

**INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO CAETANO DO SUL
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULA VALÉRIA M. M. SGARBI

**RETORNO DO INVESTIMENTO EM TREINAMENTO —
UMA ABORDAGEM DE MÚLTIPLOS CASOS**

**São Caetano do Sul
2005**

PAULA VALÉRIA M. M. SGARBI

**RETORNO DO INVESTIMENTO EM TREINAMENTO —
UMA ABORDAGEM DE MÚLTIPLOS CASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2005**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES

Campus II — Rua Santo Antônio nº 50, São Caetano do Sul – São Paulo

Diretor Geral

Prof. Marco Antonio Santos Silva

Reitor

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 03/Outubro/2005, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferreira de Aguiar

**Para meu marido Julio, pelo
incentivo, respeito, compreensão
e carinho em todos os momentos.**

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho me dando saúde, coragem e a certeza de que é possível realizar nossos sonhos.

Ao meu marido Julio que sempre me apoiou, compartilhando comigo os bons momentos como também os mais difíceis. Agradeço pela paciência que teve nas minhas ausências e o amor com que me recebeu nos nossos encontros.

Aos meus pais por terem me dado o presente mais valioso que possuo, a vida.

À minha amiga e professora Dra. Lideli Crepaldi, que sempre me incentivou me conduzindo ao caminho do conhecimento. Aqui registro os meus sinceros agradecimentos pela colaboração, ajuda e amizade em todos os momentos.

Ao meu orientador professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva, por ter aceitado me orientar nesta empreitada, com disposição, paciência, com palavras de incentivo, que sempre me levaram ao caminho da reflexão e agradeço pelas valiosas contribuições.

Ao professor Dr. Antonio Carlos Gil e à professora Dra. Maria Aparecida Ferreira de Aguiar, que participaram da minha banca de qualificação e pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento desta dissertação.

À Ana Maria, Marlene, Neusa, e demais funcionários do Imes, pelo carinho e boa vontade com que sempre tratam os mestrandos.

À Ms. Cristina Gomes Palmeira, pelas contribuições que possibilitaram o crescimento e desenvolvimento desta dissertação.

Às empresas Klin, Copebrás e Porcão por terem aceitado participar desta pesquisa e por compartilhar suas experiências para a realização desta dissertação.

Aos mestrandos da turma de 2003, pelo apoio mutuo e companheirismo durante esta caminhada, em especial ao mestrando Ademir Lamenza que contribuiu com a idéia inicial deste trabalho.

À todos aqueles que de uma maneira direta ou indireta colaboraram para que o desenvolvimento desta dissertação fosse possível.

Numa sociedade com base no conhecimento, por definição é necessário que você seja estudante a vida toda.

Tom Peters

Resumo

SGARBI, P.V. *Retorno do Investimento em Treinamento — Uma Abordagem de Múltiplos Casos*. 2005. 84p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Caetano do Sul – IMES. São Caetano do Sul-SP – Brasil.

O ROI em treinamento é apresentado no modelo de avaliação em níveis, proposto por Phillips, como sendo o 5º nível das etapas de avaliação que compreendem outros níveis como: reação, aprendizagem, comportamento e resultados empresariais. Esta pesquisa tem como foco o ROI em treinamento operacional, gerencial / executivo e de vendas, buscando respostas em relação ao tratamento dado pelas empresas participantes da pesquisa à questão do ROI, nos diferentes tipos de treinamento. Foi realizada uma revisão da literatura sobre três métodos de avaliação em níveis, sendo adotado o modelo teórico de Phillips (2003), nesta dissertação. A intenção era investigar “como e porque” as empresas realizam o ROI nos diferentes tipos de treinamento. O objeto desta dissertação foram três empresas: duas delas situadas no Estado de São Paulo e outra, no Estado do Rio de Janeiro. Optou-se em realizar um estudo de múltiplos casos, que possibilitou um aprofundamento da pesquisadora no objeto. Foram realizadas entrevistas nas empresas e análise de documentos — quando existentes —, pelas quais a pesquisadora pôde concluir, após tabulação e análise dos dados, que apenas uma das empresas participantes realiza o ROI em sua plenitude.

Palavras-chave: Retorno do Investimento; Treinamento; Sistemas de Avaliação.

Abstract

SGARBI, P.V. *Return on Investment in Training - An Approach of Multiple Cases*.2005. 84p. Master's Dissertation. Universidade de São Caetano do Sul – IMES. São Caetano do Sul - SP – BRAZIL

Training ROI is presented in the model of evaluation in levels considered by Phillips as being 5th level the stages of evaluation that understands other levels as: enterprise reaction, learning, behavior and results. This research has as focus the ROI in operational, managemental training/executive and of vendas, searching answers in relation to the treatment given for the participant companies of the research the question of the ROI in the different types of training. A revision of literature on three methods of evaluation in levels was carried through, being adopted the theoretical model of Phillips (2003), in this dissertação. The intention was to investigate "How and Why" the companies carry through the ROI in the different types of training. The object of this dissertação had been three companies, two of situated in the State of São Paulo and to another one in the State of Rio de Janeiro. It was opted in carrying through a study of multiple cases that made possible a deepening of the researcher in the object. Interviews in the companies and document analysis had been carried through - when existing -, where the researcher can after conclude tabulação and analysis of the data that only one of the participant companies carries through the ROI in its fullness.

Keywords: Return on Investment; Training; Evaluation Systems.

Lista de Apêndices

Apêndice I — Roteiro de Entrevistas	81
Apêndice II — Protocolo da pesquisa	83
Apêndice III — Base de dados para o estudo de casos	84

Lista de Figuras

Figura 1 — Avaliação de necessidades para a Avaliação	19
Figura 2 — Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento (ROI) em Treinamento	20
Figura 3 — Organograma da Estrutura Organizacional da Klin	41
Figura 4 — Organograma Recursos Humanos da Klin	42
Figura 5 — Organograma da Estrutura Organizacional da Copebrás	50
Figura 6 — Organograma Recursos Humanos da Copebrás	50
Figura 7 — Organograma da Estrutura Organizacional do Grupo Porcão	60
Figura 8 — Organograma por Unidades do Grupo Porcão	61
Figura 9 — Organograma Recursos Humanos do Grupo Porcão	62

Lista de Quadros

Quadro 1 — Técnicas de Orçamento de Capital	17
Quadro 2 — Matriz de Análise: Modelo para a tabulação dos dados da pesquisa	38
Quadro 3 — Matriz de Análise: tabulação dos dados da pesquisa	70

Lista de Tabelas

Tabela 1 — Modelo de cálculo do ROI em treinamento descrito pelo Porção	65
--	----

Sumário

Glossário

1	Introdução	1
1.1	Origem do estudo	2
1.2	Problematização	2
1.3	Objetivo Geral	3
1.3.1	Objetivos Específicos	4
1.4	Objeto da Pesquisa	4
1.4.1	Perfil da Indústria Química Brasileira	5
1.4.2	Perfil da Indústria Calçadista Brasileira	5
1.4.3	Perfil da Indústria Alimentícia Brasileira	6
1.5	Delimitação do Estudo	7
1.6	Justificativa da escolha do tema	7
2	Referencial conceitual	9
2.1	Sistemas de Mensuração do Retorno do Investimento em Treinamento	10
2.1.1	A Metodologia de Donald Kirkpatrick (1996)	11
2.1.2	A Metodologia de Hamblin (1978)	14
2.1.3	A Metodologia de Jack Phillips (2003)	16
2.2	Técnicas de Orçamento de Capital	17
2.3	O Modelo ROI para Treinamento	18
2.4	Tipos de treinamento	30
2.4.1	Treinamento Operacional	30
2.4.2	Treinamento Gerencial ou de Executivos	31
2.4.3	Treinamento de Vendas	33

3 Metodologia de pesquisa	36
3.1 Amostra e sujeitos da pesquisa	37
3.2 Coleta de Dados	37
3.3 Tabulação e Análise dos Dados	37
4 Apresentação e Análise dos Resultados	40
4.1 O caso Klin	41
4.2 O caso Copebrás	50
4.3 O caso Porcão	60
5 Apresentação geral dos resultados das empresas pesquisadas	70
6 Conclusão	73
6.1 Contribuição e utilidade da pesquisa	77
6.2 Sugestão para futuras pesquisas	77
7 Referências Bibliográficas	78
Apêndice I	81
Apêndice II	83
Apêndice III	84

Glossário

Para efeito de esclarecimento, faz-se necessária a conceituação de alguns termos que serão utilizados no decorrer deste trabalho.

Avaliação — Conforme Hamblin (1978), a avaliação determina a valia ou o valor de alguma coisa. A avaliação do treinamento é qualquer tentativa de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento.

BCR — Benefits/Costs Ratio — relação custo/benefício.

Conhecimento — Conforme Cavalcanti (et al 2001), trata-se de um ativo intangível, pertencente ao indivíduo, podendo ser utilizado pela organização na geração de lucro, prestígio e reconhecimento.

Cultura — Segundo Bateman e Snell (1998) apud Palmeira (2003), é um “Sistema de valores partilhados, a respeito do que é importante e de crenças sobre como o mundo funciona”.

EVA — Valor Econômico Adicionado.

Organização — Segundo Robbins (1999), organização é uma unidade social coordenada, composta de uma ou mais pessoas, com o objetivo de alcançar uma meta ou um conjunto de metas em comum.

Processo Decisório — Segundo Hall (1984) in Novato (2000), é o processo organizacional mais importante no gerenciamento eficaz das organizações, uma vez que as decisões são tomadas sobre todas as principais funções destas, como no estabelecimento de metas, defesa da organização e resolução de conflitos internos.

ROA — Return on total assets — Retorno sobre o ativo total.

ROI — Return on Investment — Retorno do Investimento.

TIR — Taxa Interna de Retorno.

Treinamento — Conforme Milioni (1971), pode-se definir treinamento como uma seqüência de experiências que são destinadas a modificar o comportamento, para alcançar um determinado objetivo estabelecido.

VPL — Valor Presente Líquido.

1 Introdução

O treinamento tem suas raízes na antiguidade, quando se discutia a aprendizagem pelo homem, para desenvolver um determinado ofício. As mudanças foram muitas, desde o surgimento do treinamento até os dias atuais. Um dos fatores responsáveis por essas mudanças foi o desenvolvimento tecnológico. A informática também foi outro agente de mudanças na área do treinamento, tornando o processo de aprendizagem ágil e com tempo reduzido. Outro agente de mudanças foi a concorrência que motivou as empresas a serem mais competitivas. Para que as empresas permanecessem no mercado, elas modificaram o processo de aprendizagem, tornando-o cada vez mais curto e constante.

Segundo Milioni (1979), o treinamento foi, e ainda é, considerado como um processo de ensino aplicado durante determinado período. Com o passar dos anos, alguns métodos foram introduzidos para a melhoria do processo de treinamento. Na civilização egípcia no século I A.C., o treinamento passou por um notável desenvolvimento, se comparado com o período da Idade Média na Europa. Como comprovação desse desenvolvimento, foram encontrados nas tumbas de faraós documentos que mostravam as relações existentes entre mestre e aprendiz, demonstrando o ofício que havia sido ensinado e o tempo de aprendizagem ou treinamento.

Na história do treinamento, somente em 1563 surgiu a primeira lei pública, que foi promulgada pela Rainha Elizabeth I da Inglaterra, denominada como o estatuto dos Trabalhadores e Aprendizes e apontava as diretrizes para a aprendizagem dirigida e para a atividade produtiva. Nesse estatuto constava que: “toda pessoa que exercesse algum ofício, era obrigada, por lei, a dispensar sete anos no mínimo para a aprendizagem (treinamento) daquele ofício”. Na Revolução Industrial, com a introdução da manufatura no final do século XVIII e início do século XIX, ocorreram grandes mudanças no campo do treinamento. O sistema de artesanato foi substituído pelo manufatura, ocorrendo assim o crescimento das fábricas que produziam bens para um mercado em pleno crescimento. Com isso, surgiu a divisão do trabalho e a especialização da mão-de-obra, exigida pelo mercado para cargos especializados.

No Brasil, o surgimento do treinamento deu-se com a formação do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) em 1942, por meio da iniciativa da Confederação Nacional das Indústrias. Posteriormente, em 1946, surgiu o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e em 1976 surgiu a fundação do SENAR (Serviço Nacional de Formação Profissional Rural). Essas instituições têm trazido contribuições para a qualificação da mão-de-obra.

O tema proposto nesta pesquisa ainda é pouco explorado na literatura nacional. Em consulta realizada em bancos de teses e dissertações, como: Universidade de São Paulo — USP e revistas e periódicos como Capes, Acervo Eletrônico da Revista de Administração de Empresas — RAE, Revista de Administração Contemporânea — RAC, tendo sido pesquisado o período de 1997 a 2004, nas fontes aqui citadas não foram encontradas pesquisas relacionadas ao tema proposto. Foram encontradas duas dissertações: uma da PUC-RIO, desenvolvida por Palmeira (2003), e outra da Universidade São Marcos, desenvolvida por Nascimento (2002).

Na pesquisa desenvolvida por Palmeira (2003), identificou-se, por meio de um levantamento de campo, quais as empresas brasileiras que realizam o cálculo do ROI em

treinamento. A autora concluiu que, de todas as empresas pesquisadas, apenas 8 delas realizam tal cálculo, o que demonstra que as organizações ainda não se preocupam tanto com o retorno do investimento feito em treinamento.

Na dissertação desenvolvida por Nascimento (2002), o autor identificou, por meio de um estudo no setor bancário, mais especificamente em duas instituições, abordando treinamento técnico, que tais instituições ainda não realizam o cálculo do ROI. Segundo o autor, essas instituições realizam somente a avaliação até o nível 4 proposto por Phillips (2003).

A contribuição desta pesquisa está em fornecer informações sobre a avaliação do retorno do investimento em treinamento operacional, gerencial/executivo e vendas, e descrever como as empresas tratam esta questão.

1.1 Origem do estudo

A origem deste estudo surgiu do interesse da autora em pesquisar como as organizações tratam a questão do cálculo do ROI — retorno do investimento — em treinamento. A autora tem experiência na área de Recursos Humanos, por já ter desenvolvido trabalhos relacionados a essa área. Fundamenta-se também a origem deste estudo pela formação acadêmica da autora, que obteve especialização em Recursos Humanos e por se identificar e pesquisar sobre Recursos Humanos, especificamente a área de treinamento.

A pesquisadora considera a área de Recursos Humanos, principalmente a área de treinamento, um facilitador no processo de alavancagem e desenvolvimento organizacional. Definiu-se este tema para a desmistificação em relação ao treinamento e para identificar como as organizações tratam as questões ligadas ao treinamento.

Trata-se de um tema ainda pouco explorado na literatura nacional e no meio acadêmico, havendo duas dissertações que tratam sobre o ROI em treinamento.

1.2 Problematização

O crescimento organizacional tornou-se um sinalizador da importância do investimento em treinamento e sua conseqüente avaliação. O problema é como medir o retorno do investimento, já que o treinamento refere-se ao conhecimento adquirido, e como o conhecimento é um bem intangível — algo que não se pode tocar — dificultando, dessa forma, a avaliação do retorno do investimento.

O treinamento tornou-se necessário, à medida que o homem evoluiu com invenções não somente no setor tecnológico, mas conforme Milioni (1979), também em outros diferentes setores, como vestuário, comunicação e serviços, exigindo mão-de-obra qualificada. Dessa forma, o treinamento passou a ser um processo mais freqüente no ambiente organizacional, visando à melhoria e ao desenvolvimento organizacional constante.

As organizações ainda duvidam da eficácia, do valor de se investir em treinamento e no desenvolvimento de pessoal na área "comportamental" ou não técnica. Conforme Nascimento (2002), as dúvidas acabam confluindo em questões de como mensurar e avaliar

financeiramente os resultados de tais investimentos, e como garantir a sua utilização prática, o que ocorre com menos frequência quando nos referimos aos investimentos em treinamento técnico. De fato, a avaliação do retorno do investimento em treinamento é uma prática importante para as organizações, já que é por meio dela que a organização poderá verificar se o treinamento é investimento ou custo.

Após o processo de globalização, nota-se que o crescimento e a permanência das organizações no mercado devem-se ao diferencial existente nas pessoas. Estas necessitam de atualizações como suporte para o crescimento e desenvolvimento individual e coletivo, podendo, dessa forma, gerar resultados positivos para toda a organização. Segundo Nascimento (2002), o treinamento é um investimento para o desenvolvimento e a inovação das organizações, tendo o envolvimento e o comprometimento de todos e principalmente da cúpula da organização.

Segundo Stewart (1998), é necessário administrar pessoas antes, durante e depois da administração do capital ou recurso empresarial. Conforme o autor, as empresas que deram conta disso e passaram a notar mais seus funcionários, tornaram-se organizações mais bem sucedidas e ganharam lugar de destaque no mercado.

Dessa forma, propõe-se nesta pesquisa procurar fornecer respostas para o seguinte problema:

“Como as empresas calculam o retorno do investimento em treinamento operacional, gerencial/executivo e de vendas — ROI ?”

Justifica-se a escolha de tais tipos de treinamento, para identificar como as empresas tratam os diferentes tipos de treinamento no momento da avaliação. A escolha do treinamento operacional se dá por ser considerado, conforme Milioni (1979), um treinamento de fácil avaliação, por ser um treinamento mais simplificado. O treinamento gerencial ou de executivos, conforme Milioni (1979), é um tipo de treinamento mais elaborado e de difícil avaliação. O treinamento de vendas, conforme Milioni (1979), trata-se de um tipo de treinamento de fácil avaliação, desde que não confunda a avaliação do programa de treinamento com o desempenho do vendedor, sendo, portanto, coisas distintas dentro do programa.

1.3 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral:

- Identificar, descrever e analisar o procedimento adotado pelas empresas, quanto ao cálculo do retorno do investimento em treinamento operacional, gerencial/executivo e de vendas.

1.3.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos visam a identificar e descrever como:

- as empresas isolam e controlam as variáveis que representam **ganhos** para a empresa no momento de calcular o ROI.
- as empresas isolam e controlam as variáveis que representam **custos** para a empresa no momento de calcular o ROI.
- o cálculo é executado, pormenorizando a sua decomposição.
- as empresas utilizam as informações geradas do cálculo do ROI no processo interno de decisão da empresa.

1.4 Objeto da Pesquisa

O objeto desta pesquisa é o ROI em treinamento operacional, gerencial/executivo e de vendas, objetivando descrever os procedimentos utilizados no momento do cálculo. A pesquisa será realizada em três empresas, situadas nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. São empresas que atuam no segmento químico, calçados, alimentos e bebidas. As empresas são: Klin Produtos Infantis, Copebrás e Porcão.

A matriz da empresa Klin Produtos Infantis está localizada na cidade de Birigüi, no interior de São Paulo e está atuante no mercado há 21 anos, possuindo unidades também em outros estados. A empresa exporta seus produtos para mais de 63 países e gera 4.000 empregos diretos e indiretos.

A Copebrás é uma empresa de capital nacional que foi fundada há 55 anos e que, ao longo do tempo, vem diversificando suas atividades, para acompanhar o desenvolvimento econômico nacional. A sede da Copebrás está localizada na Baixada Santista, em Cubatão, tendo outras unidades em alguns estados do território nacional. A empresa atualmente emprega 1.200 funcionários e está na lista das 500 melhores e maiores empresas de 2004. A Copebrás aparece na lista, há 30 anos consecutivos.

O Porcão é uma empresa situada no aterro do Flamengo, no Estado do Rio de Janeiro, e possui outras unidades em alguns estados brasileiros e também fora do país. A empresa é de capital nacional e está no mercado há, aproximadamente, 29 anos.

A escolha desta amostra partiu do estudo realizado por Palmeira (2003), no qual a autora identificou quais as empresas brasileiras que realizam o cálculo do ROI. Em contato realizado com Palmeira (2003), foi possível identificar essas empresas por ela classificadas, sendo as mesmas previamente selecionadas para participarem da pesquisa. Tendo o conhecimento destas informações, a intenção é dar continuidade a esse estudo realizado por Palmeira (2003). Trata-se de um tema ainda pouco explorado na literatura brasileira. Dessa forma, a pesquisadora poderá identificar como as diferentes empresas trabalham a questão do treinamento.

1.4.1 Perfil da Indústria Química Brasileira

O ano de 2004, foi de crescimento para a indústria química brasileira. A retomada do crescimento econômico levou a indústria química a recordes de produção, de vendas internas e de exportações. Em alguns segmentos, a utilização da capacidade instalada chegou a 100%. Mas a maior atividade interna trouxe outro recorde: o de importações de produtos químicos, que somaram US\$ 14,5 bilhões, valor que corresponde a 23,1% de todas as compras externas realizadas no ano pelo Brasil.

Segundo a Abiquim — Associação Brasileira da Indústria Química —, o ano de 2004 evidência dois aspectos importantes: a relevante participação da indústria química em todas as cadeias produtivas e a existência de oportunidades para a ampliação da capacidade de produção do setor. O mercado internacional favorável possibilitou o crescimento das exportações brasileiras.

Em março de 2005, a Abiquim divulgou que a indústria química brasileira é líder na América Latina e no Hemisfério Sul. Com uma produção diversificada e de qualidade, exporta para diversos países.

Conforme publicação da Abiquim, em Junho de 2005, as exportações de produtos químicos cresceram mais do que as importações. As exportações brasileiras de produtos químicos de janeiro a maio deste ano somaram mais de US\$ 2,9 bilhões, o que representa um aumento de 39,5%, em relação ao mesmo período do ano passado. As importações foram superiores a US\$ 5,7 bilhões e apresentaram um crescimento de 13,6%. Os produtos químicos para uso industrial representaram 86,6% do total das exportações brasileiras do setor.

1.4.2 Perfil da Indústria Calçadista Brasileira

Segundo a ABAC – Associação Brasileira de Automação Comercial -, atualmente chamada de EAN Brasil - Associação Brasileira de Automação, no ano de 2002, a indústria brasileira de calçados produziu mais de 640 milhões de pares de calçados. O maior número dessa produção, aproximadamente 70%, sendo destinado ao mercado interno, enquanto que 30% são destinados para exportações.

O processo de produção de calçados é subdividido em fases, como: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento, podendo ser realizadas cada uma das etapas de produção em estabelecimentos e locais distintos. Algumas dessas fases exigem operações e a manufatura, embora seja passível de automação, caracteriza-se por ser de natureza intensiva em mão-de-obra, que não requer qualificações especiais, e em cujo processo de produção se empregam tecnologias que guardam ainda algumas marcas artesanais.

Conforme a EAN Brasil, uma semelhança na produção de calçados é estar concentrada em pólos regionais. As principais aglomerações estão localizadas na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, com uma representação de aproximadamente 37%, onde ocorrem as reuniões do grupo de trabalho do setor calçadista, e nas cidades de Franca, Jaú e Birigui, com uma representação de aproximadamente 28%, localizadas no Estado de São Paulo, onde se origina a quase totalidade das exportações brasileiras de calçados. Há também crescimento da produção de calçados no estado de Santa Catarina, região de São João Batista, vizinha do Rio Grande do Sul e em Minas Gerais, região de Nova Serrana.

O desenvolvimento econômico da indústria calçadista no Brasil iniciou-se em 1824, no Rio Grande do Sul, com a chegada dos imigrantes alemães. No início, a produção era caseira e se caracterizava pela confecção de artigos para montaria. Após 1870, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, o que tornava a produção industrializada.

Em 1888, surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil. O estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando, ao longo do tempo, um dos maiores produtores calçadistas mundiais.

Atualmente o mercado calçadista brasileiro contempla mais de 7,2 mil indústrias, que produzem aproximadamente 665 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais geram emprego no país. Em 2003, cerca de 280 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria.

Segundo a Abicalçados, no ano de 2004 foram exportados 212 milhões de pares de calçados, representando um total de US\$1,809 bilhões de dólares para o país.

1.4.3 Perfil da Indústria Alimentícia Brasileira

Segundo Sato (2004), o setor da indústria alimentícia no Brasil tem importante participação na economia, contribuindo com aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto - PIB. Trata-se de um setor produtivo, envolvendo várias cadeias produtivas da agricultura e da pecuária. As exportações do setor no ano de 2002 foram, em média, 17% do valor total das exportações brasileiras.

Segundo a Abia — Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação (2003), a indústria alimentícia brasileira faturou, aproximadamente, R\$157,2 bilhões de reais, sendo que desse total, 73,6% foram provenientes do consumo de alimentos e bebidas. O percentual de aumento do segmento de refeições fora do lar correspondeu a 13,5% em relação a 2002. O varejo, o auto-serviço e o *food service* são os principais responsáveis por estes números, somando hoje mais de 1/4 de todo o consumo nacional. Conforme a Abia (2003), para o próximo ano, há uma previsão de crescimento de aproximadamente 11% nesses setores.

Segundo pesquisa da Revista dos Bares & Restaurantes (2002), a maioria dos estabelecimentos do ramo é recente e variada. Os estabelecimentos dos centros urbanos foram criados nos últimos vinte anos. Esses estabelecimentos foram criados devido às condições econômicas geradas pela urbanização e pelo desenvolvimento econômico gerado pelo ciclo chamado de 'substituição de importações', iniciado logo após o fim da 2ª Guerra Mundial. A gastronomia teve seu desenvolvimento acentuado, com o estabelecimento dos imigrantes nas grandes cidades e, mais recentemente, com o fluxo de mão-de-obra qualificada, oriunda de outros países.

No setor de restaurantes e bares no Brasil, há aproximadamente 750.000 estabelecimentos. Estes estabelecimentos, considerados de pequeno e médio porte, obtiveram no ano de 2000, um faturamento aproximado de R\$ 68 bilhões. Isto corresponde a 6% do PIB — Produto Interno Bruto — brasileiro. O setor gera aproximadamente 3 milhões de empregos diretos, tendo uma média de 4 empregados por estabelecimento.

1.5 Delimitação do Estudo

Na pesquisa realizada por Palmeira (2003), a autora identificou, por meio de um levantamento de campo, que apenas 8 (oito) empresas realizam o cálculo do ROI em treinamento. Após ter concluído isso, a autora fez uma breve descrição de uma das empresas deste grupo. Outra empresa a autora descartou por inconsistência dos dados; então restaram 6 (seis) empresas. Deste grupo de 6 (seis) empresas, foram selecionadas 3 (três) para participarem desta pesquisa, estando localizadas 2 (duas) no Estado de São Paulo e 1 (uma) no Estado do Rio de Janeiro. As outras 3 (três) empresas estão localizadas uma no Estado de Goiás, outra no Estado de Minas Gerais e a outra no Estado do Pará.

Optou-se por pesquisar as três empresas anteriormente citadas, por estarem situadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. A escolha das empresas teve como fundamentos a proximidade e a facilidade de acesso da pesquisadora. Outra delimitação é o foco deste trabalho, que está em pesquisar o ROI em treinamento, já existente nessas empresas.

1.6 Justificativa da escolha do tema

Por meio de pesquisas literárias realizadas para a definição do tema, foi possível identificar que se trata de um assunto ainda pouco explorado na literatura nacional, e também por estar presente no cotidiano organizacional. Justifica-se ainda a escolha deste tema pela intenção de contribuir com informações em relação ao treinamento para futuras pesquisas.

Em pesquisa em bancos de teses e dissertações, como: Universidade de São Paulo — USP, revistas e periódicos como Capes, Acervo Eletrônico da Revista de Administração de Empresas — RAE, Revista de Administração Contemporânea — RAC, tendo sido pesquisado o período de 1997 a 2004, não foram encontradas pesquisas relacionadas ao tema proposto. Foi encontrada uma pesquisa no banco de teses e dissertações da PUC—RIO (2003) que trata dos Sistemas de Mensuração do Retorno do Investimento em Treinamento nas Organizações Brasileiras. Nessa pesquisa, Palmeira (2003) concluiu, por meio de um levantamento de campo, que apenas oito empresas brasileiras aplicam métodos de mensuração do ROI de treinamento.

Outro autor que pesquisou sobre o retorno do investimento em treinamento técnico foi Nascimento (2002), da Universidade São Marcos. O autor concluiu que as instituições financeiras pesquisadas não calculam o retorno do investimento em treinamento técnico, realizando apenas a avaliação do treinamento até o 4º nível do modelo proposto por Phillips (2003), que é composto por cinco níveis de avaliação. Portanto, este tema foi definido para intensificar a pesquisa junto às organizações que realizam o cálculo do retorno do investimento em treinamento, identificando como e porque realizam tal cálculo.

O tema proposto para estudo está vinculado com a 2º linha de pesquisa do Programa de Mestrado em Administração do IMES, bem como se insere dentro da proposta da área de concentração do curso de administração, a Gestão e Inovação das Organizações, na sua linha de pesquisa específica Gestão e Inovação Organizacional.

Quando abordamos o tema treinamento, que está diretamente ligado à necessidade de inovação nas empresas e à maneira como elas são geridas, temos a oportunidade de observar

alguns aspectos gerenciais, como o que leva a empresa a investir em treinamento, e o fato de ensinar a seus funcionários algo novo ou capacitar a empresa para aproveitar futuras oportunidades. O treinamento capacita as pessoas, para que as empresas possam competir no mercado que se torna a cada dia mais exigente e competitivo. Avaliar o quanto as empresas se preocupam com o retorno do treinamento é, de certa forma, observar o estilo de gestão da organização, ao mesmo tempo em que a idéia de treinamento, por si só, está relacionada à inovação. Dessa forma, o tema se enquadra a essa linha de pesquisa.

2 Referencial Conceitual

As evoluções tecnológicas da informação e das telecomunicações foram fatores responsáveis pela alavancagem da globalização, o que nos remete à reflexão dos conceitos de espaço e tempo, das economias interdependentes, da competição, da concorrência e das mudanças constantes num período de tempo cada vez mais curto.

Conforme Giddens (2003), a globalização pressiona também para os lados, criando novas zonas econômicas e culturais nas nações. Pode-se dizer então que a globalização interfere diretamente nas camadas sociais. Algumas dessas camadas são eliminadas ou seguem para um estágio de pobreza cada vez maior, o que gera uma necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento das economias e das organizações e de suas respectivas nações. Segundo Giddens (1991), o mundo como um todo e não somente as sociedades industrializadas estão vivenciando um período de alta modernidade.

Conforme Morin (1994), para as nações torna-se primordial aprender a globalizar, a saber situar um conhecimento num conjunto organizado.

Segundo Boog (1980), educação e treinamento são tratados como conceitos diferentes. Para ele, educação é um processo em que o potencial do indivíduo é estimulado e aumentado, e treinamento é um processo para efetuar mudanças no comportamento aplicado na aquisição de habilidades relacionadas com as tarefas do indivíduo.

Segundo Fusch (2003), pelo menos 50% das organizações nunca fizeram um cálculo de ROI ou outras iniciativas de melhoria de desempenho. Conforme este autor, entre outros como Mitchell (2003), há uma crescente importância em calcular o retorno do investimento em treinamento, devido ao modo que as decisões financeiras são incorporadas nas organizações, pelo desempenho e políticas organizacionais. A concorrência e o avanço tecnológico têm exigido cada vez mais das organizações a melhoria contínua de seus recursos materiais e o investimento no capital humano, para que possam permanecer no mercado.

Conforme Saner (2003), o treinamento é um fator importante nas organizações, para que possam enfrentar os desafios e aproveitar futuras oportunidades. O treinamento pode ser considerado como um fator de alavancagem para o desenvolvimento organizacional, já que visa a treinar e a capacitar pessoas, para que tenham desenvolvimento contínuo, adquirindo novas competências que serão aplicadas na melhoria do trabalho e no desempenho das organizações. O cálculo do ROI é possível ser realizado, mas também é uma tarefa difícil. Segundo o autor, existem muitos fatores e variáveis envolvidos no desempenho dos funcionários, tornando-se difícil estabelecer o que é devido ao treinamento e principalmente quando o sistema de gerenciamento é pouco desenvolvido. Portanto, torna-se importante para a organização um bom sistema de gerenciamento, que permitirá uma avaliação mais próxima da realidade organizacional.

Os consultores Lima (2004) e Procópio (2004) possuem uma visão diferenciada sobre treinamento, tratando-o como uma questão antiga e questionando o processo de treinamento como custo ou investimento. Segundo Lima (2004), se a empresa percebe que o treinamento é um poderoso instrumento de alavancagem para os negócios e gerador de bons resultados, com certeza, a empresa tratará o treinamento como investimento estratégico e prioritário, tornando-se uma necessidade constante para a reciclagem e aperfeiçoamento dos seus colaboradores, para que tenham um diferencial competitivo e desenvolvimento constante. Segundo Procópio

(2004), a cúpula da organização tem responsabilidade direta na falha ou falta de investimento em treinamento, quando, apesar de investir, não acredita na eficiência e nos resultados deste investimento, fazendo com que a organização não faça as mudanças necessárias para acompanhar o mercado em constante transformação. O sucesso do investimento em treinamento está ligado por duas variáveis: a institucional e a individual. A variável institucional é a forma como a organização arranja e estrutura o trabalho das pessoas, a forma de remuneração, estrutura de poder, comunicação, valores e cultura da organização. A variável individual está no âmbito do indivíduo atuante na organização, referindo-se à atitude, comportamento em relação ao seu trabalho e como isso pode influenciar ou sofrer influência do grupo.

O treinamento passou a desempenhar um papel importante nas organizações. Deixou de ser um processo com início e fim, exigindo monitoramento contínuo para a obtenção de resultados positivos e planejados.

A estrutura de um programa de treinamento envolve o gerenciamento de muitas variáveis. Inicia-se pela identificação da necessidade do treinamento, e, em seguida, torna-se necessário um planejamento que determine o objetivo que se pretende alcançar com o treinamento. Posteriormente, faz-se necessário atribuir a finalidade do treinamento; se ele trará contribuições à estratégia do negócio da empresa.

A próxima etapa do planejamento do treinamento é o conteúdo que será abordado e os conceitos que serão transmitidos para os participantes. É necessária a definição do instrutor que irá ministrar o treinamento, com o objetivo de transmitir de maneira adequada os conceitos previamente estabelecidos. Outra etapa importante do planejamento é definir quais são os indivíduos que participarão do treinamento. Posteriormente a esta decisão, é necessária a definição do local. O ambiente físico que melhor se adaptar ao tipo de treinamento estabelecido pode ser também virtual ou uma combinação dos dois tipos: virtual e presencial. A duração do treinamento também é importante ser definida, estabelecendo-se o tempo necessário para transmitir os conceitos. O período em que o treinamento será ministrado, bem como as datas e a definição dos materiais e equipamentos que serão utilizados durante o programa, são também importantes no momento do planejamento.

Outro fator no treinamento é o custo total do programa. O custo total de um treinamento é composto por diversos custos. Estes custos são os gastos com honorários do instrutor, o aluguel do local (quando necessário), os custos dos materiais distribuídos aos treinandos ou os que são utilizados em exercícios práticos, custo com a tecnologia utilizada, como linha de telefone e internet, também os salários dos envolvidos com o treinamento, alimentação e demais despesas como hospedagem (quando necessária). O somatório dos custos de todos os programas é o custo total do investimento em treinamento.

2.1 Sistemas de Mensuração do Retorno do Investimento em Treinamento

Na literatura disponível sobre treinamento, existem diversos métodos para mensurar o retorno do investimento em treinamento. Neste trabalho, serão abordados os modelos de avaliação de treinamento dos seguintes autores: Donald Kirkpatrick (1996), com o modelo de quatro níveis de avaliação; Hamblin (1978), com o modelo de cinco níveis de avaliação e o modelo de Jack Phillips (2003), com o modelo de cinco níveis, sendo o ROI o quinto nível, foco deste trabalho.

2.1.1 A Metodologia de Donald Kirkpatrick (1996)

O primeiro modelo de avaliação de treinamento baseado em níveis foi desenvolvido há aproximadamente quarenta anos, por Kirkpatrick (1996). Desde que estabeleceu o modelo de avaliação de treinamento, outros teóricos, como Jack Phillips, e até mesmo o próprio Kirkpatrick (1996), recorreram a um possível quinto nível: o ROI em treinamento — Retorno do Investimento.

Este modelo é composto por quatro níveis de avaliação:

- 1) Reação – satisfação dos indivíduos com o treinamento;
- 2) Aprendizagem – melhoria do conhecimento ou o aumento das habilidades;
- 3) Comportamento – identifica como o programa influenciou o indivíduo na mudança de comportamento;
- 4) Resultados – os resultados finais, como o aumento da produção, qualidade, redução nos custos e no número de acidentes.

Na utilização deste modelo, não é possível calcular o retorno do investimento em treinamento.

Nível 1 — Reação

Neste primeiro nível do modelo proposto por Kirkpatrick (1996), considera-se o quanto o participante do treinamento gostou do programa. Este nível tem como objetivo melhorar, aprimorar o processo de treinamento, podendo ocorrer a modificação do conteúdo, do material didático, do espaço físico, da distribuição dos horários e dos instrutores.

Conforme Kirkpatrick (1996), é importante não somente adquirir uma reação, mas adquirir uma reação positiva, pois o futuro de um programa depende de uma reação positiva. Além disso, se os participantes não reagirem favoravelmente, eles não serão motivados e não estarão dispostos para o aprendizado. Segundo Kirkpatrick (1996), ter uma reação positiva pode não assegurar o aprendizado, mas ter uma reação negativa reduz a possibilidade de ele acontecer.

A avaliação de reação visa a identificar se o participante gostou do programa de treinamento, também como a reação em relação ao instrutor, os tópicos abordados, o estilo de apresentação, o horário e os equipamentos utilizados durante a exposição do conteúdo.

Nível 2 — Aprendizagem

O autor define aprendizado como o quanto o participante modificou suas atitudes, melhorou seu conhecimento e aperfeiçoou suas habilidades, após ter participado do programa. Este nível avalia se as técnicas, os conceitos e princípios foram entendidos e compreendidos pelos participantes, sem considerar o comportamento no trabalho.

O aprendizado de cada participante pode e deve ser medido com a intenção de quantificar resultados, mas para isso faz-se necessária a utilização de uma abordagem de medição anterior e posterior ao treinamento, permitindo avaliar o aprendizado adquirido no decorrer do programa de treinamento. Segundo Kirkpatrick (1996), pode-se utilizar de técnicas como os grupos de controle — grupos que não tenham participado do treinamento — comparando com o grupo que recebeu o treinamento, denominado como grupo experimental.

Conforme Kirkpatrick (1996), nenhuma aprendizagem acontece, a menos que uma mudança no comportamento aconteça também.

Nível 3 — Comportamento

Comportamento pode ser definido como até que ponto ocorreu a mudança de comportamento do participante do programa de treinamento. Para que a mudança aconteça, quatro condições são necessárias:

1. O indivíduo tem que ter o desejo para mudar; estar disposto a isso.
2. O indivíduo sabe o que fazer e como fazer isso.
3. O indivíduo tem que trabalhar em um clima agradável.
4. O indivíduo deve ser motivado e recompensado pela mudança.

O programa de treinamento pode realizar as primeiras duas exigências, criando uma atitude positiva para a mudança desejada e ensinando o conhecimento das habilidades necessárias. A terceira condição, clima agradável, refere-se ao supervisor direto do participante. Podem ser descritos cinco tipos diferentes de clima:

1. Preventivo

O chefe proíbe o participante de aplicar o que aprendeu no programa de treinamento. O chefe pode ser influenciado pela cultura organizacional estabelecida pela alta administração, ou o estilo de liderança do chefe pode estar em conflito com o que foi ensinado.

2. Desencorajador

O chefe não diz, "Você não pode fazer isto", mas faz com que o indivíduo entenda que não deveria mudar o comportamento, porque isto faria o chefe ficar descontente. Ou o chefe não modela o comportamento ensinado no programa, e este exemplo negativo desencoraja o subordinado para mudar.

3. Neutro

O chefe ignora o fato de que o participante assistiu a um programa de treinamento. Se o subordinado quiser mudar, o chefe não tem nenhuma objeção, contanto que o trabalho seja

feito. Se resultados negativos acontecem é porque o comportamento mudou, então o chefe pode desencorajar seu subordinado.

4. Encorajador

O chefe encoraja o participante para aprender e aplicar a aprendizagem adquirida no trabalho. Idealmente, o chefe discutiu o programa anteriormente com o subordinado e declarou que os dois discutirão a aplicação da aprendizagem, assim que o programa terminasse. O chefe diz basicamente: "eu estou interessado em saber o que você aprendeu e como eu posso lhe ajudar a transferir a aprendizagem ao trabalho."

O autor destaca as principais orientações para a avaliação deste nível:

- A avaliação basear-se na performance no trabalho, em uma abordagem anterior e posterior ao treinamento.

- A avaliação dos participantes do treinamento deve ser realizada por um ou mais grupos de participantes, além supervisores e subordinados.

- Utilizar análise estatística para comparar a performance antes e depois do treinamento, bem como as mudanças providas dele.

- Recomenda-se avaliar este nível após três meses do treinamento, para que os participantes pratiquem antes o que aprenderam, dessa forma, validando os resultados observados.

- Recomenda-se a utilização de grupos de controle.

Nível 4 — Resultados

Este nível refere-se aos resultados obtidos com o programa de treinamento, em relação ao retorno do investimento feito. Segundo Kirkpatrick (1996), este retorno pode ser percebido por meio da redução de custos, aumento das vendas, diminuição de reclamações, melhoria na produção, no que se refere a qualidade e quantidade, lucros mais altos e retorno do investimento e melhoria da motivação do funcionário. Este último resultado também é considerado como um possível resultado do programa de treinamento, considerando que as pessoas motivadas podem produzir mais e melhor; provavelmente faltam menos, têm menos atrasos e diminuem o tempo ocioso, podendo quantificar algo que a princípio era intangível.

Conforme Kirkpatrick (1996), seguir algumas recomendações podem facilitar, no momento de medir os resultados no programa, como:

- Utilizar grupos de controle, se for prático para a organização.

Com a utilização do grupo de controle, é possível observar os resultados de um determinado grupo que recebeu o treinamento, comparando com um outro grupo que não recebeu o treinamento.

- Considerar a questão tempo, para que os resultados possam ser alcançados.

Conforme o autor, é necessário considerar um período de tempo antes de avaliar o treinamento, pois programas que treinam assuntos como liderança, motivação e comportamento geram tempos diferentes entre o treinamento e a aplicação no trabalho.

— Medir antes e depois do treinamento.

Conforme Kirkpatrick (1996), esta etapa torna-se mais fácil, quando a organização possui registros de resultados anteriores que demonstrem a situação do programa. Dessa forma, é possível identificar melhorias do programa atual, quando comparado com o anterior.

— Repetir a mensuração dos resultados

A repetição da mensuração dos resultados dependerá da disponibilidade de cada organização. Cabe à organização definir a frequência e a hora para a repetição. Esta repetição torna-se importante, porque os resultados podem mudar a qualquer hora, de positivo para negativo, como por exemplo: um funcionário que participou de um programa de treinamento para mudança de comportamento e, sem a supervisão, volta a ter atitudes iguais às de antes do treinamento.

— Considerar os custos versus os benefícios

O autor cita que medir os custos dos níveis 3 e 4 é muito semelhante e que os dados para considerar os benefícios também estão disponíveis.

— Satisfazer-se com uma evidência quando não obtém a prova

Conforme o autor, quando os resultados não puderem comprovar que o fator motivador foi o treinamento, considera-se que a maioria de gerentes e supervisores deve ficar feliz com a indicação, já que, antes tudo, o que ouviam do treinamento era a reação dos participantes.

2.1.2 A Metodologia de Hamblin (1978)

Este modelo se assemelha ao modelo proposto por Phillips (2003), que também é composto por cinco níveis, a saber:

- 1) Reação – visa a verificar as atitudes e opiniões dos participantes;
- 2) Aprendizagem – visa a verificar as diferenças entre o que os participantes sabiam antes e depois do treinamento;
- 3) Comportamento no cargo – considera o desempenho dos indivíduos, antes e depois do treinamento;
- 4) Organização – considera as mudanças organizacionais que possam ter ocorrido em decorrência do treinamento;
- 5) Valor final – implica em comparar os custos com os benefícios do treinamento.

A desvantagem na aplicação deste modelo proposto por Hamblin (1978) é a ausência de detalhes dos métodos para a execução de cada um dos níveis.

Nível 1 — Reação

No nível 1, que avalia as reações, o autor descreve pensamentos dos participantes, como por exemplo: “Este treinador parece ser um bom sujeito e estou gostando do método de sua apresentação, mas o que ele está dizendo é tanta conversa fiada, que tenho certeza que jamais poderei aplicá-lo em minha função.” Os participantes reagirão não só ao instrutor ou ao seu estado de espírito, mas também ao tema abordado, ao método utilizado no treinamento, ao humor do treinador e ao ambiente onde está sendo aplicado o treinamento.

Conforme Hamblin (1978), quando um treinador está instruindo um grupo, o primeiro efeito é a reação dos participantes. Essas mudanças poderão modificar-se com o passar do tempo, como, “Isso está maravilhoso” ou “Isso está horrível”, ou então, conforme Hamblin (1978), é possível que não estejam pensando em suas reações, por estarem muito envolvidos com a apresentação de conteúdo do treinador.

Nível 2 — Aprendizado

O nível 2 está intimamente relacionado ao nível 1, já que o aprendizado dependerá de como o treinando reagiu ao processo de treinamento. Se reagiu negativamente, não aprenderá adequadamente, como explica Hamblin. O autor afirma que treinamento e educação têm significados diferentes de entretenimento, sendo que o que os diferencia é a capacidade de comportar-se de maneiras novas. Neste nível, o foco é medir o que os participantes aprenderam durante o processo de treinamento. Para isso, é possível utilizar-se de testes, habilidades práticas, jogos, simulações e avaliações em grupo.

A verificação da aprendizagem pode assegurar que os participantes obtiveram uma absorção do conteúdo e saberão aplicá-lo em suas funções. Mas a verificação do aprendizado, conforme Hamblin (1978), não é uma garantia de que o participante usará os conhecimentos adquiridos em seu cargo.

Nível 3 — Comportamento no Cargo

O autor trata a passagem do nível 2 para o nível 3 como o problema da transferência de conhecimentos, na qual verifica-se a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos participantes em seus respectivos cargos. O autor observa que, na ocorrência de falhas, é preciso identificar se o problema ocorreu no aprendizado ou na transferência.

Nível 4 — Organização e Nível 5 — Valor Final

O autor avalia os níveis 4 e 5 em conjunto, em que explica que pode ser desejado medir os efeitos das mudanças do comportamento dos participantes em seus cargos, que são os efeitos relacionados às mudanças na organização (nível 4). Em outras situações, deseja-se

relacionar a avaliação organizacional aos critérios finais com que a empresa julga seu sucesso ou fracasso, bem como sua eficácia (nível 5). O autor destaca que os valores finais encontrados são valores pessoais para cada participante, como auto-estima e melhor recompensa financeira, entre outros, e também são distintos dos objetivos finais da empresa, percebendo-se uma crítica ao conflito de interesses “capital-trabalho”.

2.1.3 A Metodologia de Jack Phillips (2003)

Conforme Phillips (2003), o modelo de quatro níveis de Kirkpatrick serviu de base para a elaboração do modelo proposto por ele, que é composto por cinco níveis de avaliação, a saber:

- 1) Reação e planejamento de ação – Visa à satisfação dos participantes com o programa.
- 2) Aprendizagem – Foco em medir o que os participantes aprenderam durante o programa.
- 3) Aplicação no trabalho – Acompanhamento da aplicação no trabalho do aprendizado obtido durante o programa.
- 4) Resultados empresariais – Resultados alcançados pelos participantes do programa e se os conhecimentos obtidos são aplicados com sucesso.
- 5) Retorno do investimento – Comparação dos benefícios monetários com os custos do programa.

Nível 1 — Reação e planejamento de ação

No programa de treinamento, a satisfação dos participantes é medida juntamente com uma lista de como eles planejam aplicar o que aprenderam. A maioria das organizações avalia este nível com um questionário genérico de fim de programa. Enquanto este nível de avaliação é importante como uma medida de satisfação do cliente, ele não indica se os participantes aprenderam novas habilidades ou conhecimentos, pois não se propõe a isso. Neste nível, os dados são coletados durante o programa de treinamento, diferentemente dos níveis 3 e 4 nos quais os dados são coletados posteriormente ao programa.

Nível 2 — Aprendizado

O foco deste nível está em medir o que os participantes aprenderam durante o programa. Para medir este aprendizado, utilizam-se testes, habilidades práticas, jogos, simulações, avaliações em grupo e outras ferramentas de avaliação. A verificação da aprendizagem é útil para assegurar que os participantes absorveram o conteúdo e sabem como utilizá-lo. Porém, a verificação do aprendizado não garante que o conteúdo aprendido durante o programa será utilizado no trabalho.

Nível 3 — Aplicação no trabalho

Neste nível de avaliação, são utilizados vários métodos de acompanhamento, para determinar se os participantes aplicaram no trabalho o que eles aprenderam. A frequência e o uso das habilidades são medidas importantes neste nível. Enquanto neste nível a avaliação é importante para medir a eficácia da aplicação do programa, é fato que a mesma não garante que o programa terá impacto positivo na organização.

Nível 4 — Resultados empresariais

São medidas focalizadas nos resultados atuais alcançados pelos participantes do programa e se os conhecimentos adquiridos no programa são aplicados com êxito. As medidas citadas são as que incluem produção, qualidade, custos e satisfação do cliente. Embora o programa possa produzir um impacto organizacional mensurável, ainda há uma preocupação em relação aos custos do mesmo.

Nível 5 — Retorno do investimento

O objetivo, neste nível, é comparar os benefícios monetários do programa com os custos do mesmo. O retorno do investimento pode ser apresentado de diversas maneiras, mas normalmente ele é apresentado como porcentagem ou relação de custo benefício. O ciclo de avaliação não está finalizado até que a avaliação do 5º nível seja efetuada.

2.2 Técnicas de Orçamento de Capital

Na literatura, existem várias técnicas para calcular o orçamento de capital. Faz-se necessária a conceituação de algumas dessas técnicas, para um melhor entendimento:

Quadro 1: Técnicas de Orçamento de Capital.

Técnicas	Conceito
V.P.L. – Valor Presente Líquido	Conforme Gitman (1997), trata-se de uma técnica de análise de orçamentos de capital. Obtem-se este valor subtraindo o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, sendo estas descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.
R.O.I. – Retorno do Investimento ou ROA – <i>return on total assets</i>	Segundo Gitman (2004), o ROA ou ROI é a técnica que mede a eficácia geral da administração de uma organização, em relação à geração de lucros com os ativos disponíveis.
T.I.R. – Taxa Interna de Retorno	Conforme Damodaram (2002), a taxa interna de retorno mensura a taxa de retorno obtida por um projeto com base nos fluxos de caixa, concedendo o valor do dinheiro no tempo.
E.V.A. – Valor Econômico Adicionado	Segundo Gitman (2004), trata-se de uma medida usada por muitas empresas para determinar se um investimento contribui positivamente para a riqueza dos acionistas. Para obter tal cálculo, deve-se subtrair dos lucros operacionais líquidos o custo dos fundos utilizados para financia-lo.

Fonte: Adaptação da autora com base em: Damodaram (2002 p. 183); Gitman (1997 p. 329 à 331); (2004 p. 55 e 342 à 347);

Conforme Gitman (2004), as técnicas de orçamento de capital são utilizadas para analisar e avaliar a viabilidade e a atratividade de projetos de investimentos. Essas técnicas são aplicadas ao fluxo de caixa de cada um dos projetos, para selecionar gastos de capital compatíveis com o objetivo de maximização da riqueza dos proprietários da empresa.

A técnica de cálculo VPL – Valor Presente Líquido – apresentada no quadro 1, leva em conta somente o valor do dinheiro no tempo. No cálculo do VPL, a taxa em que os fluxos de caixa são descontados é chamada de taxa de desconto, retorno exigido, custo de capital ou custo de oportunidade. Segundo Gitman (2004), essa taxa representa o retorno mínimo a ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da organização permaneça inalterado.

Conforme Gitman (2004), o ROA – retorno do ativo total – ou ROI – retorno do investimento – são calculados, utilizando o lucro disponível para os acionistas ordinários sobre o ativo total, diferentemente do que propõe Phillips (2003).

Segundo Gitman (2004), a técnica denominada como TIR, leva em conta o valor do dinheiro no tempo, assim como o VPL. Essa técnica pode ser vista como taxa anual de retorno que a empresa obterá, se investir em um determinado projeto e receber as entradas de caixas previamente projetadas.

Na técnica EVA, o objetivo é determinar se um investimento contribuiu para a riqueza dos acionistas, levando em consideração apenas o lucro operacional. Na técnica de cálculo ROI, consideram-se os benefícios e os custos do programa. Essa técnica possui detalhamento de cada uma de suas etapas.

Nesta pesquisa, optou-se por adotar a técnica de cálculo ROI, que integra o modelo de avaliação de cinco níveis proposto por Phillips (2003). A escolha por esta avaliação deve-se ao detalhamento que este modelo traz. Em cada um dos níveis de avaliação, há uma descrição de como proceder para compor os resultados de avaliação.

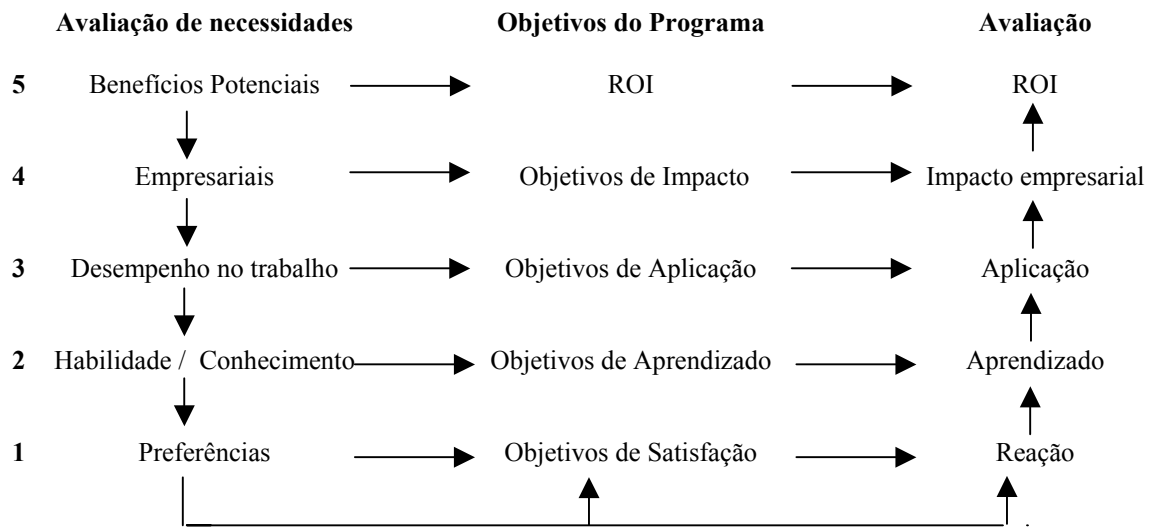
2.3 O Modelo ROI para Treinamento

Conforme Phillips (2003), antes de iniciar a avaliação do ROI, os objetivos do programa devem ser identificados ou serem desenvolvidos. Os objetivos formam a base para determinar até que nível a avaliação acontecerá. Conforme o autor, os objetivos de aprendizado são rotineiramente desenvolvidos. Os objetivos de aplicação e de impacto não estão sempre identificados, mas são necessários para o foco em resultados.

Como demonstra a figura 1, depois que a necessidade empresarial for determinada (4), a análise das necessidades identifica o desempenho do trabalho (3) necessário para satisfazer a necessidade empresarial. As habilidades e/ou conhecimento (2) necessários para conseguir o desempenho desejado são identificados, verificando as preferências (1), para que a solução de aprendizagem melhore as habilidades e o conhecimento.

Se os objetivos de aplicação e de impacto não estiverem disponíveis, eles têm que ser desenvolvidos, utilizando a contribuição de vários grupos, como: desenvolvedores de programas, facilitadores e os líderes de equipe de trabalho.

Figura 1
Avaliação de necessidades para a Avaliação



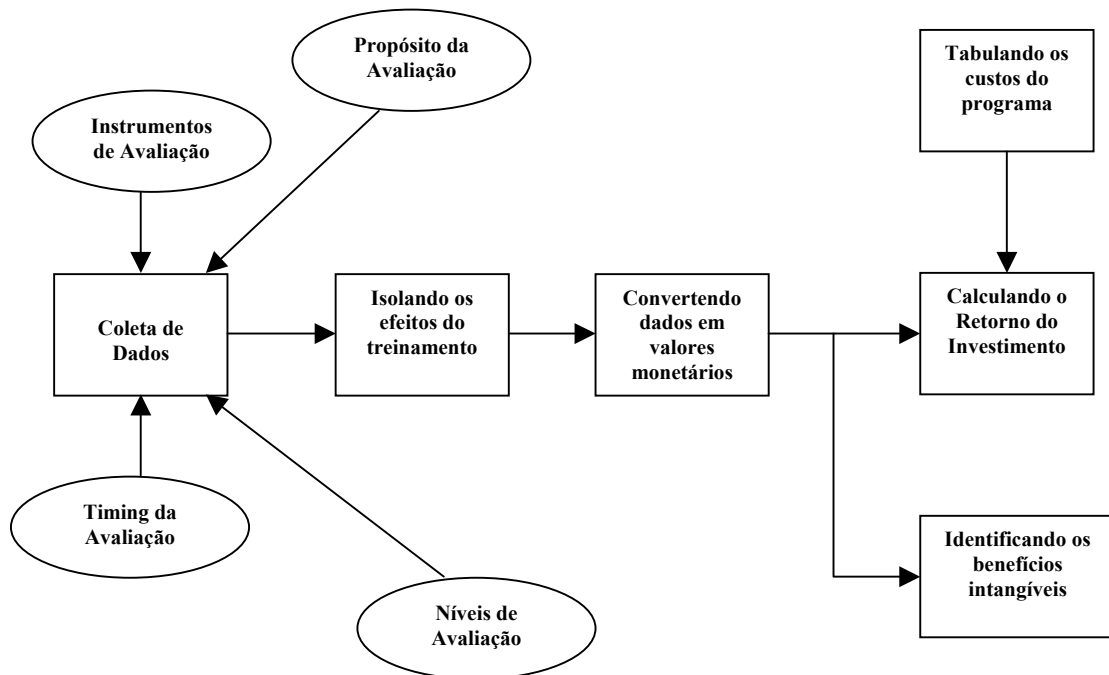
Fonte: Tradução da autora com base em Phillips (2003:39)

Na metodologia do ROI, é necessário desenvolver objetivos em cada nível, para assegurar o sucesso do programa e unir esses objetivos aos níveis da avaliação. Como ilustra a figura 1, os objetivos de satisfação dos participantes se unem na avaliação do nível 1; os objetivos de aprendizagem se unem na avaliação do nível 2; os objetivos da aplicação se unem na avaliação do nível 3; os objetivos de impacto se unem na avaliação do nível 4; e os objetivos do ROI se unem ao resultado do ROI. Se os objetivos da aplicação e de impacto não estiverem disponíveis, têm que ser desenvolvidos, usando diversos grupos, tais como: os encarregados do trabalho, os colaboradores do programa, os facilitadores e líderes de equipe de trabalho.

Conforme Phillips (2003), o processo do cálculo do retorno do investimento em treinamento é considerado um processo complicado, mas podendo ser simplificado com passos seqüenciais. Este modelo apresenta um modo sistemático dos cálculos do retorno do investimento. Na figura 1 é possível observar cada processo da avaliação do Retorno do Investimento.

A figura 2 apresenta o modelo de avaliação do retorno do investimento — ROI — em treinamento. Pode-se observar todas as etapas propostas por Phillips (2003) em seu modelo de avaliação.

Figura 2
Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento (ROI) em Treinamento



Fonte: Phillips (2003:37), Return on Investment.

Primeiramente, a organização deverá definir em relação a avaliação: os propósitos, os instrumentos, o momento em que ela ocorrerá e quais níveis pretende-se avaliar. Todas estas etapas estão apresentadas na figura 2 e posteriormente a estas, inicia-se a próxima etapa, denominada coleta de dados. Após a coleta dos dados é possível isolar os efeitos do treinamento e então esses dados serão convertidos em valores monetários. Para um efetivo cálculo do ROI, deve-se também calcular os custos do programa de treinamento. Após a conversão dos dados em valores monetários, poderemos então realizar o cálculo do retorno do investimento. Os dados que não puderem ser convertidos serão apresentados como benefícios intangíveis ao final do processo.

Segue a descrição de cada etapa proposta pelo modelo de Phillips (2003):

Propósitos da Avaliação

Podem ser identificados vários propósitos para a avaliação, como:

- melhorar a qualidade da aprendizagem e dos resultados;
- determinar se um programa está atendendo seus objetivos;
- identificar os aspectos fortes e os fracos no processo de aprendizagem;
- determinar os benefícios / análise de custos de um programa;

- determinar se o programa é apropriado para o público alvo;
- estabelecer um banco de dados que possa ajudar na tomada de decisões sobre os programas.

Conforme Phillips (2003), existem outros propósitos para a avaliação, mas estes são alguns dos mais significativos da avaliação e devem ser considerados, antes do desenvolvimento do programa, porque os propósitos determinarão o tempo da avaliação, os tipos de instrumentos utilizados e o tipo de dados coletados. Por exemplo, quando um cálculo do ROI é planejado, um dos propósitos seria comparar os custos e os benefícios do programa.

A avaliação normalmente é destinada a melhorias no processo de desenvolvimento de recursos humanos. A avaliação é planejada para determinar se o programa está atendendo os objetivos propostos; para identificar os pontos fortes e fracos no processo de desenvolvimento dos recursos humanos; para determinar o custo/benefício de um programa; para auxiliar no marketing de futuros programas; para determinar se o programa foi adequado para os participantes que foram selecionados e também para estabelecer um banco de dados com a intenção de auxiliar na tomada de decisões sobre os futuros programas. Os propósitos da avaliação, normalmente, determinam a extensão da avaliação, os instrumentos que serão utilizados e os tipos de dados coletados. Portanto, torna-se importante considerar os propósitos da avaliação, antes do desenvolvimento do plano de avaliação.

Instrumentos de Avaliação

Os instrumentos adequados para a avaliação devem ser considerados na fase inicial do desenvolvimento do ROI. Existem alguns instrumentos para coletar os dados em avaliação como: questionários, entrevistas, grupos de foco, testes, observação e registros de desempenho. Considerando a familiaridade com o instrumento e a adequação ao cenário organizacional, estes devem ser os pré-requisitos para a seleção dos instrumentos de coleta de dados.

Níveis de Avaliação

É possível avaliar os programas de treinamento em diferentes níveis como: nível 1 — medindo a reação, identificando e planejando ações; nível 2 — medindo o aprendizado; nível 3 — avaliando a aplicação do programa no trabalho; nível 4 — medindo a influência do programa nos resultados organizacionais e nível 5 — calculando o retorno do investimento.

Coleta de dados

A coleta de dados é uma etapa fundamental na metodologia do ROI. Os dados são coletados, usando uma variedade de métodos, como:

- Relatórios de acompanhamento, para determinar o grau de utilização do programa em vários aspectos. São aplicados questionários, para verificar dados atitudinais

que apresentam as modificações do funcionário no ambiente de trabalho. Utilizam-se esses questionários para a coleta de dados no nível 3.

- Testes que determinam o grau de satisfação dos participantes, em relação ao programa, se adquiriram novas habilidades e conhecimento. Esses dados normalmente representam dados de percepção. Os testes são utilizados para coletar dados nos níveis 1, 2 e 3 de avaliação.
- Aplicação de questionários, para verificar modificações do comportamento do funcionário no ambiente de trabalho. Estes questionários provêm dados para os níveis 1, 2, 3, e 4 de avaliação.
- Observação, na qual é feito um acompanhamento do participante antes, durante e depois do programa, com o objetivo de observar as mudanças no comportamento. A observação pode ser útil, por exemplo, em um treinamento de atendimento ao consumidor. Este método é utilizado nos níveis 1 e 2 de avaliação.
- Entrevistas com os participantes, com o objetivo de verificar até que ponto o aprendizado foi aplicado no trabalho e nas sessões de acompanhamento, que são utilizadas não somente para coletar dados de avaliação como também para a apresentação de materiais adicionais de aprendizagem.
- Grupos de foco, nos quais um grupo de discussão é conduzido por um facilitador, que também tem como finalidade identificar a aplicação do conhecimento adquirido pelo participante no trabalho. Os grupos de foco são utilizados no nível 3 de avaliação.
- Monitoração de desempenho, quando é necessário examinar registros de desempenho e dados de operação, visando a melhorias. Este tipo de método é adequado para o nível 4.
- Sessões de acompanhamento, que são utilizadas não somente para coletar dados de avaliação como também para a apresentação de materiais adicionais de aprendizagem. Este processo trata da discussão do sucesso do programa. Estas sessões são adequadas para coleta de dados nos níveis 3 e 4.

Conforme Phillips (2003), no processo de coleta de dados, existe o desafio de selecionar os instrumentos destinados à coleta, de acordo com o programa e dentro do tempo e orçamento disponíveis pela organização.

A coleta de dados pode ser realizada ao término do programa e, inicialmente, também para a realização de comparações entre eles. Essa etapa é o processo principal para a avaliação do ROI. Os tipos de dados coletados podem ser desde informações da produção, qualidade, custos e tempos até as informações de clima organizacional, satisfação no trabalho e atitudes.

Em um programa de treinamento, existem muitas variáveis que podem influenciar no resultado. Faz-se necessário, então, após a coleta de dados, isolar os efeitos do treinamento.

Isolando os efeitos do treinamento

Uma etapa considerada importante no processo do cálculo do ROI é isolar os efeitos do treinamento. Nessa etapa do processo, são exploradas as estratégias específicas, que determinam a quantidade de desempenho diretamente relacionado ao programa. Trata-se de uma etapa importante, porque existem muitos fatores que poderão influenciar os dados de desempenho depois do treinamento.

Algumas das estratégias freqüentemente utilizadas pelas organizações para isolar os efeitos do treinamento são:

✓ processo de grupo de controle — com esta estratégia, um grupo recebe o treinamento e outro não o recebe. A diferença entre os dois grupos em relação ao desempenho é atribuída ao programa de treinamento. Quando o grupo de controle é corretamente estruturado e definido, torna-se o modo mais efetivo para isolar os efeitos do treinamento;

✓ as linhas de tendências para projetar os valores de variáveis específicas, caso o treinamento não tenha sido aplicado. Com isso é possível identificar quais seriam os resultados, caso não tivesse sido aplicado o treinamento. Essa projeção é comparada aos dados atuais, logo após o treinamento. Esta estratégia pode isolar o impacto do treinamento com precisão.

✓ a administração calcula o impacto do treinamento. Nesses casos, os gerentes provêm uma estimativa de melhoria relacionada ao programa de treinamento.

✓ os gestores provêm estimativas de impacto do treinamento na variável de desempenho. Porque as estimativas estão baseadas em experiências prévias, os gestores devem estar familiarizados com o tipo do treinamento e com o ambiente.

✓ em algumas situações, os clientes provêm uma certa contribuição, no que se refere à influência do vendedor na decisão de compra de um produto ou prestação de serviço pelo cliente. Embora esta estratégia apresente uma certa limitação para ser aplicada, pode ser bastante útil no atendimento ao consumidor e no treinamento de vendas.

Logo após isolar os efeitos do treinamento, faz-se necessária a conversão dos dados obtidos em valores monetários.

Convertendo os Dados para Valores Monetários

Os dados coletados nas avaliações de nível 4 são convertidos em valores monetários, que serão comparados com os custos do programa. Para isso, faz-se necessário atribuir um valor para cada unidade de dados conectados ao programa. Posteriormente, esses valores serão utilizados na equação do cálculo do ROI. Portanto, esses valores devem ser consistentes, para que o resultado final seja confiável. Existem algumas estratégias disponíveis para a conversão dos dados em valores monetários. A escolha de tal estratégia dependerá do tipo de dado a ser convertido. Segue a descrição das possíveis estratégias:

Primeiramente, os dados de produção podem ser convertidos em porcentagens de contribuição nos lucros ou na redução dos custos. Neste caso, o aumento da produção pode

ser convertido em valor monetário baseado na porcentagem de contribuição que cada unidade possui, ou então na unidade de redução de custo; outras possíveis estratégias são que os custos dos programas de qualidade são calculados e as melhorias resultantes desses programas são convertidas em economia de custos; e também os programas que reduzem o tempo de atividade do empregado, os salários e os benefícios são convertidos em horas trabalhadas; pode-se também realizar consultas a bancos de dados externos, para calcular o valor ou o custo de um dado. São informações relacionadas a determinados custos, em pesquisas realizadas por organizações privadas e órgãos públicos. O ponto crítico desse processo está em localizar um banco de dados específico, relacionado à atual situação; os supervisores dos programas de treinamento podem, em determinadas situações, estimar valores para as melhorias. Torna-se necessária tal medida, quando os participantes não forem capazes de estimar essa contribuição ou em situações em que os supervisores precisem confirmar ou ajustar a estimativa dos participantes dos programas de treinamento; e os administradores, por meio do acompanhamento de medidas de desempenho, são capazes de elaborar estimativas no valor de melhorias. Trata-se de medidas confiáveis, pois o processo de medida de desempenho é uma prática comum nas organizações.

Após isolar os dados para a comparação entre os benefícios e os custos do treinamento, os dados obtidos na coleta e depurados na primeira etapa da análise são convertidos em valores monetários. Nessa etapa, é importante separar os dados em dados físicos e não físicos. Recomenda-se, para a conversão dos dados, que se dê foco a uma unidade em específico, para então determinar o valor de cada unidade.

Os dados físicos são normalmente convertidos com facilidade para valores monetários, como índices relativos a resultados, como: produto, serviços e vendas. Bem como dados de qualidade em relação a erros, re-trabalho, produtos defeituosos ou rejeitados, e a questão tempo, para completar uma tarefa ou responder a um pedido do consumidor. Muitas organizações possuem registro de quanto custa um produto defeituoso, índice muito utilizado pelo departamento de qualidade, pelo qual se mede o retorno do investimento em qualidade, justificando dessa forma os investimentos em qualidade, com os resultados finais obtidos nos programas.

Os dados não físicos podem ou não ser convertidos, sendo o cálculo geralmente mais trabalhoso e difícil. Segundo Phillips (2003), algumas estratégias podem prover estimativas confiáveis do valor de dados não-físicos, como: custos históricos, quando mantidos pela organização; a opinião de especialistas internos ou externos que conheçam o negócio; os estudos externos realizados para determinadas indústrias, por exemplo, e as estimativas dos participantes, gerentes ou pessoal de recursos humanos.

Os dados que não puderem ser convertidos e utilizados para o cálculo do ROI serão considerados como benefícios intangíveis. Tais benefícios podem ser apresentados como melhorias no relacionamento, melhoria na cooperação e aumento da comunicação.

Essa etapa no processo do cálculo do ROI é considerada importante e necessária para determinar os benefícios monetários de um programa de treinamento.

Tabulando e Calculando os custos do Programa

Para a realização do cálculo do custo do programa, faz-se necessário tabular os dados e calcular todos os custos envolvidos no programa de treinamento. Com estas informações, pode-se chegar ao cálculo do ROI.

Os custos envolvidos no programa são:

- ✓ para projetar e desenvolver o programa, possivelmente dividido com base no tempo predeterminado para o programa;
- ✓ de todo o material fornecido para os participantes;
- ✓ do treinador ou instrutor, desde sua preparação para aplicar o treinamento;
- ✓ das instalações que serão utilizadas para o treinamento;
- ✓ de viagens – quando necessárias - incluindo hospedagem e alimentação;
- ✓ das funções administrativas do treinamento; e
- ✓ específicos, que são relacionados à avaliação de necessidades e de treinamento.

Além destes, os custos específicos relacionados à avaliação de necessidades, deveriam ser incluídos, se apropriado. Dessa forma, pode-se obter um valor mais próximo do real, quando todos os custos são considerados.

Calculando o Retorno do Investimento

O método mais freqüentemente utilizado para avaliar os investimentos em treinamento é custos X benefícios. Este método consiste na comparação dos benefícios do programa aos custos do mesmo, podendo ser representado pela fórmula:

$$\text{BCR} = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}$$

O BCR — *Benefits/Costs Ratio* (relação custo/benefício) – compara os benefícios econômicos anuais do programa em relação ao seu custo. Por exemplo, com um BCR de quatro, normalmente escrito como 4:1, o que indica que a cada um real investido, retornam quatro reais em forma de benefícios.

Para um melhor entendimento, segue exemplo de uma empresa que supostamente no desenvolvimento de seu programa de treinamento para gerentes e supervisores, tenha, no término do programa identificado, os benefícios alcançados em R\$ 1.680.000,00. Supostamente considerando os custos de implementação em R\$ 265.000,00. Obteremos, dessa forma, a relação custos X benefícios:

BCR = R\$ 1.680.000,00 / R\$ 265.000,00	BCR = 6.3:1
--	--------------------

Neste exemplo, concluímos que para cada um real investido, foram devolvidos seis pontos três reais em benefícios. A principal vantagem em utilizar este procedimento está em evitar as medidas financeiras tradicionais, que poderiam causar confusão quando comparados os investimentos em treinamento com outros investimentos da organização. Nesse método, quando utilizado, não se incluem os investimentos em plantas ou equipamentos.

Para o estabelecimento de um padrão que constitui a relação custo X benefício aceitável, cada organização poderá estipular o seu próprio padrão, aquele que mais se identifica com a realidade organizacional. Pode-se considerar um retorno aceitável aquele em que a relação mínima for de 1.25:1, sendo 1.25 vezes do custo do programa que retorna como benefício. Uma relação que não é aceitável é 1:1, na qual não existe o retorno em benefícios.

Provavelmente, a fórmula mais adequada para a avaliação dos investimentos em treinamento seja a relação entre benefícios líquidos e os custos. Esta relação pode ser expressa por meio de uma porcentagem, sendo os valores fracionários multiplicados por 100, representados na seguinte fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$$

Os benefícios líquidos são os benefícios do programa menos seus custos. O valor do ROI é relacionado ao BCR por fator de um. Por exemplo, com um BCR = 2.45 é igual a um valor do ROI de 145%. Supostamente, uma empresa que investe um valor anual de R\$ 622.500,00 em um determinado programa de treinamento, tendo como custo estimado de R\$ 68.430,00, poderia então calcular o retorno do investimento da seguinte forma:

$$\text{ROI (\%)} = (622.500,00 - 68.430,00) / 68.430,00 \times 100 = 809\%$$

Pode-se observar, com o exemplo fornecido, que para cada real investido pela organização ela irá receber R\$8,0 reais de retorno, depois que o custo for recuperado. Não existe um padrão de retorno preestabelecido. Algumas organizações estabelecem uma taxa limite para o retorno do investimento em treinamento, sendo normalmente um retorno mínimo de 25% para os programas de treinamento.

Os exemplos numéricos aqui utilizados são meramente esclarecedores, servem apenas como exemplos e não serão utilizados na pesquisa.

Identificando os Benefícios Tangíveis e Intangíveis.

Os benefícios tangíveis podem ser considerados como monetários e são apresentados diretamente como valores, como custos dos programas de qualidade, dados de produção, custos organizacionais e custos com especialistas em calcular o valor de uma melhoria. Os bens intangíveis são os não monetários e são apresentados como: aumento da satisfação,

aumento do compromisso com a organização, melhoria do trabalho em equipe, melhoria no atendimento ao cliente, redução de reclamações e a redução de conflitos. Ao término do cálculo do ROI, cabe à organização obter as informações dos benefícios monetários e dos não monetários. Durante a análise, deverá haver um esforço para a conversão de todos os dados em valores monetários, para que se obtenha uma maior precisão no resultado. São considerados dados de fácil conversão aqueles relacionados com a produção, a qualidade e o tempo. Os dados referentes a bens intangíveis são de difícil conversão. Deve-se atenção no momento da conversão, para não cometer erros em sua análise. Em alguns programas de treinamento, os bens intangíveis são tão valiosos que influenciam não somente o programa como também os dados tangíveis.

Quantificação do Intangível

Segundo Hamblin (1978), embora ao procurar por técnico de avaliações sistemáticas, os indivíduos tendam a medir os efeitos do treinamento em termos quantitativos ou numéricos, por considerar mais objetivo, real e confiável que os dados que são apresentados como descritivo ou qualitativo, mas nem sempre isso é possível. Conforme o autor, as técnicas quantitativas e qualitativas têm vantagens e desvantagens complementares, devendo ser utilizadas juntas, em combinação, sempre que possível.

Viabilidade do ROI em treinamento

Segundo Phillips (2003), uma consideração importante no planejamento do ROI é determinar os níveis para avaliação, pois algumas avaliações podem parar no nível 3. Para auxiliar no planejamento, obter um relatório detalhado poderá determinar até que ponto os participantes estão usando o que eles aprenderam.

Na avaliação para se chegar ao cálculo do ROI, faz-se necessária a adoção de dois passos adicionais: os dados do nível 4 devem ser convertidos em valor monetário e os custos do programa capturados de forma que o ROI possa ser desenvolvido.

Em um estudo de viabilidade, o autor sugere algumas perguntas importantes, como:

- Que medidas específicas foram influenciadas por este programa?
- Essas medidas estão prontamente disponíveis?
- Os custos do programa estão prontamente disponíveis?
- Os dados de impacto podem ser convertidos a valor monetário?

Estas e outras perguntas são importantes para examinar o processo, durante o planejamento para assegurar que a avaliação será apropriada para o programa.

Conforme Phillips (2003), considerar alguns aspectos relevantes ao ROI, ou que possam interferir no processo, deve receber atenção, para que não afete o andamento do processo ou até mesmo interfira em seu resultado. Estes aspectos podem ser: uma política voltada para treinamento baseado também no desenvolvimento; procedimentos e diretrizes

para diferentes elementos e técnicas do processo de avaliação; reuniões e sessões formais para desenvolver habilidades das pessoas com o processo do ROI; estratégias para melhorar o compromisso da administração e apoiar o processo do ROI; mecanismos para prover apoio na análise de dados e estratégia de avaliação; e técnicas específicas, com foco nos resultados.

Mensuração e Avaliação do ROI

Numa pesquisa realizada por Tomei (1988) apud Palmeira (2003) em empresas brasileiras, a autora obteve uma resposta de 93,4% dos profissionais de recursos humanos entrevistados, que notavam os programas de treinamento como investimento para a organização. A autora evidenciou nesta pesquisa a necessidade dos programas de treinamento, ultrapassando os níveis da reação e da aprendizagem.

Existem alguns motivos para não se ter a cultura de mensurar o ROI, como por exemplo: pouca familiaridade dos profissionais de treinamento em utilizar termos financeiros e o receio de ser demitido ao demonstrar que a área não está dando lucro. Outro motivo é a falta de apoio da diretoria, o mito de não ser possível mensurar o ROI, a existência de muitas variáveis afetando o comportamento para calcular o impacto do treinamento e também o fato de a avaliação do treinamento custar muito caro.

Conforme Fitz-enz (1984), o problema não está na dificuldade do cálculo, mas sim no fato de os treinadores terem receio de fazer o cálculo, por não saberem se irão permanecer na mesma função após demonstrar resultados baixos.

Segundo Milioni (2000), existem outros problemas em relação à avaliação de resultados dos programas de treinamento, como, por exemplo, a falta de tempo e pessoal disponível para promover e desenvolver o processo, também a crença de não poder medir o que se refere ao treinamento comportamental e a ausência de uma tecnologia para mensurar resultados em treinamento.

Uma questão importante a se considerar é o fato que cada vez mais se cobram resultados de toda a organização e o ROI é uma medida familiar para a alta gerência, podendo ser de fácil compreensão para os indivíduos que aprovam os orçamentos para o departamento de recursos humanos.

Segundo Phillips, P. (2002) apud Palmeira (2003), evidencia-se que o custo do cálculo do ROI não pode ser superior ao treinamento em si, acrescentando que, na ânsia de aplicar uma determinada tecnologia, para ganhar espaço no mercado, muitos projetos em diversos países deixaram de verificar sua relação custo / benefício.

Conforme Kirkpatrick (1996), quanto maior o potencial de resultados e quanto mais vezes o treinamento for aplicado, maior serão o tempo e os investimentos a serem feitos. Phillips (2003) concorda com esta afirmação e exemplifica que pode valer a pena gastar \$50.000 dólares na avaliação de um programa que custa \$500.000 dólares anualmente, mas não é válido gastar o mesmo para um programa que custou \$3.000 dólares e que foi feito apenas uma vez.

A metodologia ROI, conforme Phillips (2003), não se destina a qualquer pessoa ou qualquer empresa, mas sim para aqueles que estiverem abertos e dispostos ao aprendizado

desta metodologia e de seus benefícios e que souberem aproveitar a oportunidade, o desafio e a ferramenta para melhorar seus programas e soluções de treinamento.

Segundo Milioni (2000), a organização tem de estar com o ambiente e a cultura preparados para a implementação do cálculo do ROI, sendo necessário um trabalho de base para a adaptação da nova mentalidade. Conforme Phillips (2003), para uma organização que esteja calculando o ROI de um programa de treinamento pela primeira vez, é aconselhável selecionar apenas um programa para realizar o cálculo, ressaltando também que é muito importante que o plano de mensuração seja desenvolvido e aprovado com a alta administração.

A importância de uma cultura de mensuração do ROI em treinamento

Quando uma organização faz um investimento direto em um funcionário, segundo Davis (1998), é necessário o estabelecimento de uma medida de retorno sobre o investimento feito. Com a avaliação do retorno do investimento em treinamento, a organização poderá saber qual o real retorno que está tendo do montante investido.

Conforme Bartel (2000) *apud* Palmeira (2003), vivemos em uma época em que cada vez mais se pressiona pela redução dos custos, em todas as áreas na organização e que a falta de informação sobre o ROI é uma das causas do possível investimento reduzido, abaixo do esperado, em treinamento. No Brasil, a área de treinamento também tem seus investimentos reduzidos. Conforme Davidove e Schroeder (1992) *apud* Palmeira (2003), esta redução é feita da maneira mais simples, na qual se diminui o número de participantes e das horas do instrutor, conduzindo o treinamento na área de trabalho.

Ocorre também uma redução do número de programas, deixando de treinar competências necessárias ou a transferência de cursos presenciais, em sala de aula, para o conduzido no trabalho – *on the job*. Em alguns casos, os treinamentos podem ter migrado para o formato “*on line*” – ministrado na forma não presencial, pelo computador. Mas mesmo este formato de treinamento tem custos que devem ser acompanhados, bem como os benefícios.

Conforme Robbins (1999), treinar por treinar é desperdiçar dinheiro e não treinar ou treinar somente uma vez, como muitas organizações fazem, também tem custo elevado. Existem desvantagens em adotar este tipo de estratégia, pois as habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas, bem como os funcionários competentes não permanecem assim para sempre. O efeito do treinamento pode passar, a motivação pode baixar, o conteúdo pode ser esquecido e tudo pode voltar a ser como antes.

Segundo Kirkpatrick (1996), é necessário que o departamento de treinamento acompanhe os resultados, realizando avaliação constante e promovendo novos programas, para introduzir novos conceitos e reciclando outros.

Nesta pesquisa, a proposta é estudar os treinamentos: operacional, gerencial ou executivo e de vendas, como anteriormente citados. Faz-se necessária a conceituação de cada um dos tipos de treinamento que serão utilizados.

2.4 Tipos de treinamento

Conforme Milioni (1979), o treinamento possui diferentes tipos, como: Treinamento Gerencial ou de Executivos, Treinamento de Supervisores, Treinamento de Vendas, Treinamento Operacional, Treinamento na Prevenção de Acidentes do Trabalho, Treinamento Administrativo e Treinamento de Ambientação. Nesta dissertação, optou-se por pesquisar, junto às empresas participantes, os treinamentos: operacional, gerencial / executivos e de vendas. Para o entendimento dos diferentes tipos de treinamento selecionados na pesquisa, segue a descrição de cada um deles:

2.4.1 Treinamento Operacional

Este tipo de treinamento normalmente conhecido como operacional, pode receber denominações diferentes desta. Conforme Milioni (1979), podemos encontrar o treinamento operacional como sendo treinamento da “mão-de-obra executiva”; ou então de treinamento operativo ou como treinamento industrial.

O treinamento operacional é considerado um dos grandes desafios da administração no país, não somente para organizações, mas também para as esferas de governo. Outra característica do treinamento operacional é a proficiência do treinador ao lidar com os princípios e técnicas da psicologia do aprendizado. Trata-se de um tipo de treinamento que recebe influência de métodos de aprendizado sensorial e motriz, sendo diferente, por exemplo, do aprendizado afetivo, cuja carga teórica é bastante elevada e o comportamento ocorre pela discussão e aceitação dos conceitos.

O rápido crescimento industrial e tecnológico exigiu uma expansão dos negócios industriais que, conforme Milioni, o mercado não dispunha de mão-de-obra qualificada para ocupar os novos postos de trabalho que surgiram com tais mudanças.

O autor cita como uma das soluções para a falta da mão-de-obra qualificada o surgimento dos órgãos governamentais, como: SENAI (1942), SENAC (1946) e escolas técnicas, que passaram a qualificar a mão-de-obra para o mercado de trabalho. O surgimento desses órgãos tornou-se para as empresas uma alternativa de investir na qualificação de pessoal dentro de suas expectativas.

Segundo Milioni (2000), esse tipo de treinamento favorece a pesquisa de resultados, partindo do pressuposto que um comportamento sensorial e motriz é tangibilizável, tendo como referencial a comparação entre o antes e o depois do treinamento.

O treinamento operacional é composto por duas etapas: capacitação e aperfeiçoamento do indivíduo. Conforme Milioni (1979), a capacitação é a aprendizagem mínima de um ofício ou profissão. E o aperfeiçoamento trata-se de uma etapa posterior à capacitação. Após uma capacitação mínima, necessita-se do aperfeiçoamento em relação ao trabalho. No treinamento Operacional, conforme Milioni (1979), o retorno é considerado rápido. Isso dependerá da estratégia adotada pelos administradores do treinamento e também da sintonia com as necessidades reais dos sistemas de produção da organização. Segundo o autor, esse tipo de treinamento não é difícil de avaliar; ou o indivíduo aprendeu ou não. É possível observar o funcionário no exercício de sua função, por exemplo, como ele manuseia as máquinas, e então concluir se o treinamento foi adequado ou não.

Relação Custo / Benefício do treinamento operacional

O retorno do investimento no treinamento operacional, segundo Milioni (1979) é considerado rápido, dependendo da estratégia adotada pelos gestores do treinamento e da necessidade dos sistemas de produção da organização.

Esse tipo de treinamento é considerado de fácil avaliação; ou o indivíduo aprendeu ou não. O comportamento esperado após o treinamento é observável e é demonstrado na medida em que o indivíduo exerce sua função.

2.4.2 Treinamento Gerencial ou de Executivos

Cada vez mais as organizações exigem que seus executivos sejam grandes profissionais, o que gera a necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento constante dentro das organizações.

As organizações esperam de seus executivos resultados, e estes são o produto final obtido da eficácia gerencial. Portanto, é apropriado que os programas de treinamento gerencial estejam orientados para instrumentar os participantes no processo de consecução dos resultados planejados e esperados de suas respectivas funções. Os resultados e a eficácia estão dependentes e se completam na função gerencial.

Conforme Milioni (1979), a capacidade dos indivíduos é testada no momento de solucionar problemas, sendo preventiva ou corretiva. A rotina nos sistemas dinâmicos exige uma tomada de decisão rápida e eficiente, anulando as influências negativas geradas pelos problemas. O autor considera alguns aspectos para a falta ou perda da capacidade dos indivíduos, como: falhas na formação, estrutura de personalidade e insensibilidade para a recomposição dos elementos internos que influenciam as organizações, pelo fato de o executivo não apresentar resultados, porque não soluciona problemas.

Para atingir resultados, o autor coloca que é necessária a remoção de barreiras e das restrições existentes, o que ele chama de solucionar problemas. Quando os gerentes não possuem instrumentos ou tem suas possibilidades reduzidas, os resultados tendem a ser prejudicados.

O treinamento gerencial/executivo apóia-se em três segmentos:

✓ competência técnica: refere-se ao campo de atuação do indivíduo. Esta etapa é iniciada pelos estudos acadêmicos e que são enriquecidos pela experiência vivencial adquirida no decorrer do tempo, com o objetivo do auto desenvolvimento. Nesse aspecto, a ação do treinamento está em suprir eventuais falhas na formação técnica do profissional e propiciar o aperfeiçoamento e a atualização de conhecimentos.

✓ competência administrativa: abrange conhecimentos metodológicos, de políticas, dos entornos sociais e econômicos, bem como dos instrumentos do ato de administrar recursos.

As habilidades de um executivo são freqüentemente exigidas ao máximo no desenvolvimento de suas funções. Este tipo de treinamento tem como foco veicular para o executivo as inovações e o somatório de experiências adquiridas.

✓ competência interpessoal e grupal: refere-se à habilidade gerencial em atuar nos relacionamentos em que se está envolvido. O desafio do executivo está em conduzir com eficácia os recursos humanos de que dispõe.

Conforme Milioni (1979), o executivo está envolvido no desenvolvimento de suas próprias características, ao mesmo tempo em que é um ser integrante de um grupo também carente de desenvolvimento e melhoria de habilidades.

O objetivo deste treinamento está no amadurecimento comportamental do gerente, na expressão de sua capacidade de liderar ou em atitudes produtivas para todo o grupo.

Forças restritivas do treinamento executivo / gerencial

O treinamento gerencial (ou também denominado como executivo) tem algumas forças restritivas. Conforme o autor, são forças que atuam em prejuízo da atividade e geralmente surgem dentro de um quadro de normalidade. Nesse caso, o instrutor deve interpretar como sendo parte integrante do trabalho. A atuação deste tipo de treinamento, ao tocar valores e crenças dos indivíduos, pode trazer alguma dificuldade, necessitando de modificações na posição do instrutor e uma revisão dos planos e das estratégias adotadas para o treinamento.

As forças restritivas mais relevantes são apresentadas como:

✓ resistência, que surge do erro do delineamento da atividade e do excesso de sofisticação nos programas de treinamento. O instrutor pode gerar tal resistência, por utilizar em abundância apelos promocionais, com a intenção de conquistar a simpatia e o apoio dos participantes do programa.

✓ frustração do participante por não conseguir aplicar no trabalho o conhecimento adquirido com o programa.

✓ expectativas, em relação às rápidas mudanças que foram prometidas e não foram correspondidas. Isto acontece para os participantes do programa e também para a empresa, interessada em rápidas melhorias de eficácia.

✓ defasagem entre o gerente e seu grupo, que surge quando há falta de cuidado durante o programa de utilizar linguagem comum, normalmente dos subordinados mais próximos ao gerente.

✓ queda de credibilidade, que surge quando o programa está confuso, sem maiores critérios. Os participantes notam a falta de sentido nos assuntos expostos e como estão vinculados aos objetivos organizacionais.

✓ custos envolvidos, quando estão fora do previsto e da possibilidade financeira da organização, podendo até mesmo cancelar ou anular o programa.

✓ adoção tendenciosa de modelos de comportamento gerencial, que ocorre quando inspirado em modismos, adotando um novo modelo gerencial, que nem sempre é o mais adequado para a organização. A adoção de modelos gerenciais que nem sempre estão vinculados com a cultura da organização faz com que os gerentes se sintam confundidos, sem saber que atitude tomar, o que prejudica o aprimoramento de suas habilidades e seus conhecimentos.

Retorno do investimento em treinamento executivo/ gerencial

O retorno do investimento neste tipo de treinamento é considerado de longo prazo. Treinar e desenvolver habilidades em executivos não é tarefa das mais fáceis. É um processo longo, podendo ser modificado por novas abordagens estabelecidas e ajustadas pelas premissas do momento e do futuro.

O Treinamento Gerencial ou de Executivos visa a desenvolver: conhecimentos, atitudes, aptidões e habilidades específicas para as funções gerenciais que são, Planejar e Organizar (fixar objetivos), Liderar e Controlar (orientar, supervisionar esforços, controlar resultados). Segundo Milioni (1979), o treinamento Gerencial ou de Executivos requer bases culturais e esforços contínuos na educação dos indivíduos. Avaliar o retorno neste tipo de treinamento não é tarefa das mais fáceis, segundo Milioni (1979), pois não é possível o estabelecimento, em curto prazo, do retorno do capital investido. Desenvolver gerentes e/ou executivos não é uma tarefa conduzida com regularidade. Trata-se de um processo longo e difícil.

2.4.3 Treinamento de Vendas

O objetivo do treinamento de vendas é a capacitação — aprendizagem dos procedimentos referentes ao cargo —, especialização — obter mais conhecimento acerca de um tema ou determinado produto — e desenvolvimento do indivíduo — continuação na obtenção de conhecimento e melhora do potencial. Conforme Milioni (1979), o treinamento de vendas tem como fator principal não somente as técnicas e os produtos, mas principalmente o indivíduo — vendedor — capaz de unir estas duas expectativas. Na avaliação deste tipo de treinamento, é importante não confundir a avaliação do treinamento propriamente dito com o desempenho do vendedor. Estas duas atividades se completam, mas com áreas de responsabilidades específicas.

O planejamento é necessário em qualquer tipo de treinamento e, no treinamento de vendas isso se torna fundamental, pois o planejamento deve ser elaborado de acordo com a realidade do departamento de vendas da organização.

Segundo Milioni (1979), um adequado planejamento do treinamento depende do estabelecimento dos objetivos e estes são produtos do levantamento das necessidades. As necessidades de treinamento são obtidas por meio de pesquisa da realidade de quem irá participar do treinamento.

Outra característica do treinamento de vendas que é considerada importante é conhecer as estratégias organizacionais de Marketing, desde a criação até as análises dos resultados. A

aproximação das áreas de Marketing com a gerência de produtos assegura ao treinador uma melhor compreensão de todo o sistema de comercialização, políticas, estratégias e cultura das organizações.

O autor considera importante a visita a alguns clientes, desde os mais representativos até aqueles de modesta contribuição no volume total de vendas, para que, dessa forma, possa compreender melhor suas expectativas e objetivos e modificar as informações obtidas nas equipes de vendas.

O treinamento de vendas é composto por três níveis, a saber:

- ✓ capacitação: trata-se do aprendizado do indivíduo dos procedimentos para o desempenho do cargo.
- ✓ especialização: ampliação do conhecimento em um determinado tema ou produto específico.
- ✓ desenvolvimento: empenho em ampliar o potencial dos funcionários.

Forças restritivas do treinamento de vendas

Os treinamentos anteriores, citados nesta dissertação, apresentam forças restritivas. O treinamento de vendas também tem algumas forças restritivas. Segundo Milioni (1979), as mais representativas são:

- ✓ o programa de treinamento pode tender para o espetacular, com exageros na comunicação. O instrutor pode optar por carregar em suas expressões e colocações, desvirtuando o conteúdo do treinamento.
- ✓ o treinamento ser manipulativo, quando os líderes deturpam as informações com afirmações incorretas ou falsas. O treinamento de vendas deve ser ético, para que o vendedor não tente ou seja incentivado a ludibriar o comprador.
- ✓ tentativa de condicionar o participante, que surge com as regras rígidas de vendas, criando um repetidor de argumentos e não um verdadeiro vendedor. Muitas vezes, estas regras são oriundas dos supervisores que não concordam que os vendedores ousem no momento da venda, o que pode gerar fracassos de muitas carreiras.
- ✓ repetição de antigas fórmulas; uma opção freqüente, podendo resultar na arte de vender a completa estagnação.
- ✓ comprometimento da verba disponível, quando o programa de treinamento de vendas sai do orçamento previsto, chegando até mesmo a comprometer os demais setores da empresa; fatalmente o programa receberá duras críticas e perderá forças políticas.

Avaliação do treinamento de vendas

Segundo Milioni (1979), a relação entre custo x benefício pode ser apontada por um trabalho que envolve a definição de objetivos e o acompanhamento do treinando, no qual se procura isolar o causal ou o incidental.

A relação custo / benefício é apresentada por meio de um trabalho que demonstre a clara definição dos objetivos e o acompanhamento dos participantes.

3 Metodologia de pesquisa

Na elaboração da metodologia, optou-se por pesquisar alguns autores, como Yin (2005) e Gil (2002).

Conforme Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica, ao investigar um determinado fenômeno, cujos limites e o contexto não são claramente definidos e também na utilização de múltiplas fontes de evidência. No estudo de caso, Yin coloca que as questões utilizadas na pesquisa têm como foco o “como” e o “porquê” por serem mais explanatórias, e focaliza os acontecimentos que não exigem controle sobre os eventos comportamentais.

No estudo de caso, examinam-se acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos. Nesta metodologia, utilizam-se diversas técnicas no momento da pesquisa de campo, como: observação direta dos acontecimentos, entrevistas das pessoas que participam de tais acontecimentos, documentos e observações.

Segundo Stake (2000) *apud* Gil (2002), existem três tipos de estudos de caso: o intrínseco, o instrumental e o coletivo. O estudo de caso intrínseco é aquele em que o objeto de estudo é o próprio caso, no qual o pesquisador pode aprofundar-se na pesquisa. Este tipo de estudo pode ser constituído, conforme Gil (2002), por um líder carismático ou por uma organização que é pioneira na implementação de um sistema de avaliação. O estudo de caso instrumental é aquele desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento de determinado problema. Este tipo de estudo pode ser constituído por estudantes do ensino fundamental, em pesquisa que tenha como foco estudar, por exemplo, a aplicabilidade de métodos de ensino. O estudo de caso coletivo é aquele que possui como foco estudar as características de uma determinada população. Este tipo de estudo pode ser realizado com um determinado número de empresários, cujo objetivo é analisar as crenças e os temores existentes nessa categoria.

Segundo Gil (2002), no estudo de caso, o pesquisador pode investigar um único ou mais casos, dependendo da área em que se pretende investigar. As pesquisas que apresentam um único caso podem ser realizadas na área de biomedicina, pois envolvem um caso específico, ou então quando há a dificuldade no acesso a múltiplos casos, o pesquisador poderá investigar um deles.

As pesquisas em ciências econômicas, quando se utiliza um único caso, são bem menos freqüentes, tendo como justificativa quando o caso é único ou extremo. Nas pesquisas sociais, a utilização de vários casos é mais freqüente, conforme o autor, e apresenta vantagens e desvantagens. A principal vantagem é a quantidade de evidências inseridas no contexto, permitindo a elaboração de uma pesquisa de qualidade superior. Por outro lado, a desvantagem na utilização de múltiplos casos é a necessidade de uma melhor elaboração na metodologia e de um tempo maior para a coleta e posterior análise dos dados, caso a caso.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e a metodologia que foi utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi a descritiva, na forma de estudo de múltiplos caso, ou pode-se classifica-lo como estudo de caso instrumental. A opção por essa metodologia foi por ser a mais adequada para alcançar os objetivos propostos por este trabalho e também pela profundidade na pesquisa que esta metodologia permite.

3.1 Amostra e sujeitos da pesquisa

Trata-se de uma amostra não probabilística, sendo intencional, que foi selecionada pela prática do cálculo do ROI em treinamento.

As estruturas organizacionais das empresas participantes possuem no organograma o departamento de Recursos Humanos e, dentro desse departamento, existe uma área específica em Treinamento. Nesta área, trabalham especialistas e gestores que coordenam todo o programa de treinamento organizacional.

São considerados sujeitos da pesquisa gestores e especialistas da área de treinamento.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados no estudo de caso ocorre pela utilização de mais de uma técnica, o que pode garantir a qualidade e a confiança dos dados obtidos. A coleta foi realizada por meio de entrevistas, com a aplicação de um roteiro (vide apêndice I) e também análise de documentos.

O roteiro priorizou identificar como as empresas calculam o retorno do investimento em treinamento, nos diferentes tipos anteriormente selecionados.

O roteiro de entrevistas foi realizado pessoalmente nas empresas participantes. Este roteiro teve como objetivo obter informações sobre o entrevistado e, principalmente, sobre a organização e o método utilizado para avaliar o ROI em treinamento.

A coleta de documentos possibilitou para a pesquisadora consolidar as informações obtidas por meio das entrevistas em cada empresa pesquisada, visando a identificar quais técnicas são realmente aplicadas no processo de avaliação do retorno do investimento em treinamento.

A coleta documental, e sua posterior análise, foi realizada na empresa, quando essa possuía registros dos programas de treinamentos anteriores. Conforme Bardin (1977), pode-se definir a análise documental como uma operação que visa a representar o conteúdo de um documento, sob uma forma diferenciada da original.

Com a intenção de orientar a pesquisadora na coleta de dados, foram elaborados um protocolo e uma base de dados, segundo definições de Yin (2005). O protocolo e a base de dados se encontram nesta dissertação como apêndices II e III.

3.3 Tabulação e Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi realizada a tabulação dos mesmos, que foram estruturados na matriz de análise, como segue o modelo:

Quadro 2: Matriz de Análise: Modelo para a tabulação dos dados da pesquisa.

Empresas	SP1	SP2	RJ1
Etapas			
Tempo de avaliação			
Instrumento de avaliação			
Coleta de Dados			
Isolando os efeitos do treinamento			
Conversão dos dados em valores monetários			
ROI			
Processo decisório			

Fonte: Adaptação da autora com base em Phillips (2003)

No modelo do quadro 2, foram descritas as etapas do processo de treinamento. Priorizando o “como” e o “porquê”, as empresas realizam o ROI, sendo este o foco desta pesquisa, e também o procedimento adotado por elas em cada uma dessas etapas. Caso a organização realize o cálculo do ROI, unificando os diferentes tipos de treinamento, será utilizado apenas um quadro para a tabulação. Caso contrário, haverá um quadro para cada tipo de treinamento.

A primeira etapa descrita no quadro refere-se ao tempo que a organização gasta para a realização da avaliação. A etapa em seguida a essa é a de instrumentos de avaliação, que refere-se ao tipo de instrumentos utilizados pela organização, para realizar a avaliação do treinamento. Estes instrumentos podem ser: questionários, entrevistas, grupos de foco, testes, observação e registros de desempenho. Outra etapa é a coleta de dados, que pode ocorrer inicialmente e/ou ao término do programa de treinamento. Trata-se do processo principal para a realização da avaliação do ROI.

Após a realização da coleta de dados, a próxima etapa é isolar os efeitos do treinamento, em que são exploradas as estratégias específicas. As estratégias mais utilizadas são: grupo de controle – onde um grupo recebe o treinamento e o outro não –; a diferença entre os dois grupos está no desempenho. Outra estratégia é a linha de tendências para projetar os valores de variáveis, caso o treinamento não tenha sido aplicado. Após isolar os efeitos do treinamento, faz-se a conversão dos dados obtidos em valores monetários. Esta conversão pode seguir algumas estratégias como: os dados de produção podem ser convertidos em porcentagens de contribuição nos lucros ou na redução de custos. Outra possível estratégia é o custo do programa de qualidade que é calculado e as melhorias resultantes são convertidas em economia de custos. A próxima etapa é o cálculo do retorno do investimento em treinamento, o ROI, que é o foco deste trabalho. O cálculo do ROI visa a comparar os benefícios aos custos do programa de treinamento. A última etapa deste processo é identificar como as empresas tratam essas informações e como elas atuam no processo decisório organizacional.

Após coleta e tabulação dos dados, estes foram analisados com base no 5º nível do modelo teórico proposto por Phillips (2003), o modelo de avaliação do ROI. Este modelo foi utilizado como parâmetro para analisar os dados coletados nas empresas participantes da

pesquisa. Os outros níveis do modelo de avaliação também foram vistos, mas não são elementos centrais deste trabalho.

Posteriormente, foi feito um confronto dos resultados obtidos com a análise, para verificar a consistência dos resultados.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo estão descritos cada um dos casos pesquisados: o caso Klin, o caso Copebrás e o caso Porcão. Também constará uma análise dos mesmos em relação ao modelo proposto por Phillips (2003).

Em cada um dos casos aqui apresentados, pode-se observar as particularidades dos procedimentos adotados por cada uma destas empresas, em relação ao tratamento dado à questão treinamento e principalmente ao ROI em treinamento, que é o foco deste trabalho.

Mediante as informações dadas pelas empresas participantes, foi possível identificar e descrever em quais pontos estas empresas estão de acordo com o modelo de avaliação proposto por Phillips (2003) e, principalmente, verificar se estas empresas realmente praticam o ROI em treinamento.

A escolha desta amostra partiu de um estudo realizado por Palmeira (2003), no qual a autora identificou por meio de um levantamento de campo, quais as empresas brasileiras que realizam o cálculo do ROI em treinamento. Em contato com a autora, foi possível identificar estas empresas por ela classificadas, sendo estas previamente selecionadas para participarem da pesquisa. Portanto, justifica-se a seleção desta amostra pela prática do ROI em treinamento. Dessa forma, a pesquisadora poderá identificar como as diferentes empresas trabalham a questão do treinamento. Priorizou-se nesta dissertação estudar o ROI nos seguintes tipos de treinamento: operacional, gerencial / executivo e de vendas.

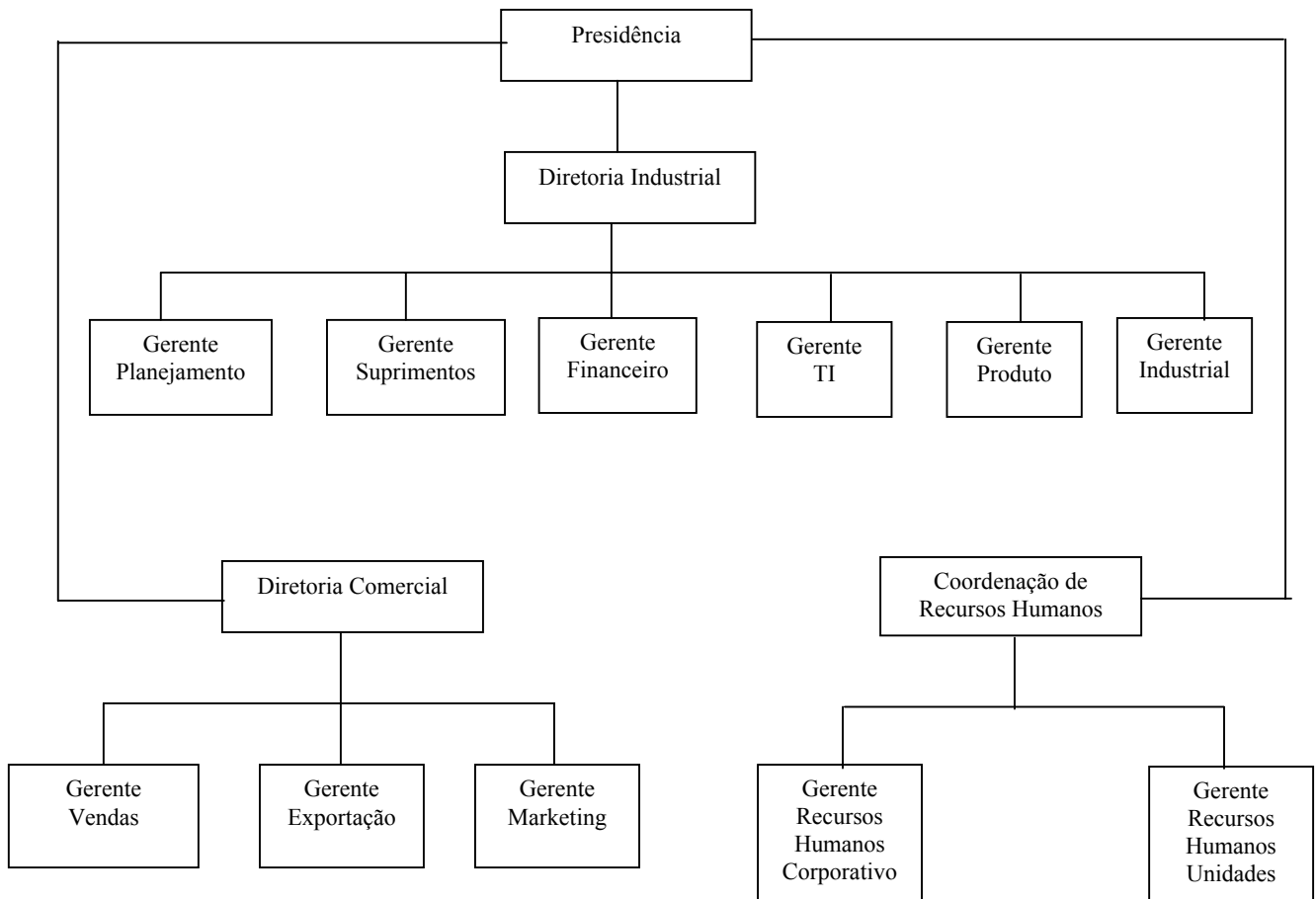
As estruturas organizacionais das empresas participantes possuem no organograma o departamento de Recursos Humanos e, dentro desse departamento, existe uma área específica em Treinamento. Nesta área trabalham especialistas e gestores que coordenam todo o programa de treinamento organizacional.

Nas empresas pesquisadas, foram entrevistadas 3 pessoas, uma em cada empresa. Essas pessoas estão diretamente ligadas à área de treinamento. Os cargos que os entrevistados ocupam são de especialistas e gerentes da área de treinamento e recursos humanos. No momento da pesquisa de campo, a pesquisadora identificou que a quantidade de entrevistados não afetaria no resultado final da pesquisa, pois ocorrendo uma ou dez entrevistas o resultado permaneceria o mesmo. Portanto, na primeira empresa, a Klin, ocorreu uma entrevista formal com uma especialista em treinamento. Na segunda empresa, a Copebrás, também ocorreu uma entrevista com uma especialista em treinamento e na terceira empresa, o Grupo Porcão, a entrevista ocorreu com um gerente de recursos humanos. O período de coleta dos dados ocorreu entre março e junho de 2005. Além das entrevistas formais, houve a apresentação de documentos que continham registros sobre treinamentos, para demonstrar o procedimento realizado, em relação ao cálculo do ROI. Somente uma das empresas apresentou tais documentos, a Copebrás.

4.1 O caso Klin

Para um melhor entendimento da estrutura organizacional da Klin, optou-se por apresentar o organograma organizacional e do departamento de recursos humanos.

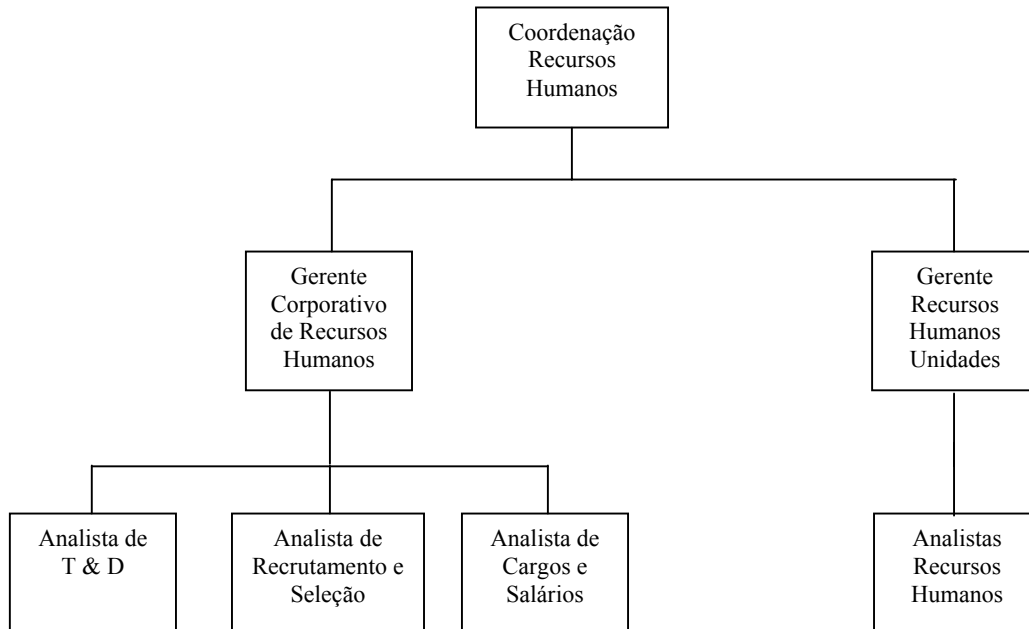
Figura 3
Organograma da Estrutura Organizacional da Klin



Fonte: Klin - 2005

A estrutura organizacional da Klin apresenta os seguintes departamentos: a presidência, que lidera todas as atividades empresariais da Klin. Abaixo da presidência, estão algumas diretorias e coordenações, como: a industrial, a comercial e a de recursos humanos. Estas diretorias lideram outras áreas, como a diretoria industrial que lidera os gerentes: de planejamento, de suprimentos, o financeiro, de TI — tecnologia da informação, de produto e o industrial. A diretoria comercial lidera os gerentes de: vendas, exportação e marketing e a coordenação de recursos humanos lidera os gerentes de: recursos humanos, o corporativo e de unidades. Todos os gerentes da área de recursos humanos lideram outras equipes que estão apresentadas no organograma de recursos humanos da empresa.

Figura 4
Organograma Recursos Humanos da Klin



Fonte: Klin - 2005

O organograma do departamento de recursos humanos da empresa apresenta a seguinte estrutura: uma coordenação de recursos humanos, que se relaciona diretamente com a presidência da empresa, tendo, portanto, contato direto; esta coordenação supervisiona as atividades de outros departamentos, como: a gerência corporativa de recursos humanos e a gerência de recursos humanos por unidade. A gerência corporativa de recursos humanos lidera mais três áreas, que são: de analista de treinamento e desenvolvimento, sendo esta o sujeito da pesquisa; analista de recrutamento e seleção e analista de cargos e salários. A gerência de recursos humanos por unidades lidera as atividades de outra área, a de analistas de recursos humanos.

A Klin possui em seu organograma o departamento de Recursos Humanos e, dentro deste departamento, possui uma área específica em treinamento e desenvolvimento. Todo o tipo de treinamento é controlado, planejado e aprovado pela área de treinamento e seu responsável, no caso da Klin, uma analista em treinamento e desenvolvimento, juntamente com o gerente corporativo de recursos humanos. Se uma determinada área da empresa solicita um tipo de treinamento, a analista de T & D — treinamento e desenvolvimento —, responsável pela área de treinamento, realiza um levantamento de necessidades, para verificar se há realmente a necessidade de desenvolver tal programa de treinamento para a área solicitante. O desenvolvimento do treinamento ocorre, primeiramente, com o levantamento de necessidades, elaboração do treinamento, planejamento das atividades a serem desenvolvidas, aplicação do treinamento, avaliação em níveis, ocorrendo os níveis 1 e 2 imediatamente após a aplicação do treinamento, e os demais níveis de avaliação ocorrem num período de até 5 meses.

Histórico

O crescimento e desenvolvimento organizacional são uma constante preocupação para os executivos da Klin. O treinamento faz parte desse desenvolvimento e de sua conseqüente avaliação. A Klin tem se preocupado com a avaliação do retorno do investimento em treinamento há aproximadamente 1 ano. Desde então, a avaliação do ROI em treinamento passou a integrar o planejamento da área de Recursos Humanos da empresa.

A Klin está no mercado desde 1983, no ramo de calçados infantis. A empresa está situada na cidade de Birigui, no interior do Estado de São Paulo. Atualmente a Klin é uma empresa líder de mercado em seu segmento, chegando a produzir 40 mil pares de calçados infantis por dia. A Klin é uma empresa considerada de grande porte, sendo seu capital nacional, e emprega aproximadamente 4.000 funcionários.

A empresa possui na cidade de Birigui 6 Unidades Fabris, sendo a Klin, a Colibri, a Alpha, a Cristal, a Curumin e a CD, além de 1 unidade em Gabriel Monteiro — São Paulo, 1 em Penápolis — São Paulo, e outra em Três Lagoas — Mato Grosso do Sul. Além de atender o mercado interno, a Klin exporta seus produtos para mais de 63 países da América Latina, América do Norte, Europa, Países Árabes, África e Oceania.

A Klin tem como missão o profissionalismo, a integridade e a criatividade, para construir um futuro sólido, a fim de desenvolver e disponibilizar no mercado um produto de qualidade e sempre valorizando aqueles que contribuem para o desenvolvimento organizacional.

Os princípios da Klin são: em primeiro lugar, o cliente; os colaboradores, já que são eles que constroem e desenvolvem a marca da empresa; os fornecedores, pois possuem interesses em comum; a comunidade, buscando a integração e a participação social sempre; a qualidade, para cada vez mais melhorar seus produtos; a preocupação com a preservação do meio ambiente, que é um grande fornecedor de matéria-prima; e a marca, a principal bandeira da empresa.

Desde 1998, a Klin é apontada pelo IBOPE como a marca líder de mercado no segmento de calçados infantis e recebeu, por quatro anos consecutivos, um importante prêmio, o de Mérito Lojista, eleita por clientes/lojistas como a Melhor Indústria de Calçados Infantis do Brasil. A marca “Klin” também é licenciada para produtos como meias, cintos, bolsas e chapéus.

A Klin está sempre preocupada e buscando levar o melhor produto ao seu público. Criou um sistema de desenvolvimento de produto estruturado em pesquisas, que tem o cuidado de seus colaboradores com cada detalhe, desde o design, até o conforto. A Klin faz total questão de conhecer cada passo do universo infantil, para que possa transferir para seus produtos todas as peculiaridades da infância, especialmente quando se trata de saúde.

A Klin, no ano de 2003, obteve um volume de exportação que representou 30% do total de sua produção, sendo assim distribuídos: 27 % para o México, 25% para a América do Sul, 23% para o Oriente Médio, 12% para a Europa, 6% para a América Central e Caribe, 5% para os EUA e Canadá e 2% outros.

A Klin e o ROI em treinamento

Na Klin ocorreu uma entrevista formal com uma especialista em treinamento, com nível superior e pós-graduação, e que está atuante na empresa há aproximadamente 3 anos. A entrevistada informou que todo e qualquer tipo de treinamento é avaliado por ela, juntamente com seu supervisor.

Os treinamentos aplicados na empresa são os treinamentos técnicos, com um foco maior para a produção, com o objetivo de aprimorar ou desenvolver novos conhecimentos e habilidades, em relação às tecnologias utilizadas para o desenvolvimento dos produtos na linha de produção; o treinamento de vendas, com o objetivo de aprimorar as habilidades e conhecimento do vendedor, em relação aos produtos; o treinamento executivo, visando a novas técnicas, a gestão e comportamentos a serem desenvolvidos e o treinamento operacional, com o objetivo de melhorar as habilidades dos participantes, tanto da área técnica como da administrativa.

A empresa tem se preocupado com a questão da avaliação em treinamento há aproximadamente 1 ano. Desde então, toda a organização, principalmente, o departamento de Recursos Humanos, tem tido uma busca incessante para avaliar o retorno do investimento feito em todos os treinamentos aplicados na empresa. Identificar e avaliar o retorno do investimento feito tornou-se fundamental para a área de recursos humanos. A importância dada à avaliação surgiu da preocupação da empresa em se ter uma correta aplicação dos investimentos nos programas de treinamento, já que anteriormente não havia tal preocupação com o retorno dos investimentos feitos. Com uma verba anual de aproximadamente R\$ 800.000,00, destinados a treinamentos diversos, a organização, por meio do levantamento de necessidades, pode aprovar, adiar ou até mesmo cancelar um determinado treinamento, caso identifique que o treinamento em questão não é tão necessário para a organização naquele momento.

Na Klin existe a cultura de mensurar resultados em todos os departamentos, como por exemplo: financeiro, vendas, qualidade, produção, comercial e marketing. Conforme a entrevistada, a mensuração de resultados ocorre há aproximadamente 2 anos na empresa.

Com um controle maior sobre os investimentos em treinamentos, a avaliação demonstra-se importante para identificar quando aplicar treinamento ou quando adiar ou até mesmo cancelar treinamentos desnecessários para a organização. Dessa forma, faz-se uma aplicação adequada da verba disponível para treinamentos. Todo o processo de avaliação do ROI em treinamento leva aproximadamente 5 meses, até sua finalização. Conforme a entrevistada, estes resultados não chegam à diretoria, que não tem conhecimento de tal procedimento.

No processo de coleta de dados, são utilizados pela empresa registros de desempenho, formulários — que trazem as habilidades a serem desenvolvidas —, questionários, entrevistas com funcionários, que servem como instrumento de avaliação. A coleta é realizada antes e depois do treinamento, para efeito de comparação entre as duas etapas. Dessa forma, torna-se possível identificar se o treinamento aplicado atingiu os objetivos iniciais propostos.

A etapa seguinte realizada pela empresa é isolar os efeitos do treinamento. A Klin realiza este procedimento por meio dos grupos de comparação, em que um grupo recebe o

treinamento e o outro não recebe. A comparação entre os grupos ocorre antes, durante e após o processo de treinamento. Dessa forma, pode-se isolar e compreender os efeitos do treinamento e realizar ajustes quando necessários.

Outro ponto importante no momento da avaliação é a conversão dos dados em valores monetários. A entrevistada informou que a empresa não realiza a conversão dos bens intangíveis ou o que se refere a comportamento. Portanto, a Klin não realiza a conversão dos bens intangíveis, mesmo quando são possíveis de conversão. São considerados apenas os bens tangíveis no momento da avaliação do ROI. Na apresentação dos resultados, os bens que não participaram do cálculo são desprezados e não aparecem nos resultados finais da avaliação do ROI.

Conforme a entrevistada informou, a empresa não realiza todas as etapas para um correto cálculo do ROI em treinamento, mas utiliza a mesma fórmula proposta por Phillips em seu modelo de avaliação em cinco níveis.

A empresa identifica a relação custo / benefício por meio da fórmula:

$$\text{BCR} = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}$$

Com a obtenção do resultado do BCR, a empresa realiza o cálculo do retorno do investimento em treinamento, representado pela fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$$

A fórmula utilizada pela empresa é a mesma proposta por Phillips (2003), em seu modelo de avaliação, mas a empresa não realiza todas as etapas como propõe o autor, desprezando dados importantes na composição das informações para a realização do cálculo.

A empresa realiza uma comparação dos resultados, como custos e benefícios, por meio do BCR e, posteriormente, é calculado o ROI. No momento da apresentação dos resultados, os bens intangíveis não são apresentados como benefícios. Estes resultados não chegam à alta administração da organização e influenciam no processo decisório, somente no que se refere a treinamentos futuros e na produção. O treinamento considerado mais relevante para a empresa é o treinamento técnico, que está diretamente relacionado com a linha de produção, visando ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus funcionários, para um produto final de melhor qualidade.

A entrevistada, quando perguntada sobre como a organização identifica bem tangível e bem intangível, informou que atualmente a empresa não realiza essa separação. A maioria dos treinamentos possui bens tangíveis e intangíveis. Estes dados necessitam ser isolados e separados, identificando o que poderá ser convertido em benefício tangível, e o que não poderá ser convertido deve ser apresentado, juntamente com o resultado do cálculo do ROI, como benefício intangível.

No que se refere às variáveis, as que representam ganhos e custos, a entrevistada informou que a Klin não controla as variáveis que representam ganhos. O que ocorre com estas variáveis é a comparação da situação atual do negócio com a situação anterior. Quanto às variáveis que representam custos, a entrevistada disse que são controladas e apresentadas após cada programa de treinamento, para que se tenha o controle de gastos e custos com determinados tipos de treinamento.

Análise do Caso Klin

Para a análise dos resultados, será utilizado como base o modelo de avaliação composto de cinco níveis de Phillips (2003).

Conforme o modelo proposto por Phillips (2003), no que se refere ao momento da avaliação, são necessários parâmetros como relatórios ou questionários pré-programa que possam ser utilizados na comparação dos resultados pós-programa. Pode-se identificar na empresa pesquisada que ocorre a coleta dos dados antes e depois da aplicação do treinamento, para efeito de comparação entre as duas etapas.

Conforme Phillips (2003), a avaliação do treinamento exige um comprometimento de toda a organização e o treinamento assumiu um papel de destaque, tendo que apresentar resultados, como os demais departamentos da organização. A empresa pesquisada apresentou no processo de avaliação alguns pontos que necessitam de desenvolvimento e aprimoramento, no que se refere ao comprometimento de toda a organização.

Em relação aos níveis de avaliação 1, 2, 3, 4 e 5, verificou-se que a Klin não possui todos os níveis do modelo proposto por Phillips (2003). No que se refere ao nível 1 de avaliação, a empresa realiza a avaliação, que está relacionada com a satisfação dos participantes, em relação ao programa aplicado. Este nível é realizado pela empresa imediatamente após a aplicação do treinamento, por meio de questionários e avaliação do treinador.

A avaliação do nível 2, que se refere à aprendizagem do conteúdo aplicado, também é realizada, verificando-se, também imediatamente, à aplicação do treinamento. Tal verificação ocorre com os questionários que são aplicados aos participantes.

No nível 3 de avaliação, que se refere à aplicação do conhecimento obtido no treinamento no dia-a-dia, identificou-se que a empresa pesquisada realiza esta etapa a longo prazo. Somente algum tempo depois da aplicação do treinamento, a empresa mensura o nível 3, utilizando a observação e não são em todas as áreas. A área da empresa que recebe uma maior atenção é a linha de produção, sendo esta a que mais participa dos programas de treinamentos, e que é também, conseqüentemente, mais cobrada para apresentar resultados.

O nível 4 de avaliação refere-se à interferência do programa de treinamento nos resultados empresariais. A Klin realiza esta etapa por meio do grupo de controle, em que um grupo recebe o treinamento e o outro não, podendo observar as diferenças entre os grupos, com o objetivo de identificar as melhorias obtidas nos resultados, após a aplicação do treinamento.

O nível 5 de avaliação refere-se ao cálculo do retorno do investimento em treinamento. Esta etapa a empresa pesquisada realiza de maneira incompleta, pois não faz o passo-a-passo proposto por Phillips (2003). A própria empresa entende que ainda não pratica o ROI em treinamento, pois não realiza todas as etapas. O primeiro ponto a ser destacado, são as variáveis que representam ganhos e as que representam custos. As variáveis que representam custos são apresentadas, mas não são controladas. A empresa não possui registros que mostrem esse tipo de procedimento.

No momento do cálculo do ROI, a empresa identifica primeiro o valor da relação custo / benefício — BCR — que prioriza identificar quais são os benefícios do programa e os custos do mesmo. Após identificar o valor do BCR, a empresa realiza o cálculo do ROI, que identifica os benefícios líquidos do programa e os custos do mesmo, chegando a um valor em percentual.

Após as definições dos objetivos da avaliação, que contemplam os propósitos, os instrumentos e os níveis de avaliação, identificou-se, de acordo com o modelo de Phillips (2003), a técnica utilizada pela Klin no processo de coleta de dados. Entre estas técnicas estão a utilização de questionários, registros de desempenho, entrevistas e formulários. Os registros de desempenho são utilizados para efetuar o acompanhamento do desempenho do funcionário, após ter participado do treinamento. Os formulários são utilizados para apontar as habilidades que necessitam ser desenvolvidas. Os questionários e as entrevistas são para identificar a reação e a aprendizagem do participante, em relação ao conteúdo ministrado.

Conforme Phillips (2003), no momento de calcular o ROI, a empresa tem de priorizar alguns parâmetros, como: relatórios ou questionários para identificar a reação e a aprendizagem do participante, em relação ao treinamento. Os questionários ou formulários devem ser aplicados antes e depois do treinamento, para que possam ser utilizados na comparação dos resultados obtidos com o programa. A Klin realiza esta etapa, coletando os dados antes e depois da aplicação do treinamento, de acordo com o que propõe Phillips (2003).

A etapa seguinte à coleta de dados é isolar os efeitos do treinamento que, conforme Phillips (2003), trata-se de uma etapa importante, pois isolando corretamente os efeitos do treinamento, permitirá uma maior precisão no momento do cálculo do ROI. A Klin isola os efeitos do treinamento por meio de grupos de controle, em que um grupo recebe o treinamento e o outro não. Por essa estratégia é possível comparar os dois grupos e a diferença entre eles é atribuída ao treinamento recebido.

Outra etapa do modelo proposto por Phillips (2003) é a conversão dos dados em valores monetários. Para que este procedimento possa ser cumprido corretamente, a empresa deverá distinguir cada unidade de dado que está envolvido nos cálculos e atribuir a eles valores diferentes. Na empresa pesquisada não foi encontrada uma estratégia clara e definida, em relação à conversão dos dados em valores monetários. Segundo a entrevistada, somente os dados representados como bens tangíveis são convertidos em valores monetários e compõem o cálculo do ROI em treinamento. A entrevistada ainda informou que os dados representados pelos bens intangíveis não participam do cálculo e nem da apresentação dos resultados.

Conforme a entrevistada, os bens tangíveis são apresentados como: dados de produção, vendas e melhoria no desempenho das atividades. Salários e benefícios são convertidos em horas trabalhadas e em valores monetários e participam do cálculo, o que não acontece com os bens intangíveis que são representados por: aumento da satisfação no trabalho, aumento do compromisso com a organização, melhorias no trabalho em equipes, melhora no atendimento ao cliente, redução das reclamações e conflitos internos, pois não há a conversão destes dados para valores monetários. Portanto, os bens intangíveis não são convertidos, mesmo quando tal conversão é possível, e também não são apresentados, juntamente com o resultados do cálculo, como benefícios intangíveis.

As variáveis que representam custos a Klin considera críticas, pois representam custos fixos e variáveis, como por exemplo: a estrutura física, os gastos com hospedagem, viagem, alimentação, material didático, instrutor. A empresa elaborou uma planilha na qual classifica todos os custos, separando os que são fixos e os que são variáveis. Segundo a entrevistada, dessa forma a empresa pode ter um controle maior destas variáveis. A entrevistada ainda informou que a empresa não possui uma estratégia de controle para as variáveis que representam ganhos.

O cálculo do ROI, segundo Phillips (2003), necessita de dados corretos para que possa apresentar um resultado confiável. A empresa realiza o cálculo, mas, no processo todo de avaliação, apresenta falhas, ou não realiza todas as etapas de acordo com o que propõe Phillips (2003), o que torna vulnerável o resultado do ROI da empresa.

De acordo com as informações obtidas na Klin, para que a empresa possa realizar um cálculo preciso do ROI em treinamento, é fundamental que, primeiramente, a empresa passe por um processo de aprimoramento em todo o processo do cálculo do ROI, como a coleta de dados, a etapa de isolar os efeitos do treinamento, a conversão dos dados em valores monetários, um controle maior sobre as variáveis que representam ganhos e custos, para que possa obter um cálculo real do retorno do investimento em treinamento.

Conforme Phillips (2003), para a obtenção de um resultado de ROI preciso, torna-se necessária a realização correta de todos os níveis de avaliação, pois, no momento da realização do nível 5, são utilizadas informações que foram obtidas nos níveis anteriores.

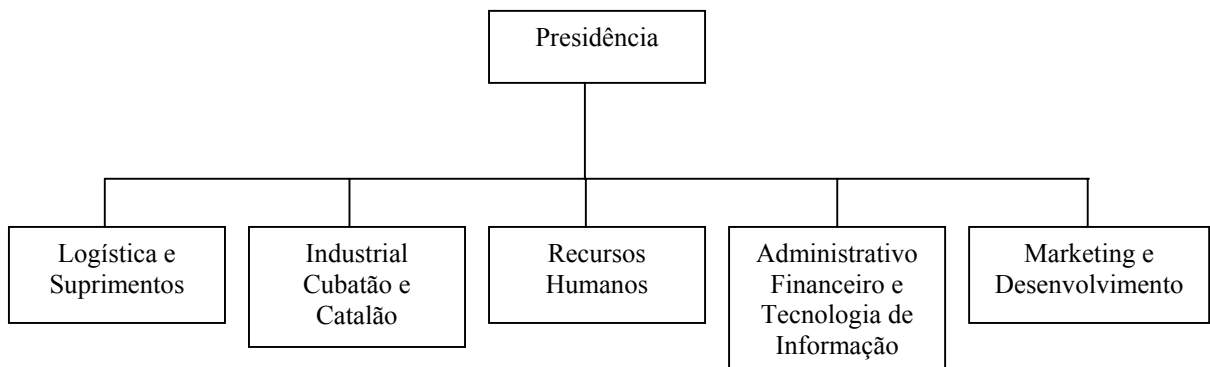
Segundo a entrevistada, deve-se considerar o porte da organização para o estabelecimento do processo de avaliação do retorno do investimento em treinamento. A empresa acredita que talvez uma empresa considerada pequena ou micro não tenha condições de realizar o cálculo do ROI em treinamento, devido aos custos e ao tempo gasto em todo o processo, como por exemplo, na Klin, todo o processo demora aproximadamente 5 meses. A empresa também considera importante o valor que é disponibilizado anualmente para investimentos em treinamentos diversos, pois acredita que, dependendo do valor disponível, não seja recomendável a avaliação do cálculo do ROI, pois talvez o custo para obter tal cálculo seja superior ao retorno propriamente dito do investimento em treinamento.

A entrevistada concluiu, dizendo que se uma empresa tem um investimento menor que R\$300.000,00, provavelmente não terá condições de estabelecer com sucesso um programa de avaliação do retorno do investimento em treinamento.

4.2 O caso Copebrás

Para um melhor entendimento da estrutura da Copebrás, optou-se em apresentar o organograma da estrutura organizacional e do departamento de recursos humanos.

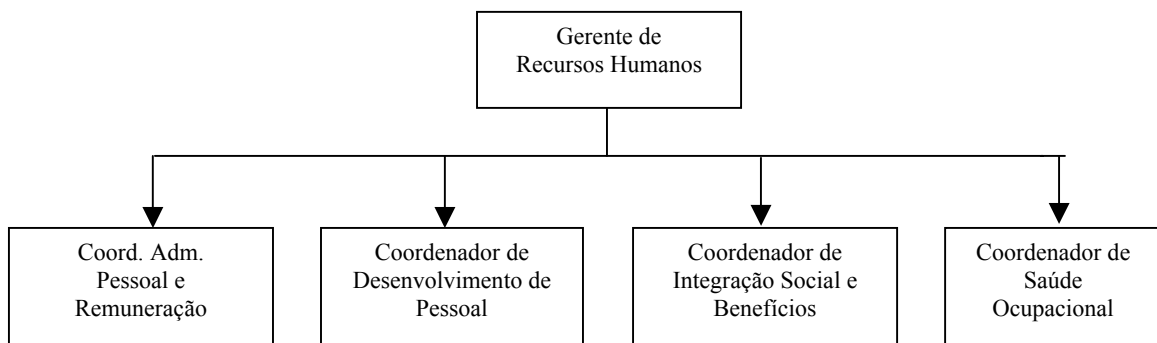
Figura 5
Organograma da Estrutura Organizacional da Copebrás



Fonte: Copebrás - 2005

O organograma da Copebrás apresenta, em sua estrutura organizacional, a presidência, que coordena as tarefas das demais áreas, como: Logística e Suprimentos; a unidade Industrial de Cubatão e Catalão (Goiás); o departamento de Marketing e Desenvolvimento; o departamento Administrativo Financeiro e Tecnologia da Informação e o departamento de Recursos Humanos.

Figura 6
Organograma Recursos Humanos da Copebrás



Fonte: Copebrás - 2005

No organograma apresentado pelo departamento de recursos humanos da empresa, existem algumas áreas que estão diretamente ligadas ao departamento, como os coordenadores: administrativo de pessoal e remuneração; de desenvolvimento de pessoal; de integração social e benefícios e o de saúde ocupacional.

A Copebrás possui em seu organograma o departamento de Recursos Humanos, e dentro deste departamento possui a área de treinamento. O treinamento é controlado juntamente com uma consultoria externa. A Copebrás realiza o levantamento de necessidades de treinamento. Este levantamento é transmitido para a empresa externa, que elabora, planeja e aplica o treinamento. A avaliação do treinamento aplicado é realizada parte pela empresa e parte pela consultoria externa, mas o cálculo propriamente dito ocorre pela empresa, com o auxílio dos indicadores de resultados. Todas as áreas da empresa possuem seus próprios indicadores, o que, conforme a entrevistada, facilita no momento da avaliação.

Na política Corporativa de Recursos Humanos, a Copebrás tem como principais diretrizes: proporcionar condições de desenvolvimento contínuo a todos seus colaboradores, por meio de programas de capacitação e qualificação profissional. Outro aspecto importante para a empresa é criar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento do potencial e das habilidades dos colaboradores, possibilitando o crescimento igualmente para todos. O departamento de recursos humanos considera importante motivar e manter seus colaboradores motivados, praticando uma política de remuneração competitiva em relação ao mercado e promovendo a melhoria do clima organizacional para seus colaboradores e familiares também, por meio do programa de qualidade de vida e da concessão de benefícios.

Histórico

A Copebrás Ltda. é uma empresa que está no mercado há 50 anos, com o objetivo de suprir a indústria nacional com Negro de Fumo, importante matéria prima utilizada na indústria de pneus, borrachas e plásticos. A Copebrás vem, ao longo de sua história, diversificando suas atividades, para acompanhar o desenvolvimento econômico do país. Atualmente seu foco é a produção de fosfatos para a área de limpeza e outros, o Tripolifosfato de Sódio (STPP), aplicado na agricultura com uma ampla linha de fertilizantes fosfatados e matérias primas para a indústria de alimentação animal.

No ano de 1955, em 06 de maio, data da fundação, a Copebrás começou com o nome de Companhia Petroquímica Brasileira. Em 1967, a Copebrás instalou a primeira fábrica brasileira de Ácido Fosfórico, usado na fabricação de fertilizantes. Naquele mesmo ano, a Copebrás começa a produzir fertilizantes fosfatados de baixa e média concentração. A empresa começou a produzir em 1975 gesso Sintético Purificado. Trata-se de uma importante matéria prima utilizada na indústria cimenteira, por meio da subsidiária Gespa — Gesso Paulista Ltda.

No ano seguinte, em 1976, a Copebrás começa a produzir o STPP — Tripolifosfato de Sódio, matéria prima utilizada em uma variedade de aplicações, como nas indústrias de sabão e detergentes, cerâmica e tratamento de metais e água, chegando a uma capacidade de 40.000 toneladas ao ano, quantidade essa elevada para 130.000 toneladas, no ano de 2000.

Em 1983, ocorreu a unificação entre a Copebrás e Fosfago, empresa detentora de uma mina de Rocha Fosfática em Catalão, no Estado de Goiás, com capacidade de produção de

500.000 toneladas por ano de Rocha Fosfática concentrada. Em 1985, passou a produzir 630.000 toneladas por ano

Em 1984, a Copebrás inaugura a unidade misturadora de fertilizantes em Cubatão — região litorânea do Estado de São Paulo. Essa unidade tem uma capacidade de produção de 250.000 toneladas de fórmulas NPK por ano. No mesmo ano ocorreu também a instalação da unidade de Fluoretos, que produz 10.000 toneladas por ano de Ácido Fluossilícico, destinado à fluoretação da água. Em 1987, a empresa expande a capacidade de produção anual de Ácido Sulfúrico para 540.000 toneladas e de Ácido Fosfórico para 145.000 toneladas por ano. Em 1989, ocorreu a inauguração da nova Estação de Tratamento de Efluentes Líquidos — ETEL. Inicia-se, em 1993, a produção de Ácido Fosfórico para alimentação animal.

A Copebrás é uma empresa de capital misto, sendo parte desse capital da controladora da Copebrás, a empresa sul-africana Anglo American. Atualmente a unidade da Copebrás em Cubatão emprega aproximadamente 1200 funcionários.

A controladora da Copebrás, a Anglo American, é líder global na mineração e setores de recurso natural, como ouro, platina, diamantes, carvão, metais básicos e metais ferrosos que são considerados como força financeira e tecnológica. O Grupo é geograficamente diverso, com operações e desenvolvimentos na África, sendo em maior concentração, América do Sul e Norte, Europa e Austrália. Na América do Sul, possui um total de 14 empresas atuantes no ramo de ouro, platina, diamantes, minerais industriais, metais ferrosos, papel, metais básicos e carvão.

O Grupo Anglo American foi formado em 1999 pela junção da Corporação Anglo American, da África do Sul (AACSA) e da Minorco. A Anglo American foi fundada em 1917 por Senhor Ernest Oppenheimer, para explorar o ouro. A companhia foi iniciada com um capital de £1 milhão de libras. Em 1926, a Anglo American se tornou o único e maior acionista em cervejarias, das quais Ernest Oppenheimer se tornou o presidente em 1929. Em 1928, a Anglo American foi desenvolvendo o que é agora conhecido como o *zambiano Copperbelt*. No mesmo ano, a Anglo American iniciou também negociações com Hans Merensky, que descobriu o *eponymouse rize* de minérios do grupo de platina, que faz hoje da África do Sul o maior produtor de platina do mundo.

Em 1961, a aquisição da Hudson Baía Mineração e da Companhia de Fundição no Canadá marcou o primeiro investimento da Anglo American fora da África sulista.

O desenvolvimento internacional começou a ganhar velocidade com a Mantoverde, mina de cobre localizada no Chile, no ano de 1995; depois com a Sadiola Colina, mina de ouro, em Mali, no ano de 1996. A aquisição dos primeiros ativos de carvão do Grupo na América Latina e o começo da construção da mina de níquel e zinco na Venezuela e Irlanda, ocorreram em 1997. Outro fator que colaborou com o desenvolvimento internacional foi em 1999, com a abertura da *Collahuasi*, com uma volumosa mina de cobre localizada no Chile, da qual o grupo detém um total de 44%.

Atualmente a Copebrás, quase dois anos após inaugurar seu complexo mineroquímico de Catalão, no estado de Goiás, fruto de um investimento de aproximadamente US\$ 140 milhões, acelera o estudo de viabilidade para ampliá-lo significativamente. Nelson Pereira dos Reis, presidente da Copebrás e da operação brasileira de sua controladora, a multinacional Anglo American, confirmou que a meta é elevar a capacidade anual de produção do complexo

de 1,3 milhão para 2,2 milhões de toneladas de fosfato beneficiado, o que viabilizaria a expansão da oferta de fertilizantes acabados da unidade de 770 mil para 1,4 milhão de toneladas.

A Copebrás e o ROI em treinamento

A Copebrás passou a realizar a avaliação do ROI em treinamento desde 2001, período também em que recebeu a certificação ISO 9001:02. Desde então, a empresa tem a preocupação em avaliar o retorno do investimento em treinamento, sendo feita a avaliação individualizada, em cada tipo de treinamento, como os treinamentos operacionais, de vendas, gerenciais e técnicos. Após a avaliação individual, a empresa realiza a avaliação em conjunto, unificando todos os tipos de treinamento. A avaliação do ROI é feita anualmente. A empresa dispõe de uma verba total de R\$900.000,00 destinada a treinamentos.

O sujeito da pesquisa na Copebrás foi uma especialista em treinamento, com nível de pós-graduação e que está atuante na empresa há aproximadamente 6 anos. Segundo a entrevistada, a empresa realiza os treinamentos operacionais, executivos ou gerencial, de vendas e técnico. Em cada um dos treinamentos aplicados, ocorre a avaliação em cinco níveis, sendo os níveis 1 e 2 imediatamente após a aplicação do treinamento, já que são níveis que tratam da reação e do aprendizado do participante, em relação ao treinamento.

A organização realiza a avaliação do treinamento e do retorno do investimento feito em cada treinamento aplicado. A avaliação do treinamento feito pela empresa é a mesma proposta por Phillips (2003), com o modelo de avaliação composto por 5 (cinco) níveis de avaliação.

A estratégia utilizada pela empresa, no momento de isolar os efeitos do treinamento, é realizada separadamente em cada área, como produção, administração, manutenção, gestores e vendas. Cada área possui seus próprios indicadores de resultados. Parte do processo do programa de treinamento é realizado pela empresa e outra parte por uma empresa externa especializada em consultoria. Esta empresa de consultoria tem a função de elaborar e aplicar o treinamento, e a avaliação do treinamento e do ROI é realizada pelo departamento de recursos humanos da empresa.

Outro momento considerado importante no processo de avaliação do ROI em treinamento é a conversão dos dados em valores monetários, em que cada área da empresa monitora seus dados, por meio de seus indicadores de resultados. Cada área é responsável pela transformação dos dados em valores monetários e, posteriormente, envia estes dados para a área de recursos humanos, onde é dada continuidade no processo de avaliação do ROI. Cada área da empresa realiza a avaliação até o 4º nível do modelo proposto por Phillips (2003), deixando o 5º nível, o cálculo do ROI para o departamento de recursos humanos. Este cálculo é realizado, primeiramente, individualizando cada tipo de treinamento e, posteriormente, é realizado o cálculo unificando todos os tipos de treinamento aplicados naquele ano. O processo todo de avaliação do ROI em treinamento demora aproximadamente 1 ano.

Por meio do plano de treinamento e de acordo com a necessidade de cada área, a organização identifica o que é bem intangível — não monetário — e o bem tangível — monetário. Todos os dados são identificados e separados para a realização da transformação destes bens tangíveis e intangíveis em valores monetários — quando possível a transformação — para realizar a avaliação.

A empresa considera variáveis que representam ganhos as que são voltadas para a parte técnica e não considera essas variáveis como um problema, pois são facilmente identificadas no momento da avaliação. A organização considera críticas as variáveis que

representam custos e que são também as mais difíceis de se controlar, como por exemplo, a estrutura física que é utilizada em cada tipo de treinamento, gastos com hospedagem, viagem, material didático. A empresa justifica estas variáveis sendo as mais difíceis, por constar em sua composição custos fixos e variáveis, sendo esses nem sempre possíveis de serem controlados ou estabelecidos, considerando os imprevistos que podem surgir no momento da elaboração e aplicação do treinamento, como a tecnologia disponível para ministrar o conteúdo do treinamento, a possível necessidade de despesas com viagens, hospedagem e alimentação .

No momento da avaliação do ROI em treinamento, a empresa utiliza a fórmula proposta por Phillips (2003), sendo:

$BCR = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}.$

A empresa utiliza nesta fórmula todos os benefícios do programa e os divide com os custos totais do programa, unificando os custos fixos com os variáveis de todos os treinamentos aplicados durante o ano na empresa. Após a identificação do valor da relação custo / benefício (BCR), a empresa realiza o cálculo do ROI pela fórmula:

$ROI (\%) = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$

Posteriormente a este cálculo do ROI, é realizado um comparativo do investimento com o rendimento anual da empresa. Esse processo é denominado pela empresa como percentual de qualificação dos colaboradores ao ano, que está representado pela fórmula:

$\% \text{ de qualificação dos colaboradores p/ ano} = \text{rendimento líquido anual} / \text{investimento anual em treinamento}.$

A avaliação começa independente, em cada área que recebe o treinamento, por meio de seus indicadores que geram os resultados e estes são comparados ao budget — nome dado pela empresa ao orçamento anual organizacional. A avaliação ocorre, primeiramente, individualizada em cada tipo de treinamento. Após essa avaliação, ocorre a avaliação unificada de todos os treinamentos. Esta ocorre na própria área em que recebeu o treinamento, como por exemplo: a área de vendas recebe o treinamento e então, no término, realiza-se a avaliação do treinamento — na própria área — e a avaliação do ROI — feita pelo departamento de recursos humanos. Quando o departamento recebe as avaliações de todos os treinamentos realizados na empresa, realiza o cálculo do ROI, unificando-os.

A coleta de dados é realizada antes e depois da aplicação do treinamento, para efeito de comparação entre as duas situações. Os instrumentos utilizados na coleta de dados são questionários que visam a identificar a reação do participante, em relação ao treinamento que acabou de participar; as entrevistas que visam identificar o aprendizado por parte do participante, em relação ao conteúdo do treinamento; e os testes práticos, para verificar a aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos e os teóricos, que identificam o conhecimento adquirido durante o programa de treinamento.

A maior dificuldade para a empresa está em analisar os diferentes tipos de treinamentos, principalmente os que envolvem comportamento, aqueles em que o comportamento também se faz necessário à avaliação. O treinamento gerencial ou executivo é considerado pela organização um dos treinamentos mais difíceis de avaliar, por tratar-se de um treinamento mais elaborado e também por ser uma grande parte dele comportamental.

O treinamento operacional é considerado pela empresa como sendo o tipo de treinamento que possui características que são facilmente avaliadas, pois possui indicadores próprios, facilitando no momento da avaliação e tornando o processo mais ágil também. Trata-se de um treinamento rápido e fácil de se trabalhar no momento da avaliação.

A Copebrás é uma empresa considerada de grande porte e acha que o porte da organização é importante e que se deve levar essa característica em conta, para a prática do ROI em treinamento. Devido ao custo e ao tempo que são gastos para esta prática, considera que uma empresa de pequeno ou a considerada micro-empresa não possuem estrutura e disponibilidade financeira para desenvolver o programa do ROI, considerado pela empresa como um processo longo e dispendioso. A empresa concluiu que somente uma empresa de médio ou grande porte tem condições de implementar e desenvolver o programa do ROI em treinamento.

Após a obtenção do resultado do ROI, a empresa faz uma avaliação e identifica se há a necessidade de modificações, pois, dependendo do resultado obtido do ROI, a empresa revê alguns pontos em relação a planejamentos e processos e, se for necessário, modifica-se o foco, priorizando outras necessidades organizacionais. Com o treinamento, ocorrem mudanças também, mas em decorrência de prioridades, se uma determinada área não necessita tanto de um treinamento, então a verba é destinada para outra que esteja necessitando mais de treinamento, tendo sempre como principal prioridade os resultados organizacionais.

Análise do Caso Copebrás

Para a análise dos resultados, será utilizado como base o modelo de avaliação composto de cinco níveis de Phillips (2003).

O cálculo do retorno do investimento em treinamento — ROI — é considerado pela empresa como uma maneira de avaliar todo o processo de treinamento, possibilitando identificar se um determinado treinamento está ou não apresentando resultados esperados ou satisfatórios, como o planejamento previa. A preocupação com a avaliação do retorno do investimento em treinamento na empresa surgiu em 2001. Desde então, a empresa realiza a avaliação do ROI em cada tipo de treinamento e, posterior a esta etapa, ocorre a avaliação unificando todos os treinamentos aplicados na empresa.

Conforme o modelo proposto por Phillips (2003), no que se refere ao momento da avaliação, são necessários parâmetros como relatórios ou questionários pré-programa, que possam ser utilizados na comparação dos resultados pós-programa. Pode-se identificar na Copebrás que ocorre a coleta dos dados por meio da aplicação de questionários, que visam a identificar a reação do participante, em relação ao treinamento que acabou de participar; com entrevistas que visam a identificar o aprendizado por parte do participante, em relação ao conteúdo do treinamento; e com os testes práticos, para verificar a aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos e os teóricos, que identificam o conhecimento adquirido durante o programa de treinamento. A coleta de dados ocorre antes e depois da aplicação do treinamento, para efeito de comparação entre as duas etapas.

O processo todo de treinamento é realizado pela Copebrás em conjunto com uma empresa de consultoria externa, que auxilia desde a necessidade de treinamento até a etapa do cálculo do retorno do investimento em treinamento. Todos os treinamentos aplicados na empresa são documentados em tabelas que servem como parâmetro de comparação entre os treinamentos já aplicados e são rigorosamente controlados pelo departamento de recursos humanos.

Em relação aos níveis de avaliação 1, 2, 3, 4 e 5, verificou-se que a Copebrás possui todos os níveis do modelo proposto por Phillips (2003). No que se refere ao nível 1 de avaliação, a empresa realiza a avaliação que está relacionada com a satisfação dos participantes, em relação ao programa aplicado. Este nível é realizado pela empresa imediatamente após a aplicação do treinamento, por meio de questionários, com o objetivo de obter a reação dos participantes.

A avaliação do nível 2, que se refere à aprendizagem do conteúdo aplicado, também é realizada, verificando-se, imediatamente, a aplicação do treinamento. Tal verificação ocorre com os questionários que são aplicados aos participantes, como por exemplo: após um determinado tipo de treinamento, a empresa aplica questionários, com o objetivo de identificar a aprendizagem do participante, como: os conhecimentos adquiridos, as habilidades ou as atitudes que mudaram após o programa de treinamento.

No nível 3 de avaliação, que se refere à aplicação do conhecimento obtido no treinamento no dia-a-dia, identificou-se que a Copebrás realiza esta etapa a longo prazo, utilizando a observação em todas as áreas.

O nível 4 de avaliação refere-se à interferência do programa de treinamento nos resultados empresariais. A Copebrás realiza esta etapa por meio do grupo de controle, para

identificar as melhorias obtidas nos resultados, após a aplicação do treinamento, sendo realizada esta etapa primeiramente individualizada em cada área, por meio dos indicadores, e posteriormente é realizada a avaliação dos resultados empresariais, unificando todos os departamentos.

O nível 5 de avaliação refere-se ao cálculo do retorno do investimento em treinamento. Essa etapa a Copebrás realiza de maneira completa, como propõe o modelo de Phillips (2003). O primeiro ponto a ser destacado, são as variáveis que representam ganhos e as que representam custos. As variáveis que representam ganhos são apresentadas, e são aquelas voltadas para a área técnica que são facilmente controladas, como por exemplo: os dados de produção e qualidade. As variáveis que representam custos são controladas, por meio de um planejamento feito pela empresa. Tais custos são apresentados como: estrutura física, hospedagem, materiais, instrutor, viagens etc, sendo estes custos nem sempre possíveis de serem controlados. A empresa identifica o que são custos fixos e variáveis e unifica-os para a realização do cálculo. Com a avaliação do ROI em treinamento a empresa tem o objetivo de obter resposta para a seguinte questão: se o valor monetário dos resultados obtidos excedeu o custo do treinamento?

Ao iniciar a coleta de dados, segundo Phillips (2003), é fundamental que a empresa defina com clareza o que espera da avaliação do treinamento, e para isso existem quatro pontos importantes que devem ser identificados, como: o propósito da avaliação, os instrumentos de coleta, isolar os efeitos do treinamento e os níveis anteriores à avaliação.

Primeiramente, a empresa realiza a coleta de dados por meio dos instrumentos de avaliação por ela utilizados, como: questionários, que visam a identificar a reação do participante, em relação ao treinamento que acabou de participar; entrevistas que visam a identificar o aprendizado por parte do participante, em relação ao conteúdo do treinamento; testes práticos, para verificar a aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos e os testes teóricos, que identificam o conhecimento adquirido durante o programa de treinamento. A coleta de dados ocorre antes e depois da aplicação do treinamento, para efeito de comparação entre as duas etapas.

Conforme Phillips (2003), uma etapa importante do processo da avaliação é isolar os efeitos do treinamento. A Copebrás isola os efeitos do treinamento individualmente em cada área. Esta etapa é realizada pelos grupos de controle, sendo que um grupo recebe o treinamento e o outro não. Utilizar este tipo de estratégia para isolar os efeitos do treinamento, conforme Phillips (2003), é a maneira mais adequada, desde que o grupo de controle seja corretamente estruturado.

O processo todo de treinamento, desde o planejamento até a avaliação do ROI, é realizado parte pela empresa e parte por uma empresa de consultoria externa. Neste trabalho em conjunto, primeiramente a Copebrás identifica a necessidade de treinamento, por meio do levantamento de necessidades. Após obter esses dados, a Copebrás contata a empresa de consultoria que elabora, planeja, aplica e avalia o níveis 1 e 2 do treinamento. Os outros níveis de avaliação 3, 4 e 5 são realizados pela Copebrás. Estes trabalhos em conjunto vêm sendo realizados há alguns anos e ganharam reforço, após o início da avaliação do retorno do investimento em treinamento na empresa.

A próxima etapa é a conversão dos dados obtidos em valores monetários. A Copebrás realiza esta conversão por meio dos indicadores de resultados que cada área possui. Segundo a

entrevistada, a empresa primeiramente aplica o treinamento, realiza a avaliação por níveis — 1, 2, 3 e 4 — estes níveis de avaliação contêm informações necessárias para a realização do 5º nível de avaliação, o cálculo do ROI em treinamento. No momento do cálculo do ROI em treinamento, a empresa segue as etapas propostas por Phillips (2003) em seu modelo de avaliação por níveis. A Copebrás realiza as seguintes etapas para o cálculo do ROI em treinamento: coleta de dados, isola os efeitos do treinamento aplicado, realiza a conversão dos dados em valores monetários, faz a tabulação dos custos do programa de treinamento, realiza o cálculo propriamente dito e, posteriormente, faz a apresentação dos resultados, os dados que não puderam ser convertidos em valores monetários são apresentados como benefícios intangíveis.

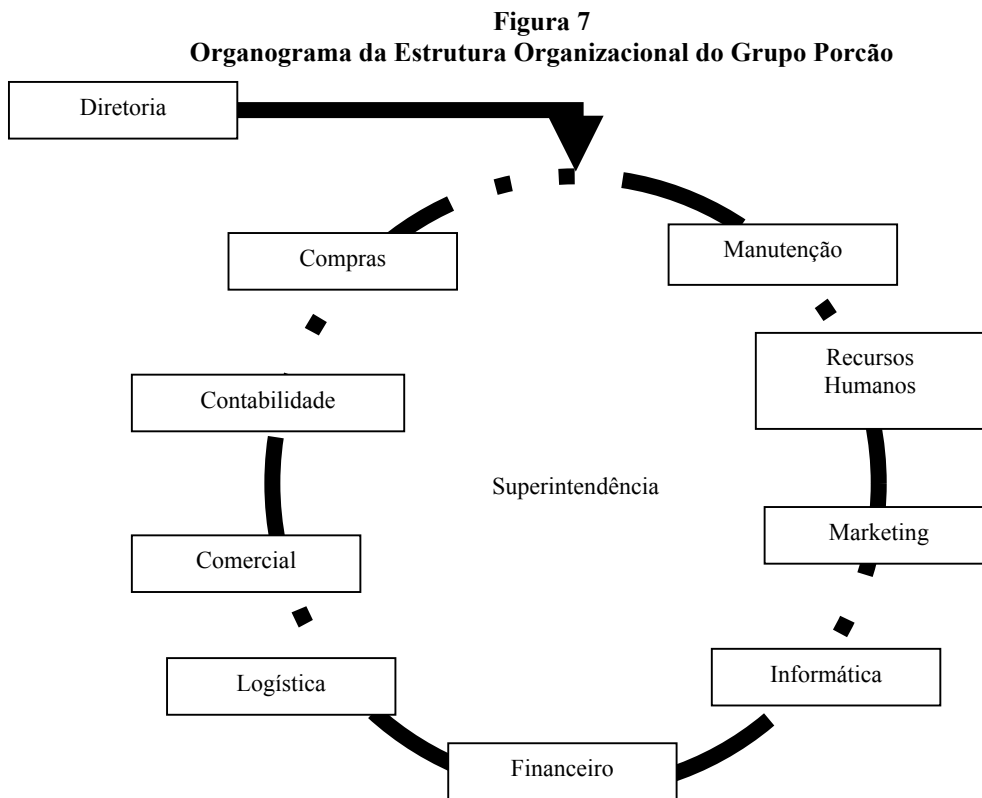
Outra etapa considerada importante no processo do cálculo do ROI em treinamento é a tabulação dos custos do programa. A empresa isola primeiramente as variáveis que representam custos e as que representam ganhos. As variáveis que representam custos recebem uma atenção maior por parte da empresa, já que esses custos são compostos por custos fixos e custos variáveis, que nem sempre são possíveis de controlar. Juntamente com essa etapa, a empresa identifica os bens tangíveis e os intangíveis. Nesse momento, os bens tangíveis são direcionados para a composição do cálculo do ROI e os bens intangíveis são reservados e apresentados junto com o resultados do cálculo do ROI, como benefícios.

Após a tabulação dos custos do programa, calcula-se o retorno do investimento em treinamento, e, na apresentação dos resultados, os dados que não foram possíveis de ser convertidos em valores monetários são apresentados como benefícios intangíveis.

A Copebrás considera importante o porte da organização para o estabelecimento do processo de avaliação do retorno do investimento em treinamento. A empresa acredita que talvez uma empresa considerada de porte pequeno ou micro não tenha condições de realizar o cálculo do ROI em treinamento, devido aos custos e ao tempo gasto em todo o processo. A empresa também considera importante o valor que é disponibilizado anualmente para investimentos em treinamentos diversos, pois acredita que, dependendo do valor disponível, não seja recomendável a avaliação do cálculo do ROI, pois talvez o custo para obter tal cálculo seja superior ao retorno propriamente dito do investimento em treinamento.

4.3 O caso Porcão

Para um melhor entendimento da estrutura organizacional da Porcão, optou-se por apresentar o organograma organizacional, por unidades e do departamento de recursos humanos.

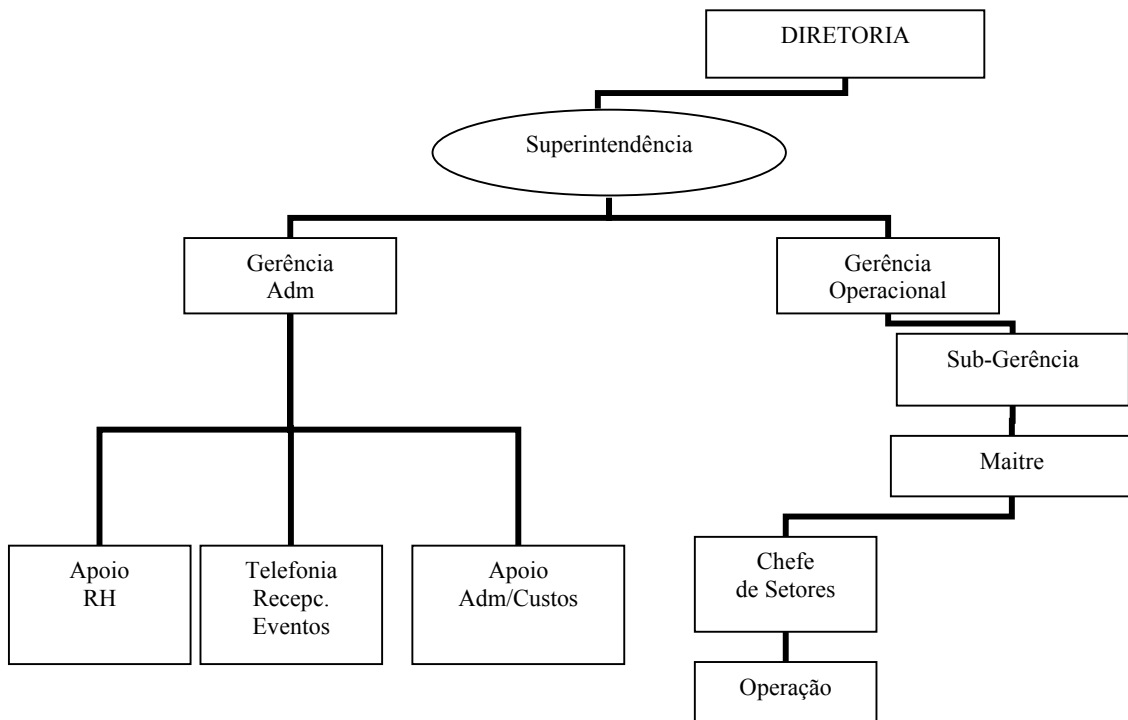


Fonte: Grupo Porcão - 2005

O organograma que demonstra a Estrutura Administrativa do grupo, considerado como Matriz, apresenta a seguinte estrutura: há uma Diretoria que coordena as demais áreas da empresa. Logo abaixo da Diretoria, está a Superintendência Administrativa Central, que coordena os trabalhos das áreas de compras, contabilidade, comercial, logística, financeiro, informática, marketing, recursos humanos e manutenção. A Matriz recebe informações de todas as unidades do grupo.

O Grupo Porcão possui um organograma por unidades, que demonstra os níveis de chefia e departamentos existentes na empresa.

Figura 8
Organograma por Unidades do Grupo Porcão

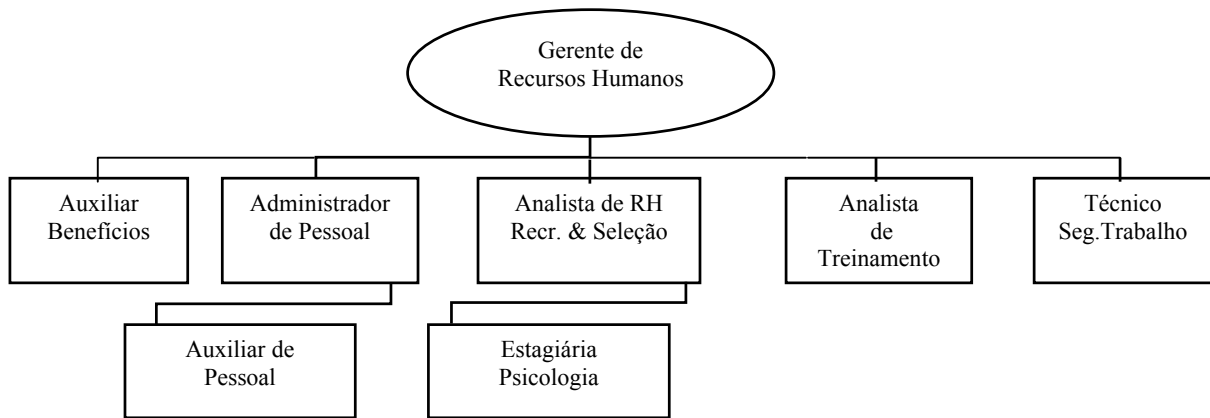


Fonte: Grupo Porcão – 2005

Cada unidade do grupo possui um organograma que demonstra a estrutura organizacional, e como cada unidade funciona, de acordo com organograma apresentado pela empresa. Cada unidade funciona como se fosse um negócio independente, pode-se notar a existência de uma diretoria que coordena os trabalhos de uma superintendência, que lidera todos os demais departamentos de cada unidade do grupo, como: a gerência administrativa e a gerência operacional. Cada uma dessas gerências lidera alguns departamentos, a saber: apoio a recursos humanos; um departamento de telefonia, com recepcionistas para agendar eventos realizados nas dependências da churrascaria e um outro departamento que é o apoio para a administração de custos. A outra gerência, a operacional, lidera os departamentos de: sub-gerência; Maitre — ocupa-se, principalmente, de planejar e supervisionar os serviços de atendimento, participa da elaboração de cardápios, lidera e capacita a equipe, recepciona, acomoda e auxilia os clientes a fazer o pedido, finaliza e sugere pratos e bebidas especiais, garante a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes —; chefe de setores e o departamento de operação.

Outro organograma apresentado pelo Grupo Porcão foi o da área de Recursos Humanos:

Figura 9
Organograma Recursos Humanos do Grupo Porcão



Fonte: Grupo Porcão - 2005

O grupo possui um organograma do departamento de Recursos Humanos que apresenta a seguinte estrutura: um Gerente de Recursos Humanos que coordena todos os trabalhos das áreas participantes do departamento, como: auxiliar de benefícios; administrador de pessoal, que conta com o apoio de um auxiliar de pessoal; analista de recursos humanos que é especializada em recrutamento e seleção e conta com o apoio de uma estagiária em Psicologia; analista de treinamento e técnico de segurança do trabalho. Todos os treinamentos solicitados na empresa são encaminhados para a analista de treinamento e, simultaneamente, para o gerente de recursos humanos.

Histórico

O Grupo Porcão está atuando no mercado há aproximadamente 29 anos. O ramo de atividade do grupo é a gastronomia, como prestação de serviços. O grupo traz uma proposta diferenciada no sistema de rodízio, o que o caracterizou como o “sistema Porcão de servir.” Primeiramente a churrascaria funcionava como anexo do hipermercado Casas da Banha, que tinha como “garoto-propaganda” um porquinho. Daí então, a origem do nome da churrascaria Porcão.

O nome do grupo foi sugerido pelos próprios clientes que freqüentavam a primeira unidade na Av. Brasil, no estado do Rio de Janeiro. Essa unidade tornou-se famosa pela campanha de um porquinho, que automaticamente também foi associado à churrascaria, passando definitivamente a se chamar Porcão, o Grupo Porcão.

Atualmente o grupo tem seis unidades próprias no Estado do Rio de Janeiro, e fora do Estado também. São mais três unidades em outros estados brasileiros, como Recife, Brasília e Belo Horizonte. O grupo possui também uma unidade no exterior, em Miami, nos Estados Unidos, onde o sistema rodízio é tão apreciado como aqui, e todo o *know-how* é rigorosamente transmitido aos seus representantes internacionais.

O objetivo do Grupo Porcão é crescer, consolidando cada vez mais a marca, com o apoio de profissionais qualificados para o desenvolvimento mútuo.

A marca do Grupo Porcão se destacou pelo atendimento diferenciado e pela diversidade de produtos oferecidos. As unidades oferecem um *portfólio* de serviços para atender qualquer evento, seja uma confraternização, um coquetel, conferências, até degustação de vinhos e charutos, cardápios harmonizados e o chamado *outside catering*, levando ao local de preferência do cliente o *know how* em serviços. A unidade Rio's, por exemplo, no Aterro do Flamengo, possui espaço independente com capacidade para 400 pessoas e sistema de áudio e vídeo para eventos e convenções. E as lojas de Ipanema e da Barra oferecem serviços de transporte gratuito, com capacidade para 15 pessoas por viagem.

O Porcão e o ROI em treinamento

A avaliação no Grupo Porcão acontece sistematicamente, após a aplicação do treinamento. O processo completo para avaliação do programa nos 4 níveis — nível 1: reação; nível 2: aprendizagem; nível 3: aplicação no trabalho; e nível 4: resultados empresariais —, leva aproximadamente 6 meses.

A empresa aplica os seguintes tipos de treinamentos: treinamento para novos funcionários, treinamento para *staff* — pessoal — operacional linha de frente, treinamento para *staff* operacional retaguarda, treinamento para Metria (Chefia Intermediária), treinamento para Gerência ou Executivos e treinamento para Vendedores.

O entrevistado informou que a empresa isola os efeitos do treinamento por meio da observação. São realizadas visitas às unidades e, aleatoriamente, é selecionado um grupo de funcionários no qual ocorre a observação. O entrevistado informou que para cada 100 funcionários treinados, 25 deles são avaliados, o que corresponde a 25% do total.

A conversão dos dados, segundo o entrevistado, ocorre por meio dos instrumentos existentes na empresa, que servem de suporte para avaliar o retorno do investimento. Os dados convertidos são: índices das pesquisas de satisfação de clientes; o SAC — Central de Atendimento ao Cliente —, que apresenta as reclamações ou elogios dos clientes; os resultados da pesquisa cliente espião, denominado pela empresa como cliente oculto; as avaliações das visitas de membros do departamento de recursos humanos às unidades; o índice de rotatividade de funcionários — *turnover*—; índices de produtividade e qualidade; índice de acidentes; melhoria do clima organizacional; o atingimento de metas mensais de faturamento, como por exemplo de vendas; custos operacionais; custos administrativos, número de refeições, quantidade de clientes, lucro etc. Conforme o entrevistado, o retorno do investimento em treinamento não é mensurado em termos financeiros, mas aferido por esses índices. Os funcionários recebem participação nos lucros, baseada no atingimento das metas pré-estabelecidas.

Para o cálculo do ROI em treinamento, a empresa não separa e não identifica o que é bem tangível e intangível. A empresa considera que os recursos humanos são os bens intangíveis e que são necessários para o atingimento das metas estabelecidas.

A empresa identifica e isola as variáveis que representam ganhos, por meio dos dados obtidos no momento de sua conversão. Dessa forma, identifica as variáveis que representam ganhos e as que representam custos. As variáveis que representam custos do treinamento são apresentadas como: despesas com instrutores, o material utilizado como apostilas, vídeos, equipamentos, ambiente físico, refeições, transporte, viagens e hospedagem. Conforme o entrevistado, as variáveis que representam os custos nem sempre são possíveis de serem controladas.

O entrevistado informou que a empresa não realiza o 5º nível de avaliação, que representa o cálculo do ROI em treinamento. Como o cálculo ainda não é realizado na empresa, o entrevistado descreveu o método que seria utilizado na avaliação:

Tabela 1: Modelo de cálculo do ROI em treinamento descrito pelo Porcão

ROI Exemplo dado pelo entrevistado:	Cálculo dos Benefícios do treinamento Benefício: R\$ 165.000,00
Calculo dos Custos Custo: R\$ 25.000,00	Subtração dos Custos dos Benefícios R\$ 140.000,00
(Benefício Líquido)	
Divisão do Benefício Líquido pelo Custo R\$ 140.000,00/25.000,00	ROI: 5,6
Conclusão: Para cada real investido no treinamento, haveria um retorno de R\$ 5,60	

Fonte: Entrevistado Porcão

A empresa realiza separadamente a avaliação em 4 níveis, para todos os tipos de treinamentos existentes na empresa. Após a aplicação de um determinado tipo de treinamento, é realizada a avaliação em níveis, sendo primeiramente a avaliação de reação. Essa avaliação ocorre por meio de um formulário, também denominado pela empresa como questionário, que é entregue a todos os participantes no término de cada treinamento. Este formulário é preenchido e devolvido, com o objetivo de avaliar os diferentes aspectos do treinamento, no que se refere a conteúdo, metodologia, instrutores e logística. Esta avaliação tem o objetivo de documentar o valor, a reação do participante, em relação ao treinamento aplicado.

Após a avaliação de reação, faz-se a avaliação de aprendizagem, 2º nível. Esta avaliação ocorre por meio de testes que são aplicados no final de cada treinamento, com o objetivo de verificar a aprendizagem do conteúdo por parte do participante, verificando o conhecimento ou a habilidade adquirida pelo treinando, com relação ao que foi ensinado.

A próxima etapa que ocorre na empresa é a avaliação de comportamento, que corresponde ao 3º nível, sendo considerada pela empresa a avaliação mais difícil. Para avaliar a mudança de comportamento, realizam-se visitas às unidades e observam-se os funcionários treinados, diretamente no seu local de trabalho, no exercício de suas funções, com emissão de relatórios ao término das atividades. Com a colaboração do departamento de recursos humanos, os gestores também participam das avaliações, nas quais avaliam suas equipes de trabalho, para verificar se o treinamento que receberam foi válido ou não, e fornecem o “*feedback*” ao participante do treinamento e ao departamento de recursos humanos.

O 4º nível de avaliação realizado na empresa é a avaliação de resultados. Nessa etapa, ocorre a avaliação de alguns índices e indicadores como: melhoria da qualidade, aumento dos lucros, aumento da satisfação dos clientes, aumento de produção, aumento das vendas, redução de custos, redução de acidentes e redução de rotatividade de pessoal.

A empresa realiza a coleta de dados antes e depois da aplicação de cada treinamento, para que possa realizar uma comparação, como por exemplo: na pesquisa do cliente espião, realizada em junho de 2004, coletaram-se dados antes da aplicação do treinamento. Após a aplicação do treinamento, houve uma nova coleta de dados, realizada em dezembro de 2004, e então os resultados de antes e depois são comparados.

Os instrumentos utilizados pela empresa no momento de coletar os dados são: questionários, entrevistas, testes, grupos de observação e registros de desempenho. Os questionários ou formulários são preenchidos pelos participantes, logo após a aplicação do

treinamento e são devolvidos para o instrutor. Estes questionários ou formulários têm o objetivo de identificar a reação do participante, em relação ao treinamento aplicado; as entrevistas e os testes têm o objetivo de identificar a aprendizagem do participante, em relação ao conteúdo do treinamento; os grupos de observação têm o objetivo de identificar a mudança de comportamento do participante realizando seu trabalho, por exemplo: identificar se o que o funcionário aprendeu está sendo aplicado no seu dia-a-dia, na realização de suas tarefas.

Para a empresa, a maior dificuldade em avaliar os diferentes tipos de treinamento, dá-se quando a avaliação é realizada pelo departamento de recursos humanos, pois, segundo o entrevistado, pode-se correr o risco de o desempenho do funcionário ser melhor na presença de pessoas conhecidas, com as quais já estão familiarizados, podendo influenciar no resultado da avaliação. Por essa razão, optou-se pelo projeto Cliente Espião (oculto), para minimizar este risco. Por outro lado, a característica facilmente avaliada é a predisposição dos funcionários para a mudança de atitude e receptividade ao trabalho conduzido.

Conforme o entrevistado, o porte da organização é um fator importante no momento do cálculo do ROI em treinamento. Deve-se considerar que uma empresa de grande porte, com muitos departamentos, pode dificultar a avaliação, devido à quantidade de variáveis a serem controladas, o que já é diferente em organizações consideradas de médio e pequeno porte. A avaliação ocorre em todas as áreas da empresa, mas não ocorre a avaliação financeira.

A empresa possui uma estratégia de gestão de pessoas que tem uma previsão dos resultados esperados e que contém a descrição de cada tipo de treinamento, com objetivos e metas a serem alcançados.

A importância da avaliação foi percebida há aproximadamente 4 anos na empresa, quando a marca se consolidou no mercado, exigindo um controle maior das atividades e principalmente dos resultados gerados pelos colaboradores. Desde então, foi realizada a implementação do departamento de recursos humanos, tendo seus objetivos e metas definidos, para que pudessem oferecer um suporte para a organização e ter uma adequada gestão de pessoas.

Todas as informações que são geradas das avaliações são consideradas e interferem no processo decisório da empresa. À medida que os resultados do treinamento aparecem, são realizados novos investimentos na área de recursos humanos, ampliando a credibilidade, a influência e a atuação do departamento de recursos humanos em toda a organização. Os resultados são apresentados e discutidos em reuniões mensais com a presidência, a diretoria, a superintendência e as gerências. O departamento de recursos humanos disponibiliza uma verba anual de aproximadamente R\$ 500.000,00.

Análise do Caso Porcão

Para a análise dos resultados, será utilizado como base o modelo de avaliação composto de cinco níveis de Phillips (2003).

Conforme o modelo proposto por Phillips (2003), no que se refere ao momento da avaliação, são necessários parâmetros como relatórios ou questionários pré-programa, que possam ser utilizados na comparação dos resultados pós-programa. Pode-se identificar na empresa pesquisada que ocorre a coleta dos dados antes e depois da aplicação do treinamento, para efeito de comparação entre as duas etapas.

Em relação aos níveis de avaliação 1, 2, 3, 4 e 5, verificou-se que o Porcão não possui todos os níveis do modelo proposto por Phillips (2003). No que se refere ao nível 1 de avaliação, a empresa realiza a avaliação, que está relacionada com a satisfação dos participantes, em relação ao programa aplicado. Este nível é realizado pela empresa imediatamente à aplicação do treinamento, por meio de questionários e avaliação do treinador.

A avaliação do nível 2, que se refere à aprendizagem do conteúdo aplicado, é realizada também imediatamente à aplicação do treinamento. Tal verificação ocorre com os questionários que são aplicados aos participantes.

No nível 3 de avaliação, que se refere à aplicação do conhecimento obtido no treinamento no dia-a-dia, identificou-se que a empresa pesquisada realiza esta etapa a longo prazo. Somente algum tempo depois da aplicação do treinamento, a empresa mensura o nível 3, utilizando a observação, e não o faz em todas as áreas.

O nível 4 de avaliação refere-se à interferência do programa de treinamento nos resultados empresariais. O Porcão realiza esta etapa por meio do grupo de observação, em que um grupo recebe o treinamento e o outro não, podendo observar as diferenças entre os grupos, com o objetivo de identificar as melhorias obtidas nos resultados, após a aplicação do treinamento.

O nível 5 de avaliação refere-se ao cálculo do retorno do investimento em treinamento. Esta etapa a empresa ainda não realiza, não cumprindo, portanto, o modelo de avaliação proposto por Phillips (2003).

Como o cálculo ainda não é realizado na empresa, o entrevistado descreveu o método que seria utilizado na avaliação, como pode ser observado na tabela 1.

Em análise ao exemplo dado pelo entrevistado, pode-se observar que tal exemplo não está de acordo com o modelo proposto por Phillips, já que não traz demonstração de como seria cada etapa do processo de cálculo e como seria o tratamento dado aos bens tangíveis e intangíveis.

Após as definições dos objetivos da avaliação, que contemplam os propósitos, os instrumentos e os níveis de avaliação, identificou-se, de acordo com o modelo de Phillips (2003), as técnicas utilizadas pelo Porcão no processo de coleta de dados. Entre essas técnicas, estão a utilização de questionários, registros de desempenho, entrevistas e testes. Os

registros de desempenho são utilizados para efetuar o acompanhamento do desempenho do funcionário, após ter participado do treinamento. Os testes são utilizados para verificar o aprendizado do participante. Os questionários e as entrevistas são para identificar a reação e a aprendizagem do participante, em relação ao conteúdo ministrado.

Conforme Phillips (2003), no momento de calcular o ROI, a empresa tem de priorizar alguns parâmetros, como: relatórios ou questionários para identificar a reação e a aprendizagem do participante, em relação ao treinamento. Os questionários ou formulários devem ser aplicados antes e depois do treinamento, para que possam ser utilizados na comparação dos resultados obtidos com o programa. O Porcão realiza esta etapa, coletando os dados antes e depois da aplicação do treinamento, de acordo com o que propõe Phillips (2003).

A etapa seguinte à coleta de dados é isolar os efeitos do treinamento, o que, conforme Phillips (2003), trata-se de uma etapa importante, pois isolando corretamente os efeitos do treinamento permitirá uma maior precisão no momento do cálculo do ROI. O Porcão isola os efeitos do treinamento por meio de grupos de observação, em que um grupo recebe o treinamento e o outro não. Por essa estratégia, é possível comparar os dois grupos e a diferença entre eles é atribuída ao treinamento recebido.

Outra etapa do modelo proposto por Phillips (2003) é a conversão dos dados em valores monetários. Para que este procedimento possa ser cumprido corretamente, a empresa deverá distinguir cada unidade de dado que está envolvido nos cálculos e atribuir a eles valores diferentes. Na empresa pesquisada foi encontrada uma estratégia clara e definida, em relação à conversão dos dados em valores monetários.

Quanto às variáveis que representam custos, o entrevistado informou que a empresa considera os que representam custos fixos e variáveis, como por exemplo: a estrutura física, os gastos com hospedagem, viagem, alimentação, material didático e instrutor. A empresa possui o controle desses custos por meio de uma planilha, na qual são imputados todos os custos de treinamento. Estas informações são utilizadas como controle dos custos com treinamentos diversos, pois como a empresa não realiza o cálculo do ROI, não faz o controle dos custos, como propõe Phillips. Segundo o entrevistado, dessa forma a empresa pode ter um controle maior destes custos. O entrevistado informou que a empresa não possui uma estratégia de controle para as variáveis que representam ganhos, somente identifica e isola tais variáveis.

O cálculo do ROI, segundo Phillips (2003), necessita de dados corretos para que possa apresentar um resultado confiável. A empresa não realiza o cálculo, portanto não realiza o 5º nível de avaliação, como propõe o modelo adotado nesta dissertação. Constatou-se ainda que a empresa tem a intenção de implementar o cálculo do ROI em treinamento, que, segundo informações dadas pelo entrevistado, a empresa terá que realizar um processo de adaptação e desenvolvimento do cálculo, para que a empresa possa realizar todas as etapas, como propõe o modelo de Phillips.

De acordo com as informações obtidas no Porcão, para que a empresa possa vir a realizar um cálculo preciso do ROI em treinamento, é fundamental que, primeiramente, a empresa passe por um processo de aprimoramento em todo o processo do cálculo do ROI, que tenha conhecimento de cada etapa do modelo, para que se obtenha um cálculo mais preciso possível, como as etapas: de coleta de dados; isolar os efeitos do treinamento; a conversão dos

dados em valores monetários; ter um controle maior sobre as variáveis que representam ganhos e custos, para que possa obter um cálculo real do retorno do investimento em treinamento.

Conforme Phillips (2003), para a obtenção de um resultado de ROI preciso, torna-se necessária a realização correta de todos os níveis de avaliação, pois no momento da realização do nível 5, são utilizadas informações que foram obtidas nos níveis anteriores.

Segundo o entrevistado, deve-se considerar o porte da organização para o estabelecimento do processo de avaliação do retorno do investimento em treinamento. A empresa acredita que talvez uma empresa considerada de grande porte, não tenha condições de realizar o cálculo do ROI em treinamento, devido à quantidade de variáveis que são consideradas no processo de cálculo do ROI em treinamento e também pela quantidade de treinamentos específicos para as diversas áreas de uma grande organização. A questão tempo também foi outro fator que o entrevistado evidenciou, pois acredita que todo o processo do ROI demandaria um tempo bem superior ao que a empresa gasta com a avaliação de quatro níveis existente na empresa hoje. O tempo gasto para a avaliação de 4 níveis pelo Porcão é de aproximadamente 6 meses.

5 Apresentação geral dos resultados das empresas pesquisadas

Estão demonstrados no quadro 3 os resultados gerais obtidos nas empresas pesquisadas. As colunas do quadro estão assim distribuídas: a primeira coluna demonstra o tipo de dado coletado; a segunda coluna mostra os dados obtidos na primeira empresa pesquisada, a Klin; a terceira coluna mostra os dados obtidos na segunda empresa pesquisada, a Copebrás; a quarta coluna mostra os dados obtidos na terceira empresa pesquisada, o Porcão.

Quadro 3: Matriz de Análise: tabulação dos dados da pesquisa.

Empresas	Klin	Copebrás	Porcão
Etapas			
Tempo de avaliação	5 meses	1 ano	6 meses
Instrumento de avaliação	Registros de desempenho, formulários – habilidades a desenvolver.	Questionários, entrevistas e testes práticos e teóricos.	Questionários, entrevistas, testes, grupos de observação e registros de desempenho.
Coleta de Dados	Registros de desempenho, formulários – habilidades a desenvolver.	Questionários, entrevistas e testes práticos e teóricos.	Questionários, entrevistas, testes, grupos de observação e registros de desempenho.
Isolando os efeitos do treinamento	Grupos de comparação	Grupos de controle	Grupos de observação
Conversão dos dados em valores monetários	Não há conversão no que se refere a comportamento	Por meio dos indicadores de cada área.	Por meio dos índices existentes na empresa.
ROI	Os bens intangíveis são excluídos na apresentação $BCR = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}$ $ROI (\%) = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$	$BCR = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}$ $ROI (\%) = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$	A empresa informou que não realiza o quinto nível de avaliação – ROI – e somente faz a avaliação até o quarto nível, mas fez a descrição do modelo do qual pretende implementar futuramente, sendo diferente do modelo proposto por Phillips (2003).
Processo decisório	Influência somente no que se refere a treinamentos futuros e na produção.	Influência, e sempre que necessário muda-se o foco.	Com as informações geradas das avaliações de 4 níveis, a empresa muda o foco de investimento, com a participação de toda a alta administração.
Investimento anual em treinamento	R\$ 800.000,00	R\$ 900.000,00	R\$ 500.000,00 – aproximadamente.

Fonte: Adaptação da autora com base em Phillips (2003)

O quadro 3 mostra os resultados obtidos nas entrevistas nas três empresas participantes da pesquisa. Pode-se notar na primeira coluna o tipo de dado coletado, como: o tempo gasto na avaliação; os instrumentos de avaliação que são utilizados; como é realizada a coleta de dados; como as empresas isolam os efeitos do treinamento em avaliação; como realizam a conversão dos dados em valores monetários, identificando o que é bem tangível e intangível; o método ou fórmula utilizada no cálculo do ROI em treinamento; se as empresas utilizam e como utilizam as informações oriundas do cálculo do ROI, se interferem ou não no processo decisório organizacional e qual o valor do investimento anual em treinamento.

No quadro 3 pode-se observar as diferenças entre as três empresas pesquisadas, em relação ao cálculo do ROI em treinamento. A primeira diferença entre as empresas é o tempo demandado na avaliação, sendo 5 meses na primeira empresa, 1 ano na segunda e 6 meses na terceira.

Outro aspecto que pode ser comparado entre as empresas são os instrumentos de avaliação utilizados no método do ROI. A Klin utiliza diversas técnicas, como: registros de desempenho, que têm o objetivo de acompanhar o desempenho do funcionário, após ter participado do treinamento; formulários que são utilizados para apontar as habilidades que necessitam ser desenvolvidas; questionários e as entrevistas que são utilizados para identificar a reação e a aprendizagem do participante, em relação ao conteúdo ministrado. O processo de avaliação dos diferentes tipos de treinamento é realizado pela empresa de maneira geral, unificando-os para o cálculo. O treinamento mais observado pela Klin e o que se refere à produção, que, conforme a entrevistada, recebe uma atenção maior que os demais tipos de treinamentos.

A Copebrás utiliza os seguintes instrumentos de avaliação: questionários que visam a identificar a reação do participante, em relação ao treinamento que acabou de participar; as entrevistas que visam a identificar o aprendizado por parte do participante, em relação ao conteúdo do treinamento e testes práticos e teóricos para verificar a aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos e os teóricos, que identificam o conhecimento adquirido durante o programa de treinamento. Nos diferentes tipos de treinamento, como: operacional, gerencial / executivo e de vendas, a empresa realiza o cálculo do ROI unificando os treinamentos. Segundo a entrevistada, todos os treinamentos aplicados na empresa participam do cálculo.

O Porcão utiliza como instrumento de avaliação questionários ou formulários, que são preenchidos pelos participantes, logo após a aplicação do treinamento, com o objetivo de identificar a reação do participante, em relação ao treinamento aplicado; entrevistas e os testes têm o objetivo de identificar a aprendizagem do participante em relação ao conteúdo do treinamento; os grupos de observação têm o objetivo de identificar a mudança de comportamento do participante, realizando seu trabalho e registros de desempenho para auxiliar no desenvolvimento e obtenção de dados. Na etapa de coleta de dados, são utilizados os mesmos instrumentos utilizados na etapa instrumentos de avaliação, nas três empresas pesquisadas. O processo de avaliação é realizado no Porcão de maneira incompleta, não havendo o cálculo do ROI. Portanto, não foi possível identificar as diferenças no momento do cálculo do ROI, nos diversos tipos de treinamento.

Para a etapa que se propõe a isolar os efeitos do treinamento nas três empresas, são utilizados grupos de comparação, grupos de controle e grupos de observação. Esses grupos têm o mesmo objetivo, identificar o comportamento dos participantes após o treinamento. Os grupos de comparação utilizados pela Klin, são grupos que recebem acompanhamento antes, durante e após o processo de treinamento; Os grupos de controle utilizados pela Copebrás, são aqueles em que um grupo recebe treinamento e o outro não, onde podem ser comparados os comportamentos dos dois grupos. Os grupos de observação utilizados pelo Porcão, são grupos selecionados aleatoriamente para observar as mudanças ou não de comportamento provocadas pelo treinamento.

A conversão dos dados em valores monetários ocorre de maneira diferente nas empresas. A Klin informou que ainda não realiza a conversão no que se refere a dados oriundos de comportamento. A Copebrás realiza a conversão por meio dos indicadores de

resultados de cada área da empresa. O Porcão realiza a conversão por meio dos índices estabelecidos pela empresa em cada área.

No que se refere ao método utilizado no cálculo do ROI em treinamento nas diferentes empresas, a Klin informou que utiliza a fórmula:

$$\text{BCR} = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa.}$$
$$\text{ROI (\%)} = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$$

Esta fórmula é a proposta do modelo de Phillips (2003), mas a Klin não realiza todas as etapas do modelo, pois, no momento do cálculo e da apresentação dos resultados, não considera os bens intangíveis, sendo estes descartados do processo. A Copebrás utiliza a mesma fórmula proposta por Phillips (2003), respeitando todas as etapas do processo de avaliação do cálculo do ROI em treinamento. O Porcão informou que ainda não realiza o 5º nível de avaliação, o ROI em treinamento, mas segundo informações obtidas na empresa, se realizasse o cálculo, utilizaria a mesma fórmula propostas por Phillips, seguindo as etapas de avaliação do método.

No que se refere ao processo decisório organizacional, as empresas informaram que:

“As informações obtidas no resultado do cálculo do ROI não influenciam no processo decisório da empresa. Influenciam somente no que se refere a treinamentos futuros e na produção”.

Entrevistada Klin

“Com os resultados do cálculo do ROI, é realizada uma análise e caso necessário a empresa muda o foco das estratégias.”

Entrevistada Copebrás

“Mesmo não realizando o 5º nível de avaliação, as informações geradas das avaliações dos 4 níveis, a empresa avalia e se necessário muda-se o foco de investimento, com a participação de toda a alta administração”.

Entrevistado Porcão.

Os valores dos investimentos anuais nas empresa também são diferentes, a Klin tem um investimento anual de R\$800.000,00; a Copebrás disponibiliza um valor de R\$900.000,00 e o Porcão um total de R\$500.000,00.

6 Conclusão

Inicialmente, conforme objetivo geral estabelecido, tinha-se a intenção de:

— Identificar, descrever e analisar o procedimento adotado pelas empresas, quanto ao cálculo do retorno do investimento em treinamento operacional, gerencial/executivo e de vendas.

Conclui-se que o objetivo geral proposto foi atingido, pois nas empresas pesquisadas houve a identificação, a descrição e a análise do procedimento utilizado em cada uma das empresas, em relação ao método do cálculo do retorno do investimento em treinamento operacional, gerencial/executivo e de vendas. Das três empresas pesquisadas, apenas uma delas apresentou registros sobre como desenvolve o cálculo do ROI em treinamento. As outras duas empresas não apresentaram registros sobre o cálculo e disseram que ainda não realizavam tais registros, por não desenvolverem o processo do cálculo do ROI em sua plenitude.

Inicialmente, conforme objetivos específicos estabelecidos, tinha-se a intenção de identificar e descrever como:

— as empresas isolam e controlam as variáveis que representam **ganhos** para a empresa, no momento de calcular o ROI.

Na empresa Klin, a entrevistada informou que as variáveis que representam ganhos não são controladas. Portanto a empresa não possui uma estratégia clara e definida, em relação ao controle de variáveis que representam ganhos. Ainda conforme a entrevistada, o que ocorre com as variáveis que representam ganhos é a comparação da situação atual do negócio com a situação anterior. Pode-se concluir que a Klin não controla as variáveis que representam ganhos.

A Copebrás informou que as variáveis que representam ganhos são voltadas para a parte técnica e não considera essas variáveis como um problema, pois são facilmente identificadas no momento da avaliação. A entrevistada informou que essas variáveis são controladas pelos registros de treinamentos existentes na empresa, para que seja possível a comparação entre um treinamento e outro e identificar os ganhos de cada tipo de treinamento.

O Porcão identifica e isola as variáveis que representam ganhos por meio dos dados obtidos no momento da conversão dos mesmos. Dessa forma, identifica as variáveis que representam ganhos e as que representam custos.

Pode-se concluir que o primeiro objetivo específico proposto foi alcançado. As empresas Copebrás e Porcão isolam e controlam as variáveis que representam ganhos e a empresa Klin não isola e não controla essas variáveis. Portanto esta etapa somente a Copebrás e o Porcão realizam de acordo com o modelo proposto por Phillips.

— as empresas isolam e controlam as variáveis que representam **custos** para a empresa, no momento de calcular o ROI.

Sobre as variáveis que representam custos, a entrevistada informou que a Klin controla e apresenta após cada programa de treinamento, para que se tenha o controle de gastos e custos com determinados tipos de treinamento. As variáveis que representam custos e que são controladas são: material didático, espaço físico, instrutor, viagens e hospedagens. Conforme a entrevistada, essas variáveis são controladas por uma tabela específica, desenvolvida pela empresa para controlar adequadamente os custos com os treinamentos aplicados na empresa.

Na Copebrás, conforme a entrevistada, nas variáveis que representam custos a organização as considera críticas e que são também as mais difíceis de se controlar, como por exemplo: a estrutura física que é utilizada em cada tipo de treinamento, gastos com hospedagem, viagem e material didático. A empresa justifica estas variáveis como sendo as mais difíceis, por constar em sua composição custos fixos e variáveis, sendo estes nem sempre possíveis de serem controlados ou estabelecidos, considerando os imprevistos que podem surgir no momento da elaboração e aplicação do treinamento, como a tecnologia disponível para ministrar o conteúdo do treinamento, a possível necessidade de despesas com viagens, hospedagem e alimentação. Da mesma maneira que a empresa controla as variáveis que representam ganhos, ela controla as variáveis que representam custos, por meio de registros que possibilitem a comparação posterior entre as informações obtidas nos diferentes tipos de treinamentos.

No Porcão as variáveis que representam custos do treinamento são apresentadas como, despesas com instrutores, o material utilizado como apostilas, vídeos, os equipamentos, ambiente físico, refeições, transporte, viagens e hospedagem. Conforme o entrevistado, as variáveis que representam os custos, nem sempre são possíveis de serem controladas.

Pode-se concluir que o segundo objetivo específico proposto foi atingido e que apenas as empresas Klin e Copebrás realizam esta etapa como propõe Phillips. As empresas isolam e controlam as variáveis que representam custos, com estratégias diferentes, mas realizam o controle e o Porcão não realiza esta etapa em todos os treinamentos aplicados, somente quando possível é que essas variáveis são controladas.

— o cálculo é executado, pormenorizando a sua decomposição.

Em relação ao terceiro objetivo específico proposto, as empresas descreveram o método por elas utilizado no cálculo.

A Klin descreveu que primeiramente realiza o cálculo do BCR — relação custo / benefício — pela fórmula:

$$\text{BCR} = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}$$

Após obter o valor do BCR, a empresa realiza o cálculo do retorno do investimento em treinamento, representado pela fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$$

A fórmula utilizada e apresentada pela Klin é a mesma proposta por Phillips (2003), em seu modelo de avaliação, mas a entrevistada informou que a empresa não realiza todas as etapas como propõe o autor, desprezando dados importantes na composição das informações para a realização do cálculo.

A Copebrás também utiliza a mesma fórmula proposta por Phillips. Primeiramente obtém o valor do BCR, pela fórmula:

$$\text{BCR} = \text{Benefícios do Programa} / \text{Custos do Programa}.$$

A empresa utiliza nesta fórmula todos os benefícios do programa e divide com os custos totais do programa, unificando os custos fixos com os variáveis de todos os treinamentos aplicados durante o ano na empresa. Após a identificação do valor da relação custo / benefício (BCR), a empresa realiza o cálculo do ROI pela fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = \text{Benefícios Líquidos do Programa} / \text{Custos do Programa} \times 100$$

Posteriormente a este cálculo do ROI, é realizado um comparativo do investimento com o rendimento anual da empresa. Este processo é denominado pela empresa como percentual de qualificação dos colaboradores ao ano, que está representado pela fórmula:

% de qualificação dos colaboradores p/ ano = rendimento líquido anual / investimento anual em treinamento.

O entrevistado do Grupo Porcão informou que a empresa ainda não realiza o 5º nível de avaliação. Como o cálculo ainda não é realizado na empresa, o entrevistado descreveu o provável método que seria utilizado na avaliação, apresentado na tabela 1.

O método de cálculo do ROI descrito pelo entrevistado difere do modelo de avaliação proposto por Phillips. O método citado pelo entrevistado não é praticado pela empresa.

Durante a pesquisa de campo, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas e análise de documentos — apresentados apenas pela Copebrás — as empresas apresentaram e descreveram os métodos por elas utilizados e estes foram descritos na dissertação. Após análise das entrevistas e documentos, conclui-se que a Klin ainda não realiza o cálculo completo do ROI em treinamento. A empresa não apresentou registros de cálculos anteriores e ainda informou que não faz uso de tal prática. Conclui-se que a Klin não pratica o ROI em treinamento, mas que está caminhando para implementar o 5º nível de avaliação, o ROI em treinamento, pois, conforme a entrevistada, esta prática deve estar contida na cultura da organização. Portanto no que se refere ao cálculo do ROI em treinamento operacional,

gerencial / executivo e de vendas, verificou-se que a Klin não realiza todas as etapas do processo do ROI.

Na Klin não foi identificada a utilização de qualquer estratégia para a conversão dos dados em valores monetários que permitisse concluir que esta empresa é capaz de realizar a conversão corretamente, considerando todos os elementos envolvidos no cálculo.

Conclui-se ainda que a segunda empresa pesquisada, a Copebrás, realiza o cálculo do ROI em treinamento em todos os níveis, sendo demonstrado pela empresa o método utilizado por ela e registros e documentos da prática de avaliação. A empresa realiza todas as etapas propostas por Phillips em seu modelo de avaliação por níveis, o que pode ser comprovado pela entrevista e análise de documentos na empresa.

Em relação ao Grupo Porcão, conclui-se que a empresa ainda não pratica o ROI em treinamento. Conforme o entrevistado, o Porcão realiza a avaliação somente até o 4º nível, não chegando ao cálculo do ROI em treinamento que seria o 5º nível de avaliação. Portanto pode-se concluir que o Porcão ainda não pratica o ROI em treinamento, mas que está caminhando para implementar a avaliação por completo.

Nas três empresas pesquisadas não foi permitida a retirada de documentos das suas dependências e a única empresa que apresentou registros da avaliação foi a Copebrás. A avaliação e análise dos documentos apresentados pela Copebrás foram realizadas dentro da empresa, na presença da entrevistada.

— as empresas utilizam as informações geradas do cálculo do ROI no processo interno de decisão da empresa.

A Klin realiza uma comparação dos resultados, como custos e benefícios por meio do BCR e, posteriormente, é calculado o ROI. No momento da apresentação dos resultados, os bens intangíveis não são apresentados como benefícios. Estes resultados não chegam à alta administração da organização, e influenciam no processo decisório somente no que se refere a treinamentos futuros e na produção, que é o principal foco de desenvolvimento e aprimoramento da empresa. Pode-se concluir que, mesmo a empresa praticando o cálculo incompleto do ROI, as informações geradas do cálculo influenciam no processo decisório, no que se refere a treinamento e a linha de produção, modificando ou aprimorando as estratégias definidas nos projetos a serem desenvolvidos ou os que estão em desenvolvimento.

Na Copebrás as informações geradas do cálculo do ROI interferem no processo interno de decisão da empresa. Após a obtenção do resultado do ROI, a empresa faz uma avaliação e identifica se há a necessidade de modificações, pois dependendo do resultado obtido do ROI, a empresa revê alguns pontos, em relação a planejamentos e processos e se for necessário modifica-se o foco, priorizando outras necessidades organizacionais. Com o treinamento, ocorrem mudanças também, mas em decorrência de prioridades, se uma determinada área não necessita tanto de um treinamento, então a verba é destinada para outra que esteja necessitando mais de treinamento, tendo sempre como principal prioridade os resultados organizacionais. Todas as informações geradas no cálculo do ROI são avaliadas pelo recursos humanos da empresa e transmitidas para a alta administração.

Apesar de o Porcão ainda não realizar o cálculo do ROI em treinamento, as informações que são geradas das avaliações até o 4º nível são consideradas e interferem no processo decisório da empresa. À medida que os resultados do treinamento aparecem, são realizados novos investimentos na área de recursos humanos, ampliando a credibilidade, a influência e atuação do departamento de recursos humanos em toda a organização. Os resultados são apresentados e discutidos em reuniões mensais com a presidência, a diretoria, a superintendência e as gerências.

Pode-se concluir que, apesar de duas das três empresas pesquisadas ainda não praticarem o cálculo do ROI em treinamento, as informações geradas das avaliações de níveis 1, 2, 3 e 4 são analisadas e influenciam o processo decisório organizacional.

Nas empresas Klin e Porcão ainda não é possível afirmar a existência de práticas do cálculo do ROI que evidenciam a utilização do modelo de avaliação composto de cinco níveis proposto por Phillips, porém os dados indicaram que houve uma preocupação por parte das empresas em aprimorar e desenvolver uma cultura organizacional que permita a prática do ROI, com a colaboração de toda a organização.

6.1 Contribuição e utilidade da pesquisa

No meio acadêmico existem muitas pesquisas sobre treinamento que tratam desde a necessidade de um treinamento específico até sua aplicação, mas pesquisas sobre como avaliar, ou como mensurar o retorno do investimento feito são raras na literatura nacional. Alguns pesquisadores, como os citados nesta dissertação, aceitaram o desafio de abordar um tema ainda pouco explorado na literatura nacional e demonstraram em suas pesquisas que ainda a avaliação do retorno do investimento em treinamento é pouco aplicada nas organizações brasileiras.

Esta pesquisa contribuiu como uma fonte de consulta para futuros pesquisadores ou profissionais que desejam obter informações sobre o modelo ROI em treinamento e como funciona esse modelo nas organizações pesquisadas.

6.2 Sugestão para futuras pesquisas

Existem outras empresas que realizam o cálculo do ROI em treinamento, que não foram exploradas nesta pesquisa, podendo ser realizado um estudo de caso único, adotando-se apenas uma empresa, ou então um estudo de casos múltiplos, como o que foi realizado nesta dissertação.

O ROI em treinamento ainda é considerado um assunto relativamente novo no Brasil, sendo ainda poucas as empresas que o realizam. Talvez o motivo por não realizarem o ROI em treinamento seja pelo tempo gasto para tal atividade ou por ainda não estarem familiarizadas com o tema. Dessa forma, pode-se sugerir uma futura pesquisa que identifique porque as empresas nacionais ainda não praticam o ROI em treinamento.

7 Referências Bibliográficas

ABIA. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Disponível em: <www.abia.org.br> Acessado em 11 de junho, 2005.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <www.abicalcados.com.br> Acessado em 10 de junho, 2005.

ABINQUIM. Associação Brasileira da Indústria Química. Disponível em: <www.abiquim.org.br/> Acessado em 14 de junho, 2005.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Presses Universitaires de France, 1977.

BOOG, Gustavo G. Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com Retorno?. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

_____ in Manual de treinamento e desenvolvimento / ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; (coordenador) - São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, cap.7, 1980.

CAVALCANTI, Marcos; Et Al. Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAMODARAN, Aswath. Finanças corporativas aplicadas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no trabalho. 2º tiragem. São Paulo: Pioneira, 1998

EAN Brasil. Associação Brasileira de Automação. Disponível em: <www.eanbrasil.org.br> Acessado em 14 de junho, 2005.

FITZ-ENZ, Jac. How to Measure Human Resources Management. New York: Sugestões Literárias, 1984.

FUSCH, Gene E. What Happens When the ROI Model Does Not Fit?. Disponível em: <http://www.ispi-van.org/htm/articles/article_2003_01.htm> Acessado em 02 de agosto, 2003.

GIDDENS, Anthony. Mundo em descontrolé - 3º ed. – Rio de Janeiro: Record, 2003.

_____. As conseqüências da modernidade – São Paulo: Editora Universidade Estadual Paulista, 1991.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa - 4º ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira - 7º ed. - São Paulo: Harbra, 1997.

_____. Príncípios de Administração Financeira - 10º ed. - São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HAMBLIN, A. Avaliação e Controle do Treinamento. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1978.

KIRKPATRICK, Donald L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

LIMA, Marcos Antonio Martins. T&D, Investimento ou Custo?. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/prh10.html>> Acessado em 27 de julho, 2004.

MILIONI, Benedito. Treinamento — Estratégias fundamentais. 2º ed. São Paulo: Brasiliense Editora, 1979.

_____. Manual de avaliação dos resultados em treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Omega Editora, 2000.

MITCHELL, Nick. Measuring training. Disponível em: ProQuest vol. 35 p.20. Acessado em 07 de junho, 2003.

MORIN, Edgar. As grandes questões do nosso tempo. Lisboa: Editorial Notícias, 1994.

NASCIMENTO, Alexandre Lacerda do. Avaliação do Investimento em Treinamento — Estudo de Caso – Universidade São Marcos, São Paulo: Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, 2002.

NOVATO, José Wanderley. A Teoria do Processo Decisório. Disponível em: <<http://www.wanderleynovato.hpg.ig.com.br/Textos/ATeoriaDoProcessoDecisorio.htm>> Acessado em 10 de fevereiro, 2005.

PALMEIRA, Cristina Gomes. Sistemas de Mensuração do Retorno do Investimento em Treinamento nas Organizações Brasileiras – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, 2003.

PHILLIPS, Jack J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Butterworth-Heinemann, 2003.

_____, PHILLIPS, P., STONE, Ron Drew. ROI Institute, fundado em 2003. Disponível em: <www.roiinstitute.net> Acessado em 26 de julho, 2005.

PROCÓPIO, Marcos Luís. Será que a solução é investir em treinamento?. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p54.htm>> Acessado em 27 de julho, 2004.

Revista dos Bares & Restaurantes. Disponível em: <<http://www.tqceditora.com.br>> Acessado em 11 de junho, 2005.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 8º edição: Rio de Janeiro, 1999.

SANER, Raymond in entrevista 17/11/2003 para Patrícia Bispo – Investir em treinamento de acordo com a ISO 10015 – Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3681&org=2>> Acessado em 27 de julho, 2004.

SATO, Geni Satiko. Desempenho da Indústria Brasileira de Alimentos, 2004. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>> Acessado em 10 de junho, 2005.

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

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice I**Roteiro de Entrevistas****Identificação do Entrevistado**

Nome: _____

E-mail: _____

Cargo: _____

Telefone: _____

Nível de escolaridade:

 2º Grau Área: _____ Graduação Área: _____ Pós-Graduação Área: _____ Mestrado Área: _____ Doutorado Área: _____ Outro Área: _____

Tempo de Empresa: _____

Identificação da Organização

Empresa: _____

Ramo de Atividade da Empresa: _____

Capital: Nacional
 Estrangeiro
 MistoO porte da empresa é: Pequeno
 Médio
 Grande

Número de funcionários: _____

A empresa exporta seus produtos? Sim Não

Se sim, aproximadamente para quantos países? _____

1 – Quanto tempo é utilizado para o processo de avaliação do programa?

2 – Cada área da organização recebe treinamento específico, relacionado somente com as atividades desenvolvidas? Como, por exemplo, os treinamentos: operacional, executivo/gerencial ou de vendas.

3 - Como a organização isola os efeitos do treinamento?

4 – Como a organização faz a conversão dos dados em valores monetários?

5 – Como a organização identifica bem intangível e bem tangível?

6 – Como a organização isola e controla as variáveis que representam **ganhos** para a empresa no momento de calcular o ROI?7 – Como a organização isola e controla as variáveis que representam **custos** para a empresa no momento de calcular o ROI?

- 8 – Após a aplicação do treinamento, é realizada avaliação dos benefícios do treinamento em comparação aos custos de todo o programa? Explique o método utilizado para esta avaliação.
- 9 – É realizada a avaliação do ROI isolando os diferentes tipos de treinamento: operacional, executivo ou gerencial e de vendas?
- 10 – Se a organização avalia os diferentes tipos de treinamento **individualmente ou unificando-os**. Descreva o método utilizado para esta avaliação.
- 11 – A coleta de dados ocorre antes e depois da aplicação do treinamento para efeito de comparação entre estas duas etapas? () sim () não.
- 12 – Quais são os instrumentos de coleta de dados para a avaliação do programa?
() questionários () grupos de foco () observação
() entrevistas () testes () registros de desempenho
() Outros Quais? _____
- 13 – Qual a maior dificuldade (se existente) em avaliar os diferentes tipos de treinamentos?
- 14 – Qual a característica facilmente avaliada nos diferentes tipos de treinamentos?
- 15 – Para realização da avaliação do ROI, deve-se considerar o porte da organização? Justifique.
- 16 – Na organização existe a cultura de mensuração de resultados em todas as áreas? Se sim, há quanto tempo?
- 17 – Existe uma estratégia de Gestão de Pessoas documentada, na qual se encontra uma previsão dos resultados esperados?
- 18 – A partir de quando a empresa observou a importância da avaliação do ROI? Por que?
- 19 – Como a empresa utiliza as informações geradas no cálculo do ROI no processo interno de decisão da empresa?
- 20 – Qual o valor investido anualmente pela empresa?
- 21 – Deseja acrescentar informações que considere importantes e que não foram perguntadas?

Apêndice II

Protocolo – Métodos de avaliação do retorno do investimento em treinamento.

1 – Finalidade

Analisar como as empresas participantes realizam o cálculo do retorno do investimento em treinamento.

2 – Técnica da coleta de dados

Para sustentar as conclusões desta pesquisa, serão utilizadas duas fontes de evidência, na seguinte hierarquia de importância:

Entrevista Pessoal – a realizar-se com gestores e/ou especialistas da área de treinamento. Será utilizado como instrumento de coleta um roteiro de entrevistas focado, previamente elaborado, com foco no “como” e “porque” as empresas realizam o cálculo do retorno do investimento em treinamento.

Análise de documentos – esta análise servirá de apoio para comprovar as informações adquiridas nas empresas e que serão apresentados na forma de roteiros de avaliação.

3 – Características da pesquisa

Trata-se de um estudo de múltiplos casos, com objetivo de obter informações sobre como e porque as empresas realizam o cálculo do ROI em treinamento. Em poder dessas informações, será possível realizar uma comparação entre as empresas e seus respectivos métodos de avaliação.

A escolha destas empresas justifica-se por meio de uma pesquisa científica realizada por Palmeira (2003), que identificou quais são as empresas brasileiras que realizam o cálculo do ROI. A intenção é realizar um estudo de múltiplos casos, para identificar como e porque as empresas participantes desta pesquisa realizam esse cálculo.

4 – Procedimento para a coleta dos dados

Primeiramente será realizado um contato telefônico com os participantes, para agendar dia e horário para a visita da pesquisadora nas empresas. As entrevistas ocorrerão pessoalmente, com roteiro previamente elaborado. Caso o entrevistado autorize, será utilizado um gravador, com a intenção de registrar todas as informações por ele fornecidas.

Apêndice III

Base de dados para o estudo de múltiplos casos

1 – Caracterização das organizações contendo:

Nome, Ramo de atividade, Tipo de capital, Porte da organização, Número de empregados, Dados de exportação e Histórico.

2 – Caracterização do entrevistado e sua respectiva função na empresa:

Nome, E-mail, Cargo, Telefone, Nível de Escolaridade e Tempo de empresa.

3 – Caracterização da avaliação do ROI em treinamento, identificando:

Tempo da avaliação, Coleta de dados, Propósito da avaliação, Isolar os efeitos do treinamento, Conversão dos dados em valores monetários, Tabulação dos custos, Cálculo do ROI em treinamento, Identificação dos benefícios intangíveis, Utilização das informações no processo decisório organizacional, Controle de variáveis que representam os custos e os ganhos, Identificar a cultura de mensuração de resultados nas demais áreas da empresa e Investimento anual em treinamentos diversos.