito (90-100%), e outras 8 pessoas (53,33%) afirmaram ter alcançado bastante (60-80%). Já referente ao percentual que os funcionários consideraram que o curso contribuiu em relação à meta individual ou à competência que lhe foi exigida, 3 pessoas (20%) afirmaram ter contribuído muito (90-100%), e 12 pessoas (80%) afirmaram ter contribuído bastante (60-80%).

Para análise destes aspectos, dois itens são fundamentais para avaliar se as metas, anteriormente estipuladas pelos treinandos, foram atingidas, ou seja, se o conhecimento, as habilidades e atitudes posteriores ao treinamento atenderam às metas dos indivíduos e, conseqüentemente às da organização. Portanto, tendo em vista que o objetivo principal da empresa ao fornecer o treinamento era capacitar o funcionários que lidam direta ou indiretamente com as licitações e contratos, podemos dizer que eles foram atingidos, uma vez que todos os respondentes determinaram bom ou muito bom para o alcance dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2008), quando a empresa consegue atingir seus objetivos, ela terá, conseqüentemente, uma melhoria dos padrões profissionais dos treinados, maior estabilidade da mão-de-obra, melhor aproveitamento das aptidões dos empregados, fortalecimento da confiança do trabalhador, aprimoramento dos produtos ou serviços ofertados, economias de custo pela eliminação dos erros na execução do trabalho e etc.



**Figura 15: Programa alcançou os objetivos**  
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2011



**Figura 16: Contribuição do curso em relação à meta individual**  
 Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

De posse dos dados colhidos com a aplicação dos questionários para os participantes do treinamento, percebeu-se que os aspectos relacionados com a programação do curso, o conteúdo e o instrutor tiveram boa aceitação dos funcionários, sendo qualificados pela maioria como muito bom, evidenciando uma satisfação por parte destes em relação ao treinamento. No entanto, a duração do curso, sendo de 8 horas durante os três dias (totalizando 24 horas de capacitação) foi criticada pelos participantes, por ter sido muito intensa, dificultando a assimilação do conteúdo e desmotivando os treinados. As organizações devem analisar a carga horária dos processos de capacitação, tendo em vista a disponibilidade dos funcionários, e a aceitação destes, para não causar insatisfação e desmotivação, dificultando, assim, a assimilação do conteúdo que será oferecido.

## **Nível 2 – Aprendizagem**

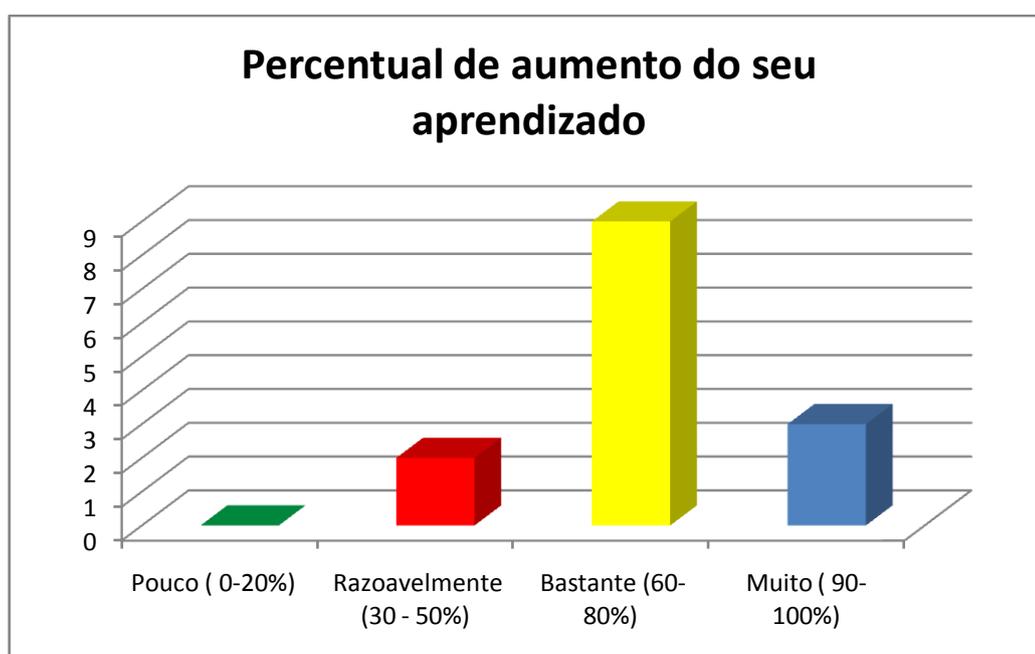
O segundo nível proposto por Palmeira (2008), avalia a aprendizagem do funcionário em relação ao assunto exposto no treinamento, analisando o que os participantes realmente aprenderam ao longo dos três dias de treinamento. Para isso, foram feitas duas perguntas em relação ao aprendizado adquirido, cujas respostas poderiam ser respondidas numa escala de 0 a 100%, uma pergunta refere-se a área do conhecimento que poderia ter sido mais enfatizado no curso e duas perguntas abertas onde os respondentes colocariam quais foram os pontos fortes do curso e os pontos de melhoria, resgatando aspectos do nível anterior.

Quando perguntado qual o percentual de aumento do aprendizado os participantes, 3 pessoas (20%) disseram ter contribuído muito (90-100%), 9 pessoas (60%) afirmaram ter contribuindo bastante (60-80%) e apenas 1 (6,66%) disse ter contribuído razoavelmente (30-50%). Já sobre o percentual de acréscimo apreendido em relação ao que eles já sabiam antes do treinamento, 1 pessoa (6,66%) disse ter contribuído muito (90-100%), 6 pessoas (40%) afirmaram ter contribuído bastante(60-80%) e para 8 (53,33%) o treinamento acrescentou razoavelmente (30-50%).

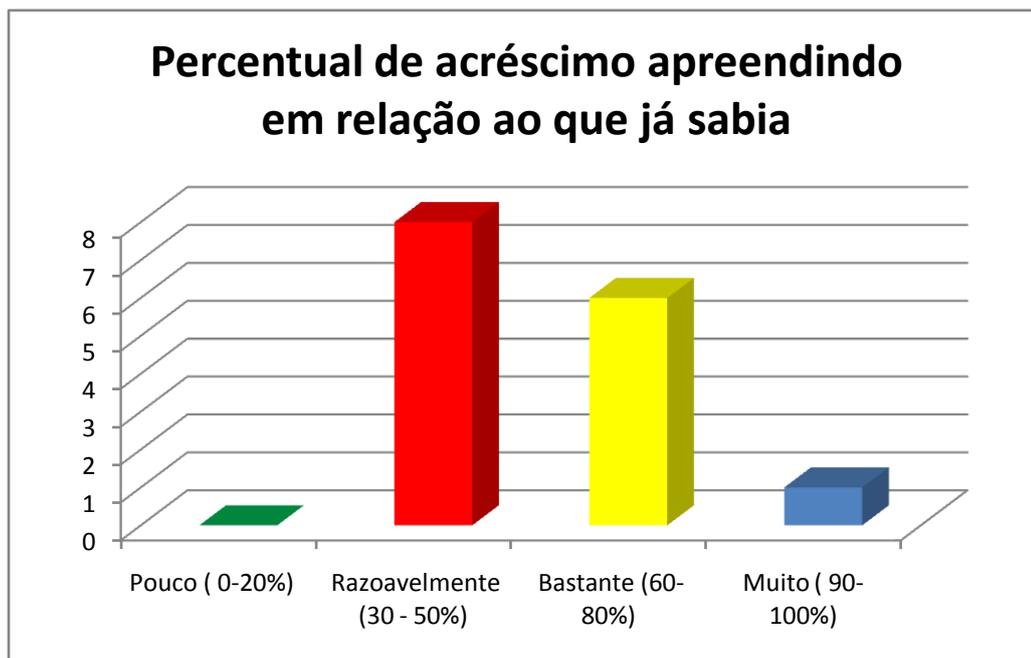
Afirmar que cerca de 80% dos treinandos aprenderam bastante com o curso (conforme a percepção dos participantes), mostra que o treinamento conseguiu propiciar oportunidades de aprendizagem sobre tarefas e habilidades exigidas pela organização. Quando o funcionário aprende ele aumenta sua capacidade e agrega valor para a organização. Dessa forma, quando a empresa investe em capital intelectual e promove o seu desenvolvimento, ela prepara as pessoas para enfrentar novas situações e obstáculos que possam surgir.

A FUNARBE ao investir neste treinamento, contribuiu para que os setores envolvidos nas contratações compreendessem melhor as exigências legais, agilizando o trabalho e agregando qualidade aos processos que chegam até a Prestação de Contas. Dessa forma, os funcionários se sentiram mais seguros e confiantes ao realizar o trabalho, evitando erros tempo para refazer o trabalho, o que poderia prejudicar a empresa. Segundo a gerente do setor de importações, caso algum contrato saia fora dos parâmetros legais exigidos, pode ocorrer prejuízos financeiros, que não são cobertos pela financiadora, mas sim pela própria organização. Esse fato prejudica, de certa forma, os funcionários, principalmente em relação às recompensas recebidas pelo bom rendimento na avaliação de desempenho, que acabam sendo cortadas, em decorrência do prejuízo causado.

Portanto, esses resultados mostram que a organização tem construído um ambiente focado no desenvolvimento do funcionário em relação ao cargo que este ocupa na empresa, criando uma vantagem diferencial da empresa no mercado, posicionando o seu funcionário de modo estratégico na organização. Como Dutra (2002) mesmo salienta, a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico, sendo papel da gestão de pessoas fornecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional.



**Figura 17: Percentual de aumento do aprendizado**  
Fonte: Resultados da pesquisa, 2011



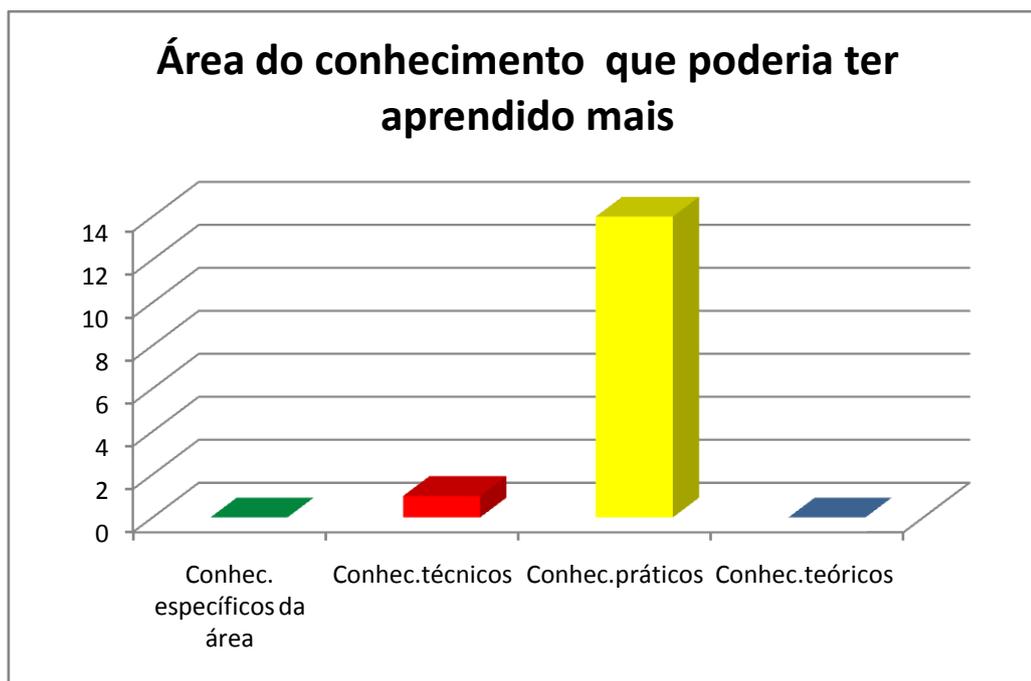
**Figura 18: Percentual de acréscimo apreendido em relação ao que já sabia**

Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

Na pergunta que se referia ao tipo de conhecimento que poderia ter aprendido mais com o treinamento, 14 pessoas (93,33%) disseram que poderiam ter aprendido mais na área prática e 1 pessoa (6,66%) disse que gostaria de ter aprendido mais sobre conhecimento técnico do assunto.

A partir desses dados percebemos que, apesar da proposta do curso envolver também questões práticas, não foi isso que realmente aconteceu, na percepção dos participantes. Mais de 93% dos treinandos disseram que almejavam aprender mais em relação à prática do conteúdo exposto, algo facilmente percebido nas afirmações de alguns respondentes: “deveria ter sido mais dinâmico e prático”, “exibição prática do assunto abordado” “... o curso deveria ter sido um pouco mais direcionado, com mais exemplos práticos da nossa fundação”, “adequar-se à realidade da empresa contratante e debater questões mais práticas e direcionadas”.

De acordo com essas informações, fica claro que houve uma carência no que se refere à parte prática do assunto, relatada pelos funcionários, como ponto negativo do treinamento. Em relação à adequação às necessidades da FUNARBE, ao perguntar o instrutor se ele encontrou alguma dificuldade em ministrar um treinamento para uma instituição privada que tem como clientes as empresas públicas, ele respondeu já ter tido várias experiências desse tipo. Dessa forma, evidencia-se uma incompatibilidade com o que foi exposto na prática e o que os funcionários realmente intencionavam aprender.



**Figura 19: Área do conhecimento que poderia ter aprendido mais**

Fonte: Resultados da pesquisa, 2011

Na análise geral da aprendizagem, verifica-se que muitos funcionários aprenderam mais sobre o assunto, porém mais da metade afirmaram ter aprendido cerca de 30-50% a mais em relação ao que já sabiam. Isso comprova que, o treinamento promoveu um desenvolvimento cognitivo para todos os participantes, porém de uma maneira heterogênea, visto que muitos dos participantes já tinham um conhecimento amplo sobre o assunto, sendo então tido como um reforço do que eles já sabiam.

Um ponto importante percebido nesta etapa foi em relação à parte prática do conteúdo. Mais de 90% dos participantes gostariam de ter aprendido mais na prática sobre as leis e os processos, ao invés de ter somente um aprendizado teórico. Dessa forma, percebe-se que, os funcionários sentem que aprenderam mais sobre um determinado assunto quando tem contato com a prática, pois conseguem visualizar melhor e aplicar com mais facilidade o conhecimento no ambiente de trabalho.

### **Nível 3 – Impacto**

O último nível da avaliação de resultados do treinamento, denominado Impacto, é composto pelo agrupamento dos níveis de mudança de comportamento/aplicabilidade,

resultados e o ROI. Esta etapa foi dividida, conforme o modelo desenvolvido por Palmeira (2008) em duas partes.

## PARTE I

A primeira é caracterizada pela análise do questionário referente aos objetivos alcançados, às competências aprimoradas, além das dificuldades encontradas após os 3 meses da realização do treinamento. Este questionário foi respondido pelo analista de Recursos Humanos, que coordenou o treinamento e a gerente de Recursos Humanos da Fundação Arthur Bernardes.

Para o coordenador do treinamento, 90% dos objetivos do treinamento foram alcançados, visto que o instrutor não tinha um conhecimento muito amplo do sistema de Licitação do Banco do Brasil, que é bastante utilizado pela FUNARBE. Em relação à melhoria das competências ele também atribuiu margem de 90% por ter ocorrido, em sua percepção, uma melhoria no nível de conhecimentos mais aprofundados na área de licitações e contratos, os quais eram desconhecidos por alguns funcionários.

Na segunda pergunta que diz respeito em que valeu a pena ter promovido o curso, o analista respondeu que foi, principalmente, por ter agregado conhecimento, e por ter sido disponibilizado aos treinandos um material que poderá ser consultado constantemente pelos funcionários, além da diminuição dos erros em relação aos processos licitatórios e de contratos. Na terceira e última pergunta dessa fase, não houve uma resposta clara em relação à pergunta que se referia às dificuldades dos funcionários na aplicação daquilo que foi aprendido. Segundo ele, como o instrutor estará sempre disponível para eventuais dúvidas, as dificuldades poderão ser sempre sanadas.

## PARTE II

Esta parte refere-se basicamente à descrição de todos os benefícios intangíveis e, posteriormente, pede-se que seja calculado o valor monetário estimado que o treinamento trouxe para a organização.

Em relação aos benefícios intangíveis temos:

- Aprendizagem da legislação (Lei 8.666/93)
- Dicas práticas de procedimentos em licitações e contratos

- Esclarecimentos de dúvidas freqüentes nessa área
- Diminuição de erros e reclamações internas dos setores que lidam diretamente com o tema abordado no treinamento
- Melhor aproveitamento do tempo pela diminuição de retrabalhos
- Melhoria da motivação dos funcionários;
- Tranqüilidade e segurança ao fazer o serviço;
- Melhoria no relacionamento intersetorial devido à redução da taxa de reclamação.

Em relação aos benefícios tangíveis temos:

Posteriormente, realiza-se o cálculo do ROI.

Com o curso *in company* a empresa teve um investimento direto de R\$14.820,00. Se a empresa fizesse um curso externo com o mesmo consultor, cada pessoa pagaria em torno de R\$ 2000,00, totalizando R\$66.000,00, mais as diárias que somariam R\$16.632,00 aproximadamente, totalizando R\$82.632,00.

Dessa forma, a empresa economizou R\$67812,00. Aplicando na fórmula temos:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios Líquido do Programa (= Benefícios - Custos)} \times 100}{\text{Custos do Programa}}$$

Logo:

$$\text{ROI} = \frac{67.812 \times 100}{14.820} = 457,57 \%$$

$$\text{ROI} = 457,57 \%$$

Encontra-se, então, um ROI de 457,57 %, se considerarmos, segundo Palmeira (2008) mesmo afirma, a economia como benefício para a empresa. Verificamos então que a empresa teve um retorno de 4 vezes e meio a mais do que foi investido no treinamento “Licitações e Contratos” nos últimos três meses pós-treinamento. Segundo Rappaport (1998), o ROI pode ser usado como ferramenta de suporte à decisão de investimentos, quando oferece projeção de retornos, como foi o caso da FUNARBE. Com este resultado, os gestores poderão investir mais em treinamentos, tendo como focos principais o desenvolvimento das habilidades dos funcionários e a melhoria dos negócios da organização.

Além disso, calcularam-se os custos levando em consideração os honorários do professor, a hospedagem e o transporte e a alimentação, que foram explanados na planilha abaixo:

**Quadro 2:** Planilha de Custos do Treinamento da FUNARBE

**Fonte:** Resultados da Pesquisa, 2011

| <b>Planilha de Custos</b>  | <b>R\$</b>      |
|--|-----------------|
| Honorários do Professor/Instrutor  | 13.900,00       |
| Ambiente físico (colocar gastos com aluguel, manutenção da Infra-estrutura, iluminação etc.) | 0,00            |
| Hospedagem e transporte (dos funcionários ou mesmo do instrutor)                             | 200,00          |
| Material Didático, Equipamentos, Tecnologia  | 0,00            |
| Alimentação (se houver)  | 720,00          |
| Salário de outros envolvidos no treinamento  | 0,00            |
| <b>Total</b>   | <b>14820,00</b> |

A análise destes resultados foi feita depois de três meses que o treinamento foi oferecido para os funcionários da FUNARBE, sendo os questionários respondidos pelo coordenador do treinamento que, além de ter coordenado também participou do treinamento.

A partir da análise dos dados, podemos perceber que houve um retorno do investimento feito pela FUNARBE no treinamento de Licitações e Contratos quando consideramos os benefícios intangíveis e os tangíveis.

Como dito ao longo da pesquisa, os benefícios intangíveis são aqueles que refletem os ativos de conhecimento de uma empresa. Com a aplicação dos questionários, foi possível verificar que cerca de 80% dos participantes afirmaram que o treinamento contribuiu bastante para o alcance das metas e competências individuais dos funcionários. Quesitos como o aumento da segurança e confiança para avaliar os pedidos de compra, melhor entendimento da lei 8.666 que regem as licitações, diminuição das reclamações junto à Assessoria Jurídica tornando os processos licitatórios e contratuais mais transparentes, ágeis e corretos de acordo

com a legislação vigente, foram frequentes não só nos questionários, mas também nas entrevistas feitas com a gerente de Compras e Importações e com coordenador do treinamento. Sendo assim, verifica-se que o treinamento mudou o comportamento das pessoas através da incorporação de novos hábitos, atitudes e competências, caracterizando, de acordo com Chiavenato (2008), o que chamamos de aprendizagem organizacional.

No entanto, não podemos deixar de lado, um fato importante que foi percebido com a aplicação dos questionários: a insatisfação de mais de 93% dos treinados em relação à falta de uma metodologia mais prática em relação ao tema abordado. Porém, esse fator não impediu o aumento do aprendizado dos funcionários, onde 60% deles relataram ter aprendido muito em relação ao que já sabiam e os outros 40% disseram que aprenderam razoavelmente, ou seja, cerca de 30 a 50 % de aumento no aprendizado, o que pode ser considerado muito, visto que muitos respondentes já tinham conhecimento amplo na área. Mesmo para os funcionários que já possuíam um entendimento sobre assunto abordado, o treinamento ainda foi favorável, trazendo ainda mais conhecimento.

O conhecimento adquirido pelos funcionários da FUNARBE trouxe uma vantagem competitiva para a organização, no que se refere à prestação de serviços às entidades científicas, tecnológicas, de pesquisa, ensino e extensão, além das agências de fomento à pesquisa. Dessa forma, a instituição se tornou capaz de oferecer aos seus clientes um serviço mais ágil, transparente e eficiente, dentro dos parâmetros legais, através de contratos e licitações com uma qualidade superior ao dos concorrentes, contribuindo não só para a satisfação dos seus clientes diretos, mas também para o benefício da sociedade em geral. Entendemos então, a vantagem competitiva como uma maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços (RIBEIRO, 2005).

Portanto, constatamos que conhecimento adquirido pela organização pode ser usado para criar uma vantagem diferencial, abrangendo a soma de tudo o que todos em uma empresa aprenderam ao longo do tempo.

O treinamento também trouxe um retorno financeiro do investimento feito pela FUNARBE, isto é, alcançou também benefícios tangíveis. Ao utilizarmos a fórmula de cálculo de ROI (*Return on Investment*), proposta por Palmeira, onde se calcula os benefícios líquidos do programa dividido pelos custos totais, multiplicando o resultado por 100, verificamos que os benefícios auferidos pelo treinamento foram os R\$ 67.812,00 economizados (sendo que a autora considera como benefício a economia obtida) e os custos

indicados pelo Coordenador, que foram referentes à quantia de R\$ 14.820. O ROI obtido no programa foi então de 457,57%, significando um retorno de cerca de quatro vezes e meia a mais em relação ao que fora investido.

Quando analisamos o demonstrativo financeiro da FUNARBE, percebemos que no ano de 2010 ela teve como despesas operacionais administrativas um valor total de R\$2.144106,90. Ao fazer um investimento de cerca de R\$ 14.820 neste treinamento, equivale dizer que cerca de 0,691% das suas despesas foram direcionadas para a capacitação do seu capital humano. Isso demonstra que a empresa tem uma preocupação em investir no desenvolvimento humano, de modo que lhes agregam valor para as pessoas, mas também para a empresa.

Um dos grandes motivos, segundo Stewart (1998), das pessoas não darem muita atenção ao capital intelectual é o fato de não poderem ver o ganhos gerados, ou seja, o Retorno de Investimento. Conforme as pesquisas da ABTD em 2003 e 2007 sobre o Retrato do Treinamento no Brasil verifica-se que a maioria das empresas brasileiras entende a importância de se calcular o ROI em treinamento. No caso da FUNARBE, quando se afirma que a empresa teve um retorno de cerca de 457%, significa, em outras palavras, dizer que foi possível quantificar as práticas de Recursos Humanos em relação ao treinamento da equipe. Isso demonstra que a FUNARBE conseguiu diagnosticar quais aspectos do capital humano ela precisava investir e de que maneira esse investimento traria benefícios significativos para a organização.

No entanto, não podemos deixar de considerar a dificuldade de mensurar qualitativamente os benefícios alcançados pelas pessoas que participaram do treinamento. Isso ocorre, pois para a Contabilidade mensurar um valor que está de certa forma “escondida” e que depende do desenvolvimento dos funcionários não é uma tarefa muito fácil, uma vez que não pode ser identificado de imediato. O grande desafio, no entanto, é encontrar o método adequado para mensurar o Capital Intelectual de natureza intangível, que tem gerado um grande valor para as empresas.

Os dados numéricos colhidos para se chegar ao retorno de investimento que o treinamento ofereceu à organização não leva em consideração aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como por exemplo, o estilo de gestão adequado, questões sobre melhoria da liderança, aumento da motivação e da produtividade, maior segurança e adaptabilidade do colaborador ao cargo, menos re-trabalho e outros requisitos, cujo treinamento podem ter influenciado diretamente. No entanto, os dados numéricos possibilitam

o acompanhamento de pontos importantes relacionados aos benefícios tangíveis ou intangíveis, que podem ser percebidos pela organização como um retorno do investimento feito, visto que o que foi economizado pode sim ser considerado como um benefício (PALMEIRA, 2008).

Além disso, dos 33 funcionários que participaram do treinamento, 15 deles responderam os questionários, sendo escolhidos os que tinham ligação mais direta com os processos contratuais e licitatórios. No entanto, os cálculos para se chegar ao Retorno de Investimento levam em consideração todos os 33 participantes do treinamento e não apenas os respondentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, a área de Treinamento em tempos de redução de gastos, tem, na maioria das vezes, seus investimentos cortados ou reduzidos. Ao medir o Retorno de Investimento em Treinamento, organização garante a sobrevivência de um programa ou até mesmo consegue mais investimentos para que o departamento possa criar novos programas na área.

O setor de Recursos Humanos passou a ocupar posição estratégica dentro da empresa, por lidar com capital intelectual, hoje considerado o ativo mais importante dentro da organização, capaz de gerar resultados e garantir vantagem competitiva da empresa no mercado. No entanto, quando a instituição demonstra que o seu pessoal não é capaz de enfrentar desafios e contribuir para eficácia da empresa, ela acaba perdendo posições no mercado e oferecendo ao cliente serviços ou produtos inferiores aos dos concorrentes.

É com esta preocupação que a área de Recursos Humanos da Fundação Arthur Bernardes – FUNARBE investiu no treinamento da sua equipe, tendo como objetivo principal a capacitação dos seus funcionários em relação aos processos de licitação e contratos.

Ao longo da pesquisa, foi possível verificar que os funcionários aprenderam muito sobre os conceitos processuais de licitação e contratos que foram abordados, contribuindo para o melhor desempenho das suas atividades dentro da organização. Além disso, os treinandos se sentiram mais seguros para desempenharem suas tarefas rotineiras, evitando dúvidas e erros que ocorriam frequentemente antes do treinamento.

Foi possível perceber também alguns pontos negativos do treinamento, como a carência por parte dos treinandos em relação à exposição prática do assunto, e a longa duração do treinamento, provocando cansaço e desmotivação em relação ao assunto por parte de alguns funcionários.

Apesar de tais adversidades, o treinamento oferecido também alcançou benefícios tangíveis, pois trouxe à organização um retorno de 457,57% em relação ao que fora investido. Segundo a pesquisadora sobre ROI, Palmeira (2008) cujo método foi utilizado nesta pesquisa, a combinação de dados quantitativos com os dados qualitativos é o ideal a se fazer, visto que o ROI não se mede só em números. Portanto, além dessa análise qualitativa se mostrar positiva em relação ao que a organização obteve como retorno, é possível evidenciar também os benefícios para o desenvolvimento da organização enquanto prestadora de serviços e gestora de convênios e contratos.

Ao investir no capital humano, a FUNARBE contribuiu, assim, não só para o desenvolvimento dos seus funcionários enquanto profissionais, mas também para o seu próprio desenvolvimento, visto que ao investir em mão-de-obra qualificada, a organização dispõe de uma equipe de melhor nível, conseguindo melhor produtividade e resultados maiores.

Então, considera-se que a pesquisa demonstrou os resultados positivos que a FUNARBE obteve direcionando seus investimentos em treinamento. Além disso, o trabalho pode auxiliar os profissionais de Recursos Humanos quem tem pouca familiaridade com o tema “Retorno de Investimento em Treinamento” e dificuldade de aplicar cálculos em assuntos relacionados à área de gestão de pessoas, possibilitando que seja feito mais investimentos na área de treinamento nas organizações.

O treinamento não pode ser considerado como um fator único e isolado para promover a competitividade da empresa. Os benefícios que a o treinamento traz para uma organização, é essencial que ela concentre seus esforços no sentido de tornar o treinamento de funcionários uma atividade constante e contínua, não só para capacitar seus funcionários, mas também para gerar resultados através dos recursos humanos qualificados, conquistando uma vantagem competitiva.

Conforme demonstrado ao se discutir a importância desse estudo para os profissionais da área de Gestão de Pessoas, a respeito da mensuração do retorno sobre o investimento nos programas de T&D, justificam-se investigações mais profundas sobre o tema. Uma sugestão para pesquisas futuras é a questão da análise do retorno de investimento na área do desenvolvimento, ou seja, analisar se há retorno quando a empresa capacita seus funcionários para se tornarem futuros membros valiosos para a organização. Além disso, poderá ser analisado também a importância da Gestão do Conhecimento na área do Treinamento e Desenvolvimento para que, os resultados desse processo não se limitem apenas ao funcionário que, futuramente, poderá não fazer mais parte da organização.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de & RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **O processo de Análise do Retorno sobre o Investimento em Treinamento**. Niterói: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2, 3 e 4 de julho de 2009.

ARTIGO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/49031>  
Acesso em: 22 de dezembro de 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de psicologia**, 7 (número especial). 2002.

BORGHI, Layla D'Ílla Kássia Grecchi- **Avaliação de Resultados do Treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**- Rio de Janeiro, Faculdades IBMEC 2008.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAVALCANTI, B. S. Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Vol. 30, n.º 1, p 17-25. 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Editora Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações** 3ª edição Rio de Janeiro: Elsevier 2008.

CHURCHILL, G.A. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução: Cecília C. Bartalotti e Cid K. Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLLIS, J e HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed. 2005

DALLEDONNE, Jorge. **Indicadores Empresariais. Como garantir a governabilidade do negócio**. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2004.

DOOLEY, C.R.; **Training with Industry in the United States**, International Labor Review, vol 54, nº 3-4, set/out 1946

DRUCKER Peter F. **"The Comming of The New Organization"** Harvard Business Review; Jan-Fev.; (1988);

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas – Modelo, processos, tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002

FRANÇA, Ana Cristina Limongi: **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas 2007

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating Training Programs**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. 2ª ed.

LACOMBE, Francisco José Masset – **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005

LEITE, Márcia de P. **Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional**. In: CASTRO, Nadya A. (org.). A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

MARINELLI, Marcos. **Educação Corporativa: Um estudo sobre modelos de avaliação de programas**. 203 p. Fortaleza. 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª Ed São Paulo- Saraiva 2009.

MILIONI, B. **Gestão de Treinamento por Resultados**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.

OLIVEIRA, M. A. **Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Prentice Hall, 2006

PALMEIRA, Cristina Gomes. **Avaliação de Resultados: retorno do investimento**. In: \_\_\_\_\_. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. Rio de Janeiro: Ed. Person Prentice Hall, 2006.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento, capacitação e formação profissional**. Retorno do Investimento. 2ª Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-56, julho de 1996

**O retrato do treinamento no Brasil 2006/2007**. Disponível em <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/ecop137/abtd-2007.pdf>>. Acesso em: 28 de fevereiro 2011

**O retrato do treinamento no Brasil 2007/2008**. Disponível em: <<http://www.ldelaroli.com.br/pdf/Pesquisa%20ABTD2008.pdf>>. Acesso em: 1 de março de 2011.

PHILLIPS, J; STONE, R.; PHILIPS, P. **The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment**. Boston: Butterworth- Heinaemann, 2001.

PHILLIPS, M. J. **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. Houston: Gulf, 1997.

PRAHALAD. C. K; HAMEL, G. **The competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston v. 68 n 3 p. 79-91 Maio/Junho 1990

RABBANI, S.J., RABBANI, S.R. **Decisions in Transportation with the Analytic Hierarchy Process**. Campina Grande: UFPB, 1996.

RAPPAPORT, A. **Creating Shareholder Value: a Guide for Managers and Investors** (2 ed.). New York: The Free Press: 1998

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva. 2005.

SANTOS, B. de S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. v. 1. 4ª ed, São Paulo: Cortez, 2002.

SOARES JÚNIOR, Ênio. **Arquitetura Organizacional e Escritório de Projetos**. Apostila do curso de pós-graduação em Engenharia de Produção com ênfase em gestão de projetos. Rio de Janeiro UERJ. 2007.

STEINER, George A. **Strategic Planning – What every Manager must know – A step-by-step Guide**. New York – The free Press: 1979

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier,1998 .

TREINAMENTO DE PESSOAS – RELEXÃO E CUIDADOS. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos>> Acesso em: 5 de janeiro de 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **7. APÊNDICE**

### **APÊNDICE I**

#### **Questionário de Mensuração de Resultados no Treinamento**

**Nome do funcionário:**

**Cargo:**

**Metas e competências individuais relacionadas:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## APÊNDICE II

### Questionário para Mensuração de Resultados em treinamento

Em relação ao treinamento sobre Licitações e Contratos e ministrado pelo Professor Paulo Sérgio Monteiro Reis, favor responder as questões abaixo.

#### Nível 1- Reação

Em relação ao treinamento fornecido, atribua um grau a cada um dos aspectos abaixo relacionados, numa escala de 1 a 5 (5 muito bom, 4 bom, 3 regular, 2 fraco, 1 muito fraco),

#### **A – Programa do curso:**

- ( ) 1- muito fraco
- ( ) 2- fraco
- ( ) 3- regular
- ( ) 4- bom
- ( ) 5- muito bom

#### **B - Conteúdo:**

- ( ) 1- muito fraco
- ( ) 2- fraco
- ( ) 3- regular
- ( ) 4- bom
- ( ) 5- muito bom

#### **C- Instrutor:**

- ( ) 1- muito fraco
- ( ) 2- fraco
- ( ) 3- regular
- ( ) 4- bom
- ( ) 5- muito bom

**D- Materiais audiovisuais (vídeos, apresentação, etc):**

- 1- muito fraco
- 2- fraco
- 3- regular
- 4- bom
- 5- muito bom

**E- Duração:**

- 1- muito fraco
- 2- fraco
- 3- regular
- 4- bom
- 5- muito bom

**F- Instalações e equipamentos:**

- 1- muito fraco
- 2- fraco
- 3- regular
- 4- bom
- 5- muito bom

2- Manifeste seus comentários ou sugestões, principalmente se tiver atribuído nota menor ou igual a 3 para um dos aspectos acima citados:

3- Em relação aos objetivos descritos no material de divulgação do programa ou na abertura, você considera que o programa os alcançou?

- Pouco (0-20%)
- Razoavelmente (30 - 50%)

Bastante (60- 80%)

Muito (90-100%)

4 - Em sua opinião, qual o percentual de contribuição que o curso lhe ofereceu em relação à meta individual ou à competência que lhe foi exigida?

0 - 20%

30 - 50%

60-80%

90-100%

5- Em que ele contribuiu?

### Nível 2- Aprendizagem

1- Sobre o tema, qual o percentual de aumento do seu aprendizado?

0 - 20%

30 - 50%

60-80%

90-100%

2- Qual o percentual de acréscimo que você aprendeu em adição ao que você já sabia sobre este assunto?

0 - 20%

30 - 50%

60-80%

90-100%

3- Que tipo de conhecimento você poderia ter aprendido mais com o treinamento?

Conhecimentos mais específicos da área

Conhecimentos técnicos

Conhecimentos práticos

Conhecimentos teóricos

4- Pontos fortes do curso:

5- Pontos de melhoria:

**Muito Obrigada!**

### **APÊNDICE III**

#### **Questionário para Mensuração de Resultados em Treinamento**

Em relação ao treinamento sobre Licitações e Contratos e ministrado pelo Professor Paulo Sérgio Monteiro Reis, responda as questões abaixo.

##### Nível 0- Embasamento estratégico

**Nome do Programa de Treinamento:**

**Nº de participantes:**

**Empresa responsável pelo treinamento:**

**Duração do treinamento (horas):**

**Metas organizacionais relacionadas:**

##### Nível 3 – Impacto PARTE I

**Nome do evento:**

**Data de conclusão do treinamento:**

1- Considerando o treinamento do qual os funcionários participaram, quanto você sente que os objetivos foram alcançados ou as competências foram melhoradas? (Escreva uma estimativa de 0 a 100%). Explique o que foi melhorado.

2- Em que valeu a pena ter promovido o treinamento, pensando no que os funcionários estão realizando hoje no trabalho?

3- Em que melhoria desta(s) competência(s) ou o alcance dos objetivo(s) poderia(m) ter sido maximizado(s)? Que dificuldades você considera que os funcionários encontraram para poder aplicar o que aprenderam?

Resultados – PARTE II

Benefícios obtidos com o programa (Listar pelo menos os 5 principais).

1-

2-

2- Consegue calcular o valor monetário estimado que o treinamento lhe trouxe? Por favor, escreva o valor e justifique.

3- Cite os benefícios intangíveis. (justificativa). Por que não foi possível converter na pergunta anterior? (Aqui se colocam os benefícios que não puderam ser convertidos por ausência de dados ou por que não seriam interessantes).

Aplicação da fórmula – PARTE III

|   |
|---|
| $\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios Líquido do Programa (= Benefícios - Custos)} \times 100}{\text{Custos do Programa}}$ |
|---|

• Cálculos

| <b>Planilha de Custos</b>  |  |
|--|--|
| Honorários do Professor/Instrutor  |  |
| Ambiente físico (colocar gastos com aluguel, manutenção da infra-estrutura, iluminação etc.) |  |
| Hospedagem e transporte (dos funcionários ou mesmo do instrutor)                             |  |
| Material Didático, Equipamentos, Tecnologia  |  |
| Alimentação (se houver)  |  |
| Salário de outros envolvidos no treinamento  |  |
| <b>Total</b>   |  |

## APÊNDICE IV

### **Avaliação das Condições para Mensuração do Retorno de Investimento em Educação e Treinamento na Instituição para o Analista de Recursos Humanos da FUNARBE**

**Nome da empresa:**

**Treinamento oferecido:**

**Responsável pelo treinamento:**

- 1- A organização é considerada de grande porte:
- 2- A organização tem a cultura de mensuração de resultados?
- 3- A organização faz mensuração na área de RH?
- 4- A diretoria tem pressionado no sentido de justificar o investimento de RH?
- 5- Já experimentamos no passado mais de um programa de treinamento/capacitação que não teve sucesso?
- 6- Os clientes internos cobram resultados do programa de treinamento?
- 7- Os programas de treinamento/capacitação estão relacionados à estratégia organizacional?
- 8- Fazemos avaliação da satisfação dos participantes em todos os programas de treinamento/capacitação?
- 9- Medimos a aprendizagem em todos os programas de treinamento, com provas de final de curso para avaliar o ganho de aprendizagem?

- 10- Somos capazes de enumerar mudanças no comportamento no trabalho após os treinamentos, com avaliação do superior hierárquico ou avaliação de desempenho?
- 11- Fazemos algum tipo de mensuração das mudanças proporcionais pelo treinamento no resultado do negócio, avaliando o aumento da produtividade e diminuição de produtos rejeitados?
- 12- Medimos o retorno de investimento feito em nossos programas de treinamento com valores monetários, comprando os benefícios x custos?
- 13- Sente que os programas de educação e treinamento colaboram com as demais estratégias da empresa no aumento do desempenho do negócio?
- 14- Sinto que todos os programas de educação e treinamento tem relação com a melhoria do negócio?
- 15- O RH e o supervisor do funcionário sentem uma melhoria no desempenho dos treinados após o curso?
- 16- A área de educação corporativa/treinamento trabalha com indicadores de resultados para todos os programas desenvolvidos?
- 17- O investimento em educação e treinamento é percebido como relevante para o desempenho organizacional?
- 18- Todos os programas de capacitação e treinamento são aprovados pelo setor de RH/Treinamento?
- 19- Todo o programa de capacitação e treinamento é contratado pelo setor de RH/Treinamento?
- 20 – A alta administração se envolve no planejamento dos programas de treinamento/capacitação/educação?

## **APÊNDICE V**

### **Roteiro de Entrevista para Instrutor**

#### **Treinamento Licitações e Contratos – FUNARBE**

- 1- Em sua opinião como o treinamento sobre Licitações e Contratos pode contribuir para o bom desempenho da empresa?
- 2- De que maneira esse treinamento foi útil para os funcionários que lidam com o processo licitatório?
- 3- Ao longo dos três dias que esteve ministrando o curso, você percebeu alguma peculiaridade da empresa em relação ao processo licitatório e de contratos?
- 4- E em relação aos participantes do treinamento, em que área eles apresentaram mais dúvidas no que se refere ao assunto ministrado?
- 5- Ministrando um treinamento sobre licitação e contratos para uma empresa privada, mas que tem como principais clientes empresas públicas foi um desafio, ou você já teve alguma experiência com este tipo de organização?
- 6- Em sua opinião as empresas brasileiras têm investido maciçamente em treinamento da equipe? Ou ainda há alguma restrição em relação ao custo do treinamento?
- 7- Você já pensou que seria possível medir, em valores monetários, o retorno que o investimento em treinamento trouxe para a organização? Acha que isso seria viável para o treinamento de licitação e contratos?
- 8- Em sua opinião, qual foi o maior motivo da FUNARBE ter contratado você para ministrar o curso?

**Muito obrigada!**

## APÊNDICE VI

### **Roteiro de Entrevista para Pesquisadora sobre ROI e professora da Fundação Dom Cabral**

- 1- Ao prestar a consultoria em uma empresa, como vocês realizam o processo de Levantamento das Necessidades?
- 2- Em sua opinião, qual o propósito das empresas investirem em treinamento dos funcionários?
- 3- Após o treinamento da equipe, vocês utilizam algum tipo de teste para avaliar a aprendizagem dos participantes? (se vocês fazem perguntas que reflitam o conteúdo que os participantes deveriam ter absorvido durante o programa e que verifiquem se os objetivos estabelecidos para o treinamento forma ou não alcançados)
- 4- Vocês fazem uma comparação entre grupos semelhantes que receberam treinamento e os que não receberam? Se sim, como é feito este processo?
- 5- Como vocês avaliam as mudanças de comportamento apresentadas pelos participantes do programas de treinamento e seus efeitos no desenvolvimento da empresa?
- 6- Qual importância que as empresas tem dado ao seu capital humano?
- 7- As empresas brasileiras tem investido muito em treinamento e desenvolvimento?
- 8- Quais as principais dificuldades que as empresas encontram para medir o retorno de investimento feito em treinamentos?
- 9- Quando vocês dão o treinamento nas empresas, é possível saber se os benefícios monetários de melhorias do negócio decorrentes da participação em programas de treinamento superaram os custos de realização destes programas? De que forma?
- 10- Você considera que o ROI é um instrumento valioso para a área de treinamento e desenvolvimento? Por quê?
- 11- Quais as vantagens que a utilização dessa ferramenta de mensuração de resultados traz às organizações?
- 12- Qual a importância do Retorno sobre Investimento para as organizações que vivem diante de uma competitividade cada vez mais acirrada?
- 13- Em sua opinião, as empresas brasileiras estão utilizando o ROI em todo o seu potencial?