

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALINE ANDRÉIA POTRATZ

**AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM
TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2015

ALINE ANDRÉIA POTRATZ

**AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM
TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Marivânia Rufato da Silva

PATO BRANCO

2015



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

Titulo do Trabalho de Conclusão de Curso

Avaliação do Retorno sobre o Investimento em Treinamento: um estudo de caso

Nome do Aluno: **Aline Andreia Potratz**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 20 horas, no dia 04 de novembro de 2015 como requisito parcial para obtenção do Titulo de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados.

Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

Marivânia Rufato da Silva

Profa. Marivânia Rufato da Silva
Orientadora

Paula Renata Blonkoski

Profa. Paula Renata Blonkoski
Avaliador - UTFPR

Luiz Fernando Casagrande

Prof. Luiz Fernando Casagrande
Avaliador UTFPR

Dedico este trabalho à minha família,
pelos momentos de ausência, pela
compreensão e pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela minha vida, por me dar sabedoria e discernimento.

À minha mãe Maria Helena, pelo apoio, incentivo, por me transmitir sabedoria todos os dias e pelas orações que serviram de sustendo durante essa jornada.

À meu pai Antonio, que me ensina todos os dias as virtudes da paciência, humildade e compaixão.

Aos meus amados Josimar, Cristiano, Elizama e Leonardo pelo amor e companheirismo.

Agradeço a minha orientadora Professora Marivânia Rufato da Silva, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória e pela compreensão.

Meu agradecimento ao Coordenador do Curso, Professor Luiz Fernando Casagrande, pelo incentivo, atenção e pela dedicação a sua profissão que me inspira a ser uma profissional ética e responsável.

Agradeço à Maria Luiza Kock pela disposição em ajudar, me sinto eternamente grata.

Aos meus colegas de sala, em especial a Jéssica Cardoso pela amizade e parceria de anos. A Larissa Ferreira e a Samara Barbosa, pelo apoio, amizade e acolhimento e ao Manoel pela ajuda, incentivo e por me inspirar através da sua dedicação.

Agradeço a Leandra e o Lucas pela disposição em ajudar.

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao Noroaldo e ao Josimar pela compreensão e apoio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização deste trabalho.

O entusiasmo é o elemento secreto da maioria das pessoas bem-sucedidas, assim como o gerador da felicidade daquelas pessoas que o possuem. Ele é essencial na atitude do indivíduo em relação às outras pessoas, ao seu trabalho e ao mundo.

(CARNEGIE, Dale, 2013)

RESUMO

POTRATZ, Aline Andréia. **Avaliação do Retorno Sobre Investimento em Treinamento: estudo de caso**. 2015. 55 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2015.

A valorização do capital humano é uma das formas que os gestores das empresas têm a disposição para agregar valor à organização. O presente trabalho foi realizado com o objetivo de avaliar por meio do modelo de Phillips o retorno sobre o investimento em treinamento de desenvolvimento de habilidades em uma empresa de pré-moldados de médio porte situada no Paraná. Através da avaliação em cinco níveis, sendo eles o de reação, de aprendizagem, de aplicação, de resultados e de medição do Retorno do Investimento (ROI) o treinamento trouxe um retorno de 441,67% sobre o valor investido no treinamento. O impacto da aplicação do treinamento se deu através da geração de novas receitas com reaproveitamento e venda de materiais descartados pela produção e com a diminuição dos gastos com a folha de pagamento. A avaliação do treinamento também mostrou impacto comportamental, diminuindo o número de faltas dos empregados ao trabalho e gerando um clima organizacional voltado aos valores da empresa. Conclui-se, com base na avaliação dos resultados do treinamento, que o modelo de Phillips para avaliação de retorno em treinamentos é eficiente e que o treinamento aplicado na empresa, além de gerar resultados em curto prazo é um investimento que traz aos gestores uma vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: Capital Humano. Treinamento. Avaliação de Investimento. Avaliação de Treinamento.

ABSTRACT

Potratz, Aline Andréia. **Return on Investment in Training evaluation: a case study**. 2015. 55 leaves. Completion of course work in Accounting – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2015.

The development of human resources is one way that the company managers have the willingness to add value to the organization. This study was to evaluate through the Phillips model the return on investment in skills development training in a precast company midsize located in Paraná. Through the evaluation of five levels, and they reaction, learning, application, results and measuring the Return on Investment (ROI) training brought a 441.67% return on the amount invested in training. The impact of the implementation of the training was given by generating new revenue with recycling and selling materials discarded by the production and the decrease in spending on payroll. The evaluation of the training also showed behavioral impact, reducing the number of absences of employees to work and creating an organizational climate returned to the company's values. We conclude, based on the evaluation of the results of training, the model of Phillips to return assessment training is efficient and that training applied in the company, and generate results in the short term is an investment that brings the managers an advantage competitive market

Keywords: People management. Training. Investment Evaluation. Training Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade	20
Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow	21
Figura 3 - Níveis de Avaliação de Treinamentos – Kirkpatrick	27
Figura 4 - Níveis de Avaliação de Treinamentos – Hamblin	29
Figura 5 – Níveis de Avaliação do Modelo de Phillips	30
Figura 6 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – Borges Andrade	31
Figura 7 – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – Abbad.....	32
Figura 8 – Modelos de Avaliação do Retorno sobre Investimento em Treinamento	34
Figura 9 - Auto avaliação	41
Figura 10 - Relatório de Aplicação e Resultado.....	43
Figura 11 - Questionário de Avaliação da Reação	44
Figura 12 - Relatório de Aplicação do Treinamento.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Auto Avaliação Inicial	45
Tabela 2 - Auto Avaliação Final	46
Tabela 3 - Resultados Monetários com Receitas Durante o Período do Treinamento	48
Tabela 4 - Resultados Comportamentais Medidos Durante o Período do Treinamento	48
Tabela 5 – Gastos com o Investimento em Treinamento	49

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
ROI	Retorno do Investimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVO GERAL	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 DELIMITAÇÃO	15
1.6 JUSTIFICATIVA	15
1.7 ESTRUTURA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.3 CAPITAL HUMANO SOB O ENFOQUE CONTÁBIL.....	22
2.4 TREINAMENTOS.....	23
2.5 AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM TREINAMENTO.....	25
2.5.1 ROI – Retorno sobre Investimento	26
2.5.1.1 Modelo Kirkpatrick (1975)	27
2.5.1.2 Modelo Hamblin (1978)	28
2.5.1.3 Modelo de Jack Phillips (1996)	29
2.5.1.4 Modelo de Borges Andrade (1982).....	31
2.5.1.5 Modelo de Gardênia Abbad (1999)	32
2.5.2 Análise Comparativa dos Modelos de Avaliação de Retorno sobre Investimentos em Treinamento Apresentados	33
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	37
4. RESULTADOS.....	38
4.1 APLICAÇÃO DO TREINAMENTO.....	39
4.2 AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM TREINAMENTO SEGUNDO MODELO DE PHILLIPS	44
4.2.1 Reação.....	44
4.2.2 Aprendizagem	45
4.2.3 Aprendizagem aplicada ao trabalho	47
4.2.4 Resultados profissionais	47
4.2.5 ROI – Retorno do investimento.....	49
5. CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a introdução ao tema, seguido do problema de pesquisa, do objetivo geral, objetivos específicos, delimitação do tema, justificativa e estrutura.

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA

Historicamente, pode-se verificar a preocupação com o elemento humano, detentor do conhecimento, pois se encontram, em maior abundância, estudos realizados por economistas que, a partir do século XV, tentavam atribuir valor monetário ao ser humano impulsionados por estimar perdas com as guerras e com as migrações. Na sequência, verifica-se que os estudos direcionaram-se para as organizações, especificamente para a área de gestão e quantificação dos recursos humanos (ANTUNES, 2004 apud ANTUNES e CÉSAR, 2007).

Na área da Contabilidade, o tema tem sido tratado, atualmente, sob a denominação de Gestão Estratégica da Contabilidade de Recursos Humanos, tendo-se Eric Flamholtz, Roger Hermanson e Lee Brumet, dentre outros, como os principais pesquisadores estrangeiros. Esses estudos tomaram pulso na década de 60 em trabalhos que mostraram e evidenciaram a importância de as informações contábeis reconhecerem os recursos humanos como impulsionadores e alavancadores dos resultados e, portanto, geradores de impacto na posição do Patrimônio Líquido e do Ativo das organizações, juntamente com os demais recursos usados no processo produtivo (TINOCO, 1996 apud ANTUNES e CÉSAR, 2007).

Na atualidade o Capital Humano é abordado sob o tema de Capital Intelectual. Nesse sentido, o elemento humano assume posição de destaque por ser o detentor do conhecimento e passa a não representar simplesmente um custo, mas ser percebido como um ativo (recurso) que necessita de investimentos, pois tem a capacidade de trazer benefícios econômicos às organizações. Portanto, as empresas investem no desenvolvimento dos recursos humanos e esperam que

esses empreguem seus conhecimentos explícitos e tácitos NONAKA e TAKEUCHI (1997 apud ANTUNES e CÉSAR, 2007).

Com base na análise de cenários encontrados dentro das empresas, destacam-se como fatores que determinam a necessidade da aplicação de treinamentos, as modificações macroambientais, a competitividade de mercado e a busca por ascensão na carreira (FRANÇA, 2007).

Segundo Marras (2011), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

O que as empresas esperam dos treinamentos, além de atingir os objetivos específicos apontados antes do início do processo, é que eles contribuam de forma geral na capacitação dos empregados, trazendo como resultado um aumento de moral, mais eficiência, maior produtividade e melhoria do ambiente de trabalho. (FRANÇA, 2007).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Avaliar o retorno sobre o investimento em treinamento é uma forma de auferir dados importantes para o departamento de recursos humanos, bem como para os gestores trazendo resultados financeiros e agregando valor a organização.

Outro fator determinante para este estudo é identificar um modelo de avaliação de retorno sobre o investimento em treinamento que seja compatível com o processo aplicado, gerando assim informações úteis para os pesquisadores desta linha e para os gestores das organizações.

Diante do exposto, a seguinte questão rege este trabalho: Qual é o retorno sobre o investimento em treinamento de desenvolvimento de habilidades em uma empresa de pré-moldados de médio porte?

1.3 OBJETIVO GERAL

Avaliar por meio do modelo de Phillips o retorno sobre o investimento em treinamento de desenvolvimento de habilidades em uma empresa de pré-moldados de médio porte situada no Paraná.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base no objetivo geral proposto, determinam-se como objetivos específicos:

- a) Acompanhar a aplicação do treinamento na empresa de pré-moldados;
- b) Identificar o impacto do treinamento quanto à satisfação, a aprendizagem e a aplicação no trabalho dos funcionários envolvidos;
- c) Mensurar o ganho através de novas receitas e diminuição de custos com a aplicação do treinamento;
- d) Medir o Retorno do Investimento (ROI) do treinamento.

1.5 DELIMITAÇÃO

O presente estudo se limita a avaliar o retorno sobre o investimento na aplicação de um treinamento de desenvolvimento de habilidades para os funcionários de uma empresa de pré-moldados do Paraná em 90 dias, realizado entre os meses de abril, maio e junho de 2015.

1.6 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas é uma das áreas trabalhadas hoje dentro das empresas, onde se busca fazer a aplicação de ferramentas que motivem e funcionem como incentivo a um melhor desenvolvimento dos funcionários, tanto na parte comportamental como na produtividade de cada colaborador.

O objetivo geral das empresas é atingir um nível maior de produtividade e ao mesmo tempo garantir um ambiente de trabalho mais saudável. É com esse objetivo

que as empresas fazem a contratação de treinamentos e com base nisso percebe-se a importância desse estudo para os gestores da empresa, uma vez que eles poderão fazer uma análise do custo/benefício da aplicação do treinamento dentro da empresa.

Observa-se também, a importância deste estudo para a comunidade acadêmica, pela sua contribuição teórica e prática. Através da apresentação do impacto que a aplicação do treinamento traz para a empresa e para as pessoas envolvidas, tanto monetárias quanto comportamentais, possibilitando uma nova visão com relação à aplicação de treinamentos e a forma de avaliar o retorno do mesmo traz pras organizações.

1.7 ESTRUTURA

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, onde no primeiro capítulo foi apresentada a introdução ao tema, a problemática a ser respondida, os objetivos e a justificativa deste trabalho.

No capítulo dois é discorrido o referencial teórico, onde se apresenta a contextualização a respeito do tema proposto, dividido em gestão de pessoas, treinamentos, mensurações de treinamentos. Para que a pesquisa seja devidamente classificada e apresente os instrumentos utilizados no desenvolvimento deste trabalho, no capítulo três apresentar-se-á a metodologia de pesquisa.

O desenvolvimento do trabalho com a pesquisa e resultados através do estudo de caso, com a aplicação, análise e avaliação dos dados encontrados serão descritos no capítulo quatro.

Por fim, no capítulo cinco serão apresentadas as considerações finais com a conclusão do estudo e as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento deste.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico para que a pesquisa possa ser desenvolvida. Para embasar o presente trabalho serão necessárias referências de administração de recursos humanos, clima organizacional e comportamento organizacional, capital humano sob o enfoque contábil, treinamentos e avaliação de resultado de treinamentos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento de pessoas, que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos (ARH), Departamento de Recursos Humanos (DRH) ou ainda de Gestão de Pessoas (GP), é uma das linhas que tem evoluído dentro das organizações. Com o objetivo de anular cada vez mais problemas como a alta rotatividade de funcionários, a baixa produtividade e os conflitos, os profissionais têm buscado ferramentas que auxiliem nesse processo.

Dessier (2003, p. 2) conceitua esse departamento como:

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Seguindo essa linha, Chiavenato (2000, p. 25) descreve que, “a ARH funciona em um contexto de organizações e pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar os demais recursos com as pessoas.”.

Para Gil (2001:17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Chiavenato (1999) elencou seis processos básicos de Gestão de Pessoas, sendo eles: “processos de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo

de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processos de monitorar pessoas”.

A ARH objetiva, sobretudo, garantir os meios entre as pessoas e as organizações. Com esse objetivo procura trabalhar alguns fatores que resultem positivamente nessa sinergia entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

Com relação aos objetivos da Administração de Recursos Humanos e o seu amplo papel dentro das organizações, ela envolve o planejamento, a organização, o desenvolvimento, a coordenação e o controle de técnicas para promover o desempenho do pessoal, tudo isso para manter as pessoas dentro das organizações (Chiavenato, 2008).

Os objetivos da ARH são baseados nos objetivos da organização como um todo e que além de atender os objetivos organizacionais, procura ainda atender os objetivos pessoais, sendo eles o desenvolvimento de habilidades, a motivação e a satisfação em realizar os objetivos dos colaboradores dentro da organização, através da criação e do desenvolvimento de atividades que mostrem o seu potencial (Chiavenato, 2008).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As relações interpessoais são a base para a ligação de cada pessoa a outra, independente do ambiente físico em que elas se encontrem. Dentro das empresas a importância de um bom relacionamento entre as pessoas que ali estão fica ainda mais evidente.

Chiavenato (2004, p. 59) defende que “as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o seu sucesso e continuidade”.

O mesmo autor cita: “O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

DuBrin (2006, p. 76) descreve:

Fatores como motivação, autoconfiança, aparência favorável e o fato de alguém ser politicamente astuto não são suficientes para a realização no trabalho. As pessoas também precisam das habilidades e talentos certos para desempenhar bem seu trabalho. A habilidade é uma fonte importante de diferenças individuais que influenciam o desempenho do cargo.

O comportamento das pessoas é um fator determinante, pois além de influenciar diretamente no desempenho de cada um, influencia no desenvolvimento das tarefas de todas as pessoas que se mantem em contato no trabalho.

O comportamento das pessoas dentro das organizações é complexo e depende de fatores internos, como características de personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação, atitudes, emoções, valores etc. e fatores externos como as características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc. (Chiavenato, 2008).

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação pode ser considerada a mais importante delas, podendo inclusive ser considerada o principal combustível para a geração dos resultados em produtividade, tanto em trabalhos realizados em grupo, quanto individualmente.

Motivação é um processo endógeno nos indivíduos em que cada um desenvolve “forças motivacionais distintas em momentos distintos” e, também reconhecer que essas forças afetam diretamente sua maneira de encerrar o trabalho e sua própria vida (Marras, 2011).

De acordo com Gil (2006, p. 202):

Motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Como as necessidades variam de pessoa pra pessoa, produzindo diferentes padrões de comportamento, o que as motiva também varia. Além disso, os valores sociais e a capacidade de atingir os objetivos também são diferentes. Entretanto, apesar de todas essas diferenças o processo para trabalhar o comportamento é semelhante para todas as pessoas. Conclui-se com base em Chiavenato (2008, p. 64).

Conforme o mesmo autor, o ciclo motivacional passa por seis fases, como pode ser observado na figura 1 e evidenciado a seguir:

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o

estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente.

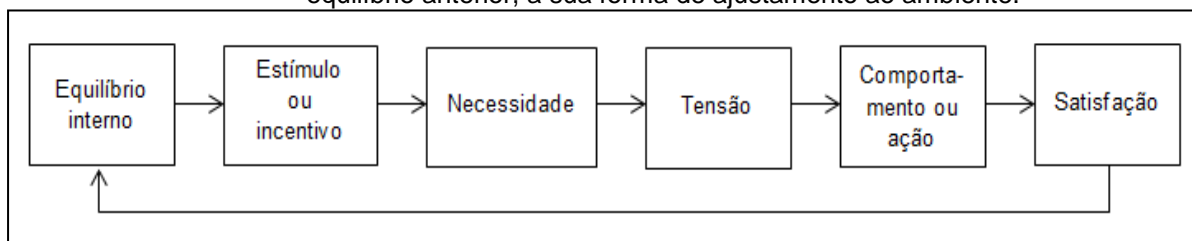


Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 65)

Para que o ciclo motivacional se mantenha ativo é necessário trabalhar alguns fatores determinantes. Segundo Marras (2011), o foco central visualiza ações e estímulos principalmente na área do relacionamento, do reconhecimento e da realização pessoal.

Com base no comportamento que o indivíduo tem motivado por sua necessidade, Chiavenato (2008, p. 66) completa que “a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo”.

As necessidades humanas relacionam as teorias mais conhecidas sobre a satisfação, como é o caso da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas.

Chiavenato (2008, p. 66) explica, conforme pode ser observado na figura 2, que com base na teoria de Maslow “as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas”.

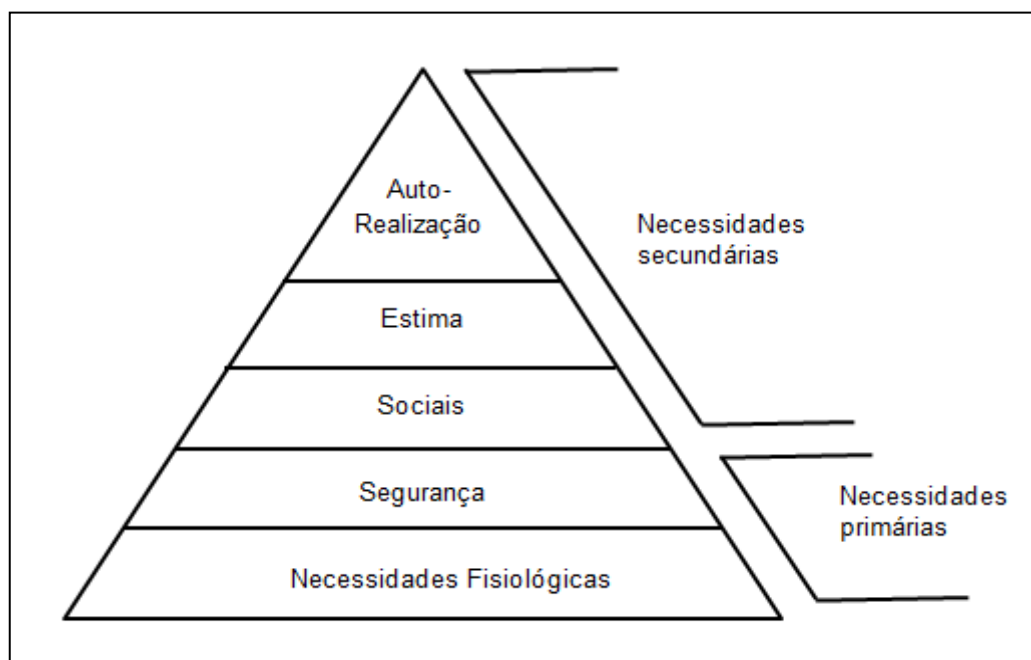


Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 67)

Segundo a teoria de Maslow, é com base na ordem das necessidades evidenciadas na figura 2 que o indivíduo irá se motivar, ou seja, primeiro atenderá as necessidades fisiológicas ou de sobrevivência e quando essas necessidades estiverem satisfeitas, atenderá as necessidades de segurança, buscando por proteção relacionada a qualquer tipo de perigo. Posteriormente buscará atender as necessidades sociais, ligadas à vida associada a outras pessoas. Em seguida, após suprir as três necessidades já citadas o indivíduo procurará atender as necessidades de estima, ligada diretamente a sua auto avaliação e autoestima e por fim, buscará atender as necessidades de auto realização, sendo elas a realização pelo próprio potencial e o desenvolvimento contínuo como ser humano.

Assim como a motivação é um fator determinando para o desempenho de cada indivíduo a comunicação é peça chave para o bom convívio entre os colaboradores e influencia diretamente nos resultados da empresa.

Chiavenato (2008, p. 75) evidencia:

A comunicação é ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas. [...] as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Partindo do pressuposto de que todos somos diferentes, conclui-se em Chiavenato (2008, p. 77) que “quando se trata de comunicação humana o conceito

de comunicação pode sofrer alterações, isso porque cada pessoa possui um sistema cognitivo, seus valores pessoais e suas motivações, fazendo com que absorva o que lhe foi transmitido de maneira particular e única”.

Dentro dos relacionamentos interpessoais, a primeira área no estudo das interações humanas é a comunicação, onde cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo (Chiavenato, 2008).

2.3 CAPITAL HUMANO SOB O ENFOQUE CONTÁBIL

Na medida em que se percebe que as organizações empresariais são cada vez mais dependentes dos recursos disponibilizados pelas pessoas, não somente pela execução aparente do trabalho de cada indivíduo, mas também pelo conhecimento que cada um traz consigo, a valorização do capital humano toma mais forma.

Antunes e César (2007, p. 6) contextuam:

Diante disso, é frequente encontrar-se estudos que apontam pessoas como recursos valiosos, raros, não-substituíveis e não-imitáveis. Assim, pessoas são consideradas, ao menos no discurso, como Capital Intelectual, como recurso raro e dificilmente imitável; são vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

À medida que a geração de valor através do capital humano foi sendo percebida, a sociedade como um todo e de maneira específica as empresas, começaram a considerar o recurso do conhecimento como um fator fundamental para o crescimento econômico (ANTUNES, 2007).

Antunes (2004) apud Antunes e César (2007, p. 6) descrevem sobre o capital humano:

O conceito de Capital Intelectual abrange, portanto, elementos intangíveis, tal como o conhecimento detido pelas pessoas que compõem a organização, e mais os intangíveis gerados pela aplicação desse conhecimento, a exemplo das tecnologias desenvolvidas, da capacidade de inovação, da marca, do estilo de gestão, dos processos administrativos, da imagem corporativa, dentre outros que contribuem para a competitividade empresarial.

Com base no exposto, percebe-se que através do investimento em ativos intangíveis, mais especificamente, aos recursos humanos, os gestores de hoje têm em mãos uma forma de obter vantagem competitiva (Antunes e César, 2007).

Podendo utilizar-se do retorno que o investimento em pessoas pode gerar agregando valor à organização, cabe à contabilidade efetuar o registro dos fatores que influenciam economicamente o patrimônio da empresa.

Antunes e César (2007, p. 7) comentam:

A Controladoria, vista como a área da empresa responsável por gerar as informações necessárias ao processo de gestão, deve desenvolver formas de mensurar os investimentos realizados no elemento humano, pois estes investimentos têm potencial para trazer benefícios econômicos para as organizações, benefícios estes materializados nos demais ativos intangíveis (Capital Intelectual).

Os relatórios contábeis são os meios pelos quais os administradores e gestores analisam e divulgam a situação da empresa para o governo, para investidores e aos demais interessados.

Entretanto, Antunes e César (2007, p. 12) destacam:

Considerando as limitações impostas pela regulamentação ao reconhecimento e divulgação por meio das demonstrações contábeis de grande parte dos ativos intangíveis, qualquer divulgação ao público externo sobre esses elementos intangíveis, seja sobre os investimentos realizados, seja sobre os resultados obtidos, caracteriza-se como uma ação voluntária das empresas e em informação adicional.

Seguindo as informações relatadas, cabe a controladoria analisar, filtrar e registrar as informações referente ao capital humano para que elas possam estar disponíveis nos relatórios da empresa, uma vez que o recurso humano pode gerar resultados a curto e longo prazo dentro das organizações.

2.4 TREINAMENTOS

Com base em Chiavenato (2008, p. 395), conclui-se que as pessoas tem uma enorme capacidade de se desenvolver, modificando o seu comportamento, desenvolvendo habilidades e adquirindo novos conhecimentos.

As empresas utilizam dessa vantagem encontrada no capital humano para atingirem seus resultados e é através de treinamentos que elas buscam estimular o

uso do potencial de cada colaborador.

Segundo Marras (2011, p. 145) “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Para Carvalho (2007, p. 96), “O treinamento é uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objetivo central é preparar o treinando para o pleno desempenho funcional”. Para melhor compreensão complementa que “o treinamento dinâmico deve ser um instrumento de gestão de recursos humanos em que predominem as necessidades de formação específica para o trabalho, atendendo às diferenças e potencialidades de cada treinado”.

Flippo (1970) apud Chiavenato (2008, p. 402) define:

O treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa, do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências.

Existem vários tipos de treinamentos oferecidos no mercado, entretanto para a elaboração deste trabalho, o foco se dará em treinamentos personalizados para atender a necessidade de uma empresa.

Para Chiavenato (2008), o processo de treinamento passa por quatro etapas, sendo elas: levantamento das necessidades do treinamento, a programação de treinamento, implementação e execução e por fim a avaliação dos resultados.

Carvalho (2007, p. 108 e 109) descreve que “as necessidades de formação no nível organizacional abrangem as limitações, problemas ou dificuldades que envolvem as várias áreas da empresa”. Complementa ainda dizendo que “os recursos de diagnóstico organizacional devem ser elaborados em função das características de cada empresa, sua filosofia operacional e suas necessidades específicas de formação de pessoal”.

Dentre as formas existentes para fazer o levantamento das necessidades da empresa para a aplicação de treinamento, Carelli (1973 apud Chiavenato 2008, p. 411) estabelece como principais meios a serem utilizados:

Avaliação de desempenho; observação; questionários; solicitação de supervisores e gerentes; entrevistas com supervisores e gerentes; reuniões

interdepartamentais; exame de empregados; modificação do trabalho; entrevista de saída; análise de cargos e relatórios periódicos.

Chiavenato (2008, p. 414) salienta que “o planejamento do treinamento é decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente os recursos e as competências colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada”.

Segundo a teoria sobre o planejamento Carvalho (2007, p. 123) evidencia que “organizar o treinamento é distribuir o trabalho a fim de garantir a realização dos planos de capacitação profissional”.

Segundo Hinrichs (p. 848 apud Chiavenato 2008, p. 413) o planejamento do treinamento deve acontecer na seguinte estrutura: primeiramente fazer uma abordagem específica, seguida de uma definição clara do objetivo do treinamento; deve ser feita uma divisão do trabalho a ser realizado e a determinação do conteúdo do treinamento; a escolha dos métodos e dos recursos necessários para a aplicação, como instrutores, equipamentos e materiais deve ser realizada para que a aplicação do processo não seja prejudicada; uma atenção deve ser dada ainda para a definição do público que será treinado, bem como o local e a época ou periodicidade do treinamento; por fim, dois itens de grande importância para os contratantes do processo e para toda a empresa de modo geral: o cálculo da relação custo-benefício e a avaliação dos resultados com a aplicação do treinamento.

Depois de ter feito o diagnóstico das necessidades da empresa e de elaborar o planejamento é chegada a hora da aplicação do treinamento.

Chiavenato (2008, p. 418) descreve que existem alguns fatores que compõem a execução do treinamento: “adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, a quantidade do material de treinamento apresentado, a cooperação dos gerentes e dirigentes, a qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade dos aprendizes”.

2.5 AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

Para que a empresa possa fazer a análise de custo/benefício do investimento feito em treinamentos, é necessário, desde o primeiro dia do processo,

fazer o levantamento de dados de todos os gastos incorridos, desde custos pré-estabelecidos, como gastos indiretos e imprevisíveis.

Segundo Marras (2011), os gastos podem ser divididos em três áreas, sendo a primeira, despesas com pessoal, como salários, ajuda de custo, serviços extraordinários, gratificações e horas extras, a segunda área é despesas com material didático, equipamentos e de escritório e terceira área é despesas diversas, considerando as demais despesas para a aplicação do treinamento.

A avaliação dos resultados do treinamento é a etapa que encerra o processo e fornece as informações relevantes para a gestão da empresa com relação ao valor e tempo investidos para a realização do treinamento e o retorno desse investimento para a organização.

Segundo a descrição de Chiavenato (2008, p. 419):

O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

No resultado do treinamento é que está focado o pensamento dos empresários e gestores no momento da tomada de decisão em investir ou não para treinar sua equipe.

2.5.1 ROI – Retorno sobre Investimento

O *Return on Investment*, ROI, que em português quer dizer Retorno sobre o Investimento é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, ou seja, é o retorno sobre um investimento considerando o gasto com recursos e com tempo (SERVIZIO, 2014).

Marinelli (2006 apud PHILLIPS, 1996) aborda:

Alguns profissionais de recursos humanos argumentam não ser possível medir ROI para educação corporativa; outros tranquilamente e deliberadamente desenvolvem medidas de ROI. Mas, em geral, a maioria dos profissionais reconhece a necessidade de assegurar um retorno dos investimentos em educação corporativa, de modo que eles possam manter os orçamentos e aumentar o *status* da área de recursos humanos.

2.5.1.1 Modelo Kirkpatrick (1975)

Dentro os métodos para medir e avaliar o retorno dos investimentos em treinamento, existe o modelo Kirkpatrick originado com Donald Kirkpatrick, com seu famoso modelo fundamentado em quatro níveis, sendo eles: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados (RONNIE e SILVA, 2010).

As definições de cada etapa destacam o objetivo de cada uma delas, como pode ser observado na Figura 3 abaixo.

Nível 1	Reação ou Satisfação	Avalia se os participantes gostaram do treinamento.
Nível 2	Aprendizagem	Observa o comportamento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, ou seja, o que eles sabem a mais em relação ao que já sabiam ou conhecimento novo.
Nível 3	Mudança de Comportamento	Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após o treinamento.
Nível 4	Resultados	Avalia o impacto gerado na organização a partir da realização do treinamento.

Figura 3 - Níveis de Avaliação de Treinamentos – Kirkpatrick

Fonte: Palmeira, 2008, p. 15

Ronnie e Silva (2010) destaca que o primeiro nível que é o de Reação ou Satisfação é o mais realizado pelas empresas e o seu intuito é extrair informações sinceras dos participantes, sem que os mesmos seja obrigados a fornecê-las.

O objetivo é avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do programa de treinamento, para contribuir com melhorias para a aplicação de treinamentos futuros, bem como para excluir aquilo que não foi satisfatório para os participantes e para os responsáveis pelo treinamento (PALMEIRA, 2006).

Para Dias e Guedes (2013) “A motivação do participante é influenciada pela satisfação com o treinamento, assim, a satisfação positiva não é garantia de aprendizado, mas a insatisfação pode reduzir a possibilidade de que ele ocorra”.

No segundo nível o objetivo é avaliar se os participantes compreenderam e assimilaram os princípios, fatos e técnicas, sem considerar neste momento mudanças de comportamento (PALMEIRA, 2008).

Por meio do processo de aprendizagem, o segundo nível procura responder o quanto os participantes ampliaram seus conhecimentos e habilidades, influenciando a capacidade intelectual e promovendo mudanças na forma da pessoa

perceber a realidade (DTCOM, 2014).

O terceiro nível busca avaliar a mudança de comportamento dos participantes com base nos conhecimentos adquiridos no decorrer do treinamento. Para obter essas informações podem ser aplicados questionários e entrevistas com parâmetro de antes e depois da aplicação do processo de treinamento (BORGHI, 2008).

A mudança efetiva do comportamento é medida no terceiro nível, para identificar o quanto os participantes estão colocando em prática o que foi aprendido, para isso, é importante realizar observações e entrevistas ao invés de considerar apenas abordagens (DUTCOM, 2014).

Dentro da escala de avaliação de Kirkpatrick, o quarto nível tem por primícias mostrar se a organização atingiu os resultados esperados com a aplicação do treinamento (ANDRADE E SILVA, 2010).

No quarto nível devem ser analisados dados numéricos como diminuição de custos, aumento de vendas ou produção, se o *turnover* (rodizio de pessoal) diminuiu, se houve melhorias na qualidade, se os lucros aumentaram e demais informações que possibilitem a provar se houve o retorno do investimento em treinamento (PALMEIRA, 2006).

2.5.1.2 Modelo Hamblin (1978)

O modelo de avaliação de investimento de Hamblin foi fundamentado no modelo de Kirkpatrick, onde o quarto nível dividiu-se em dois, formando os níveis de organização e valor final (SILVA, 2006).

As etapas do modelo Hamblin podem ser observadas na Figura 4.

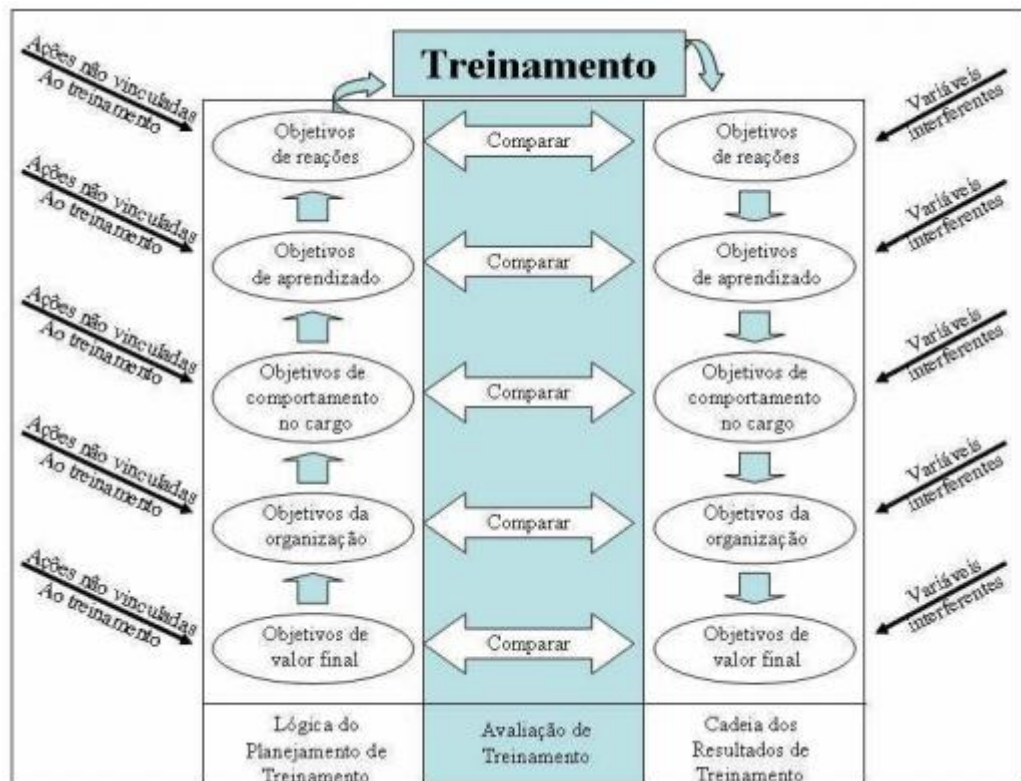


Figura 4 - Níveis de Avaliação de Treinamentos – Hamblin

Fonte: Marinelli, 2006, p. 122

Quanto a sequencia dos níveis e a relação de causa e efeito, Hamblin segue a mesma linha de Kirkpatrick, defendendo que uma reação positiva provoca um bom aprendizado, gerando mudanças de comportamento e mudanças na organização e que resultará em resultados finais (INOCENTE, 2006).

As Reações dizem respeito aos aspectos do treinamento com relação a satisfação dos participantes. O Aprendizado mede de forma comparativa o conhecimento do participante antes e após o treinamento. O Comportamento no Cargo refere-se à aplicação que o funcionário está fazendo dentro de suas funções. As Mudanças na Organização dizem respeito ao funcionamento da empresa e mudanças oriundas do processo de treinamento e, por fim, o Valor Final é a relação custo/benefício do treinamento (ANDRADE e SILVA, 2010).

2.5.1.3 Modelo de Jack Phillips (1996)

O modelo Phillips adequa os quatro níveis desenvolvidos por Kirkpatrick para incluir o nível cinco de avaliação do Retorno do Investimento. Neste formato os

cinco níveis de Phillips ficam descritos como:

Nível um de Reação e Ação Planejada: avalia a reação dos participantes à aplicação do treinamento, podendo ser positiva ou negativa; nível dois de Aprendizagem: avalia a mudança com relação aos conhecimentos, atitudes e habilidades; nível três de Aprendizagem Aplicada ao Trabalho: avalia a aplicação que os participantes estão fazendo no seu trabalho; nível quatro de Resultados Profissionais: avalia se a aplicação do treinamento produz resultados mensuráveis; nível cinco de Retorno do Investimento: avalia se os valores monetários de resultado são maiores que os custos incorridos para a realização do treinamento (MARINELLI, 2006).

Dias (2008 apud Phillips e Stone, 2002) considera a importância de colher os resultados intangíveis do treinamento, onde os mesmos devem ser apresentados na forma de dados qualitativos, sendo eles a satisfação no trabalho, melhoria da comunicação, aumento da cooperação, maior comprometimento com a organização, menor taxa de reclamações, entre outros. Os resultados comportamentais podem ser inseridos juntamente com as medidas de avaliação do nível três e àqueles que têm impacto sobre o negócio, como a satisfação do cliente e redução de *turnover* pode ser delimitados junto com a avaliação do nível quatro.

Nível	Avaliação	Características
1º nível	Reação ou Satisfação	Participante responde um exame para medir a satisfação com a experiência
2º nível	Aprendizagem	Participante responde um exame para medir novos conhecimento e competências adquiridas
3º nível	Mudança de Comportamento	Participante responde a um exame para medir as novas atitudes voltadas ao trabalho que geraram resultados
4º nível	Resultados	Mesuração do impacto para a organização com base nos resultados colhidos pela aplicação do treinamento
5º nível	ROI - Retorno do Investimento	Custo versus benefício - valor monetário do resultado excede o custo do programa?

Figura 5 – Níveis de Avaliação do Modelo de Phillips
Fonte: Adaptado de Langhi, Melo e Peterossi (2013)

Na Figura 5 pode ser observado os níveis do modelo de avaliação de

investimento em treinamentos de Phillips.

Para a coleta dos dados dos níveis de 1 a 4 existem várias ferramentas que podem ser utilizadas, como questionários, entrevistas e testes. No entanto, o nível 5 poderá ser calculado após a obtenção dos dados dos 4 níveis antecedentes, pois o cálculo do ROI se dá com base na seguinte fórmula: $ROI (\%) = (\text{Benefícios líquidos do programa} / \text{Custos do programa}) \times 100$ (BORGHI, 2008).

2.5.1.4 Modelo de Borges Andrade (1982)

O modelo de Borges Andrade nomeado como MAIS – Modelo de avaliação Integrado e Somativo, tem por objetivo avaliar um treinamento já desenvolvido e avaliar se os resultados serão realmente alcançados com o treinamento (ANDRADE e SILVA, 2010).

Classificados em cinco níveis, conforme a Figura 6, o modelo MAIS sugere que a avaliação deva considerar múltiplas variáveis. Os níveis são divididos em Insumos, que representam os fatores físicos e sociais e estados comportamentais, geralmente analisados pela comparação de antes e depois da aplicação do treinamento (BORGES ANDRADE, 2002).

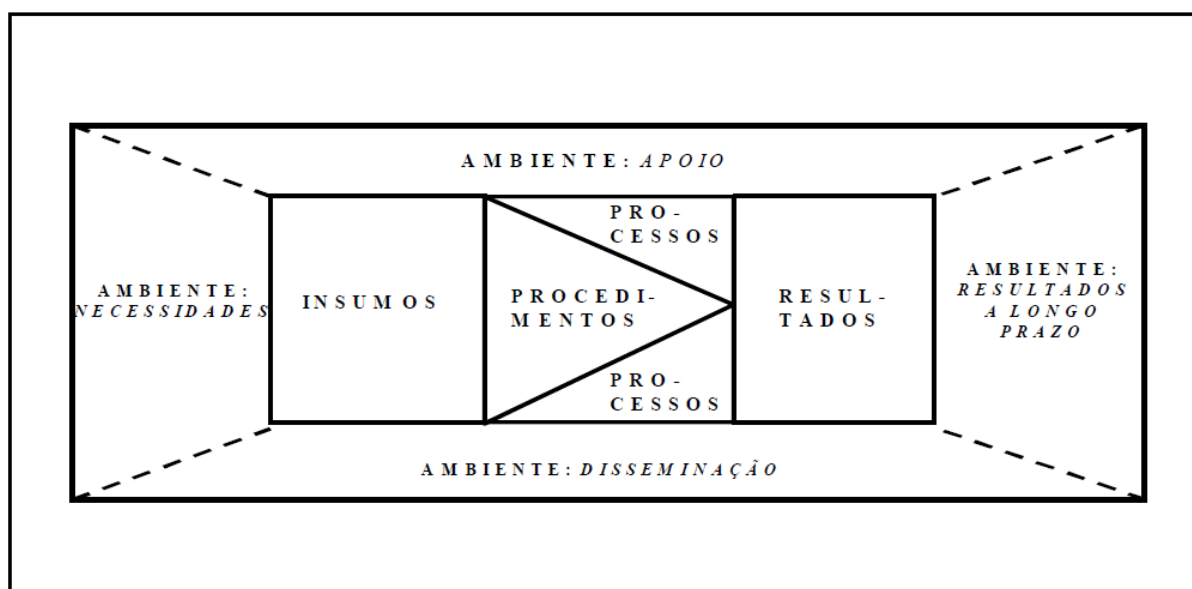


Figura 6 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – Borges Andrade
Fonte: Borges Andrade (2001)

Ainda segundo o autor, o nível dois refere-se aos Procedimentos, que são as operações realizadas para produzir os resultados institucionais; o nível três, de

Processos, são as ocorrências resultantes dos procedimentos que interferiram no resultado final; o quarto nível refere-se aos Resultados, sendo eles percebidos através do desenvolvimento de novas habilidades e atitudes; e por fim, o quinto nível, de Ambiente, que é subdividido em quatro componentes: necessidades, apoio, disseminação e resultados em longo prazo (BORGES ANDRADE, 2002).

2.5.1.5 Modelo de Gardênia Abbad (1999)

O IMPACT, Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento, desenvolvido por Abbad, apresenta através da ideia de desempenho, uma nova proposta sobre o impacto do treinamento. Com base nesse contexto avalia o impacto do treinamento através do desempenho de tarefas do participante, diretamente relacionadas ou não com o conteúdo (ABBAD e SALLORENZO, 2001).

O modelo de Abbad apresenta sete níveis de avaliação, sendo eles: Percepção de suporte organizacional, Características do treinamento, Características da clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte à transferência e Impacto no Trabalho (ANDRADE e SILVA, 2006).

Os níveis de avaliação de Abbad são complementados com base em níveis utilizados por outros modelos de avaliação, conforme observado na Figura 7.

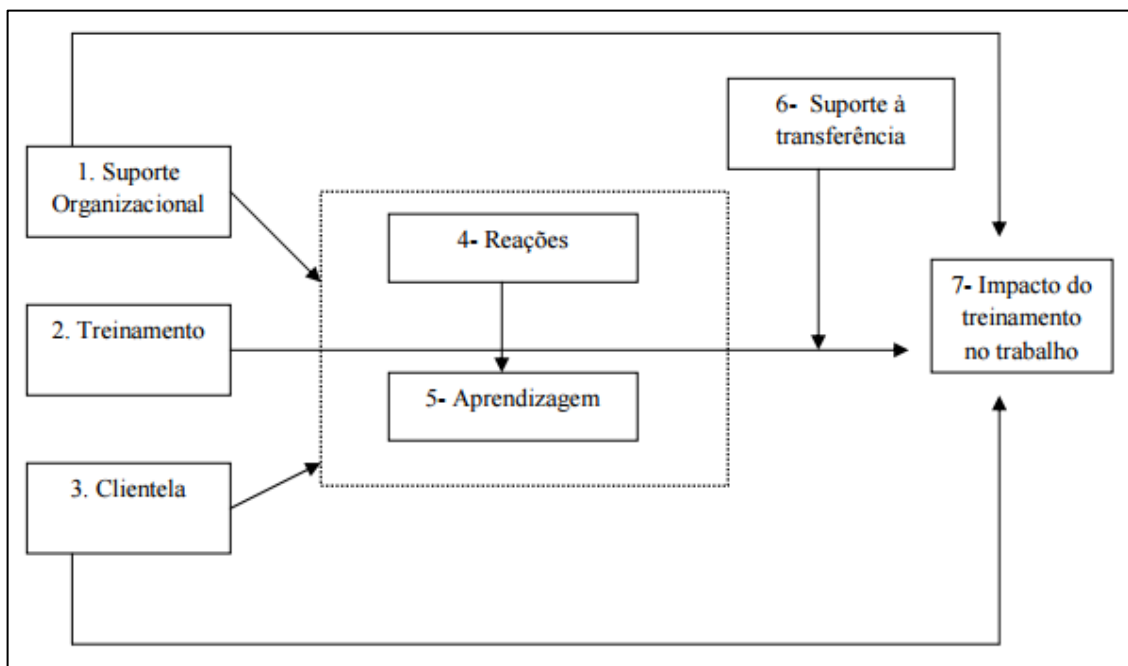


Figura 7 – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – Abbad
Fonte: Silva (2006)

O primeiro nível diz respeito à percepção das pessoas com relação ao apoio e incentivo por parte da organização (SILVA, 2006). Com base neste item o funcionário toma dimensão de como é visto pela organização e o quanto ela quer que ele se desenvolva (ANDRADE e SILVA, 2010).

O tipo de treinamento, suas características didáticas, bem como o período, objetivo e área do conhecimento referem-se ao segundo nível de avaliação de Abbad (INOCENTE, 2006).

O nível três, conforme Abbad é correspondente ao nível de Insumos do modelo MAIS de Borges Andrade “conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos participantes dos treinamentos estudados” (ABBAD, 1999, p. 100).

A Reação, nível quatro, aborda as mesmas características do modelo de Kirkpatrick, fazendo referência a opinião dos participantes sobre o treinamento. As características levadas em consideração dizem respeito a programação, desenvolvimento e aplicabilidade (SILVA, 2006).

O nível cinco de Aprendizagem, assim como em outros níveis, assemelha-se a outros sistemas de avaliação, e trata da absorção e assimilação dos conhecimentos e conteúdos repassados pelo processo de treinamento (INOCENTE, 2006).

Fazendo correspondência com o nível de Ambiente do modelo MAIS de Borges Andrade, o nível de Suporte à transferência apresenta a opinião dos participantes quanto a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros no ambiente de trabalho (ANDRADE e SILVA, 2010).

Por fim, o nível de Impacto no trabalho constitui-se na auto avaliação que o participante faz com referência a desempenho, motivação, mudanças e processos e ainda autoconfiança percebidas como efeito da aplicação do treinamento (INOCENTE, 2006).

2.5.2 Análise Comparativa dos Modelos de Avaliação de Retorno sobre Investimentos em Treinamento Apresentados

Para análise dos modelos de Avaliação de retorno sobre investimento em treinamentos apresentados, Abbad e Sallorenzo (2001) observam que “há certo

consenso entre os pesquisadores sobre a importância de variáveis de suporte na predição da eficácia dos treinamentos”.

Ainda nesta linha Andrade e Silva (2010) destacam que “os métodos de avaliação do retorno do investimento em treinamento precisam proporcionar aos profissionais de RH um modelo mais prático e ágil, um modelo de maior assimilação, assertividade, acessível”.

Apesar das semelhanças entre os modelos de avaliação, os mesmos se diferem na forma de avaliar os resultados, como pode ser observado na Figura 8, utilizando de formas diferentes para a coleta de dados e de informações divergentes para a geração de resultado (SILVA, 2006).

Comparando os modelos de avaliação abordadas conclui-se que desde o surgimento da metodologia de Phillips não foi constatada expressiva mudanças e que não surgiram fundamentações diferenciadas e sim alterações com base nas anteriores (Andrade e Silva, 2010).

	Kirkpatrick	Hamblin	Phillips	Borges Andrade	Abbad
1º nível	Reação ou Satisfação	Reações	Reação ou Satisfação	Insumos	Percepção e Suporte Organizacional
2º nível	Aprendizagem	Aprendizado	Aprendizagem	Procedimento	Características do Treinamento
3º nível	Mudança de Comportamento	Comportamento no Cargo	Mudança de Comportamento	Processos	Características da Clientela
4º nível	Resultados	Mudanças na Organização	Resultados	Resultados	Reação
5º nível		Valor Final	ROI - Retorno do Investimento	Ambiente	Aprendizagem
6º nível					Suporte à Transferência
7º nível					Impacto no Trabalho

Figura 8 – Modelos de Avaliação do Retorno sobre Investimento em Treinamento
 Fonte: Adaptado de Andrade e Silva (2010)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresentará a metodologia de pesquisa em que se enquadra o presente trabalho, através do enquadramento metodológico e coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Gil (2002) evidencia “as pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses [...] têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Com base na referência citada, a pesquisa deste trabalho se define como exploratória, pois é necessário que o campo a ser trabalho seja explorado, para através do detalhamento dos dados, sejam encontradas informações que antes da pesquisa não existiam e que podem servir de base tanto para a tomada de decisão dos gestores quanto para pesquisas futuras.

A natureza desta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Para que a resposta dessa pesquisa seja respondida e as informações inexistentes sejam encontradas, é necessário analisar um único caso, com estudo aprofundado dos fatores que determinam os resultados. Para a veracidade das informações e validação da pesquisa o estudo de caso será realizado num cenário real, onde poderão ser encontradas variáveis internas e externas durante o estudo.

Gil (2002:54) conceitua:

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A pesquisa deste trabalho caracteriza-se como qualitativa, pois é realizada uma análise baseada no comportamento dos indivíduos, uma vez, que a estrutura comportamental altera os resultados mensuráveis. Esta pesquisa também se caracteriza como quantitativa, no que tange os elementos descritos nos resultados

mensuráveis desta aplicação.

Reneker (1993) apud Moresi (2003:72) define e diferencia:

A pesquisa ou método científico normalmente é definido como quantitativo ou qualitativo em função do tipo de dados coletados (quantitativos ou qualitativos). A pesquisa qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos.

Segundo Lakatos e Marconi (2008) “na pesquisa qualitativa há um mínimo de estruturação prévia. Não se admitem regras precisas, como problemas, hipóteses e variáveis antecipadas, e as teorias empregadas deverão ser aplicadas no decorrer da investigação”.

Quanto à pesquisa quantitativa Moresi (2003:64) considera:

A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos [...] a pesquisa quantitativa não é apropriada nem tem custo razoável para compreender “porquês”. As questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra deve ser grande o suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável.

A análise qualitativa tem sua efetividade através do apontamento de comportamentos distintos anteriormente ou percebidos com pouca frequência, contudo vale salientar que só é considerado como resultado positivo na análise qualitativa as mudanças de comportamento que realmente foram fontes de resultados reais para a empresa.

A pesquisa qualitativa é comentada por Moresi (2003:64) nos seguintes critérios:

A pesquisa qualitativa ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes [...] a pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Ela também determina quais ideias geram uma forte reação emocional. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

A abordagem do problema que se caracteriza como quantitativa, é exatamente o levantamento de dados antes, durante e após o processo de treinamento, onde é realizada a busca por informações que validem a existência do treinamento, que elucidem os fatos ocorridos, que traduza em dados numéricos o resultado que a empresa obteve na realização do treinamento.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo de caso foi realizado em uma empresa de médio porte do sudoeste do Paraná. Com o início das suas atividades no ano de 1996, a empresa partiu de uma estrutura muito pequena e com poucos recursos. A gestão familiar fez parte da administração da empresa desde o início de suas atividades até os dias de hoje.

A empresa que iniciou em seu ramo de atividade de pré-moldados com apenas com uma pessoa, sendo ela administradora e prestadora dos serviços, conta hoje com um quadro de trinta funcionários diretos e conta ainda com profissionais terceirizados para a entrega dos seus produtos e serviços.

A coleta de dados desta pesquisa é realizada totalmente dentro da empresa, onde os gestores se dispuseram a fornecer as informações necessárias e disponibilizar seus colaboradores antes, durante e depois do processo de treinamento.

Bell (1989 apud MORESI 2003) comenta que “embora os métodos de coleta de dados mais comuns em um estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. Os métodos de coleta de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida”.

“Os métodos mais utilizados são: observação, participante e entrevistas (semiestruturadas ou não estruturadas). Pode-se utilizar também questionários para complementar os dados obtidos a partir de observação e entrevistas”, complementa Hartley (1994 apud MORESI 2003)

Gil (2002 p. 140) salienta:

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais completo que o de outras modalidades de pesquisa. [...] No estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

O autor complementa: “pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados *de gente* quanto de dados *de papel*”. Gil (2002 p. 141):

Entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode,

naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa.

Os dados para a elaboração da pesquisa são caracterizados como dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles desenvolvidos por um indivíduo que teve uma relação direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada (RICHARDSON, 2010).

Já os secundários são os dados encontrados no decorrer da pesquisa, que não existiam antes do estudo e são a base para a geração das informações necessárias para a conclusão da pesquisa. Dessa forma, pode-se dizer que são transcritos resultantes de fontes primárias contemporâneas elaboradas por outras pessoas (LAKATOS e MARCONI, 2010).

A coleta e a análise dos dados serão feitas através das informações fornecidas pela empresa no início do treinamento, nos documentos preenchidos durante o processo pelos participantes, através dos relatórios entregues pelo departamento de Recursos Humanos e coletados pela equipe de profissionais que realizará o treinamento.

Levando em consideração o método de treinamento desenvolvido para ser aplicado e com base nos modelos de avaliação sobre o investimento de treinamentos descritos no referencial teórico deste estudo, optou-se pelo Modelo Phillips para avaliar o retorno do treinamento dentro da organização.

A avaliação acontecerá seguindo os cinco níveis do modelo proposto, sendo eles: reação, aprendizagem, aplicação, resultado e medição do ROI. Para isso se faz necessário a coleta de dados específicos, que neste caso dar-se-á pela aplicação direta de questionários aos participantes, além de entrevista realizada pelo departamento de recursos humanos da empresa, que por sua vez gerará informações através de relatório.

4. RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a aplicação do treinamento e a avaliação do retorno que a organização obteve sobre o investimento no treinamento.

4.1 APLICAÇÃO DO TREINAMENTO

Em busca de melhorar o clima organizacional, o desempenho dos colaboradores e conseqüentemente os resultados da empresa, os gestores fizeram a contratação de um treinamento personalizado.

Este treinamento tem por objetivo trabalhar com alguns propulsores que podem contribuir para que as pessoas e as empresas melhorem seus resultados através do desenvolvimento de habilidades. O ponto chave é que o formato do processo e os propulsores a serem trabalhados, que são estabelecidos com base nas necessidades que a empresa apresenta.

Para que essas ferramentas sejam escolhidas, a empresa prestadora dos serviços faz um diagnóstico baseado nas necessidades apresentadas pelos gestores e através dos gargalos identificados em entrevistas realizadas com os funcionários.

Para diagnosticar as necessidades de treinamento da empresa foi feita a realização da entrevista com os colaboradores. O quadro de funcionários conta com trinta profissionais, sendo eles dos setores administrativo, produção e montagem.

A entrevista foi realizada nas dependências da empresa, pelos instrutores do treinamento, que são profissionais que a prestadora de serviços contratada disponibilizou para a aplicação do processo.

De forma individual, a entrevista foi feita com perguntas abertas, buscando informações gerais sobre a empresa, questionando as mudanças, melhorias ou implantações necessárias para que a empresa possa ter melhores resultados; sobre o trabalho que cada um desempenha, como o trabalho individual pode ter melhores resultados (como, qual quanto); as dificuldades encontradas para a realização das tarefas dentro da organização e ainda a respeito do relacionamento entre os colaboradores e entre os funcionários e a direção da empresa.

Além das perguntas estipuladas pelos instrutores, foi aberto um espaço para que cada colaborador pudesse contribuir com relatos e informações de qualquer ordem e que influencia de forma direta ou indireta no desempenho de cada um e no resultado da empresa.

Através das respostas obtidas na entrevista, identificou-se como principais gargalos: falhas na comunicação, a falta de comprometimento na execução das

funções de cada um e a necessidade de uma liderança mais ativa e participativa em todos os níveis.

Com as entrevistas em mãos os instrutores reuniram-se para fazer o levantamento das informações e listarem as principais dificuldades e problemas elencados pelos funcionários. Depois foi realizada uma reunião com os diretores da empresa para repassar as informações obtidas na entrevista e ouvir deles um parecer a respeito do que fora concluído.

Além das necessidades de treinamento identificadas na entrevista com os colaboradores, os gestores da empresa somaram aos itens elencados o respeito de forma ampla e precisa, para que depois de treinados os funcionários respeitassem de forma sincera umas as outras e os valores da organização.

Com o diagnóstico feito, os instrutores elaboraram juntamente com o departamento de recursos humanos da empresa um planejamento do processo. Além de determinar quantos encontros seriam necessários para que o treinamento pudesse ser desenvolvido com base nas necessidades, foi estipulado o cronograma com as datas e horários dos encontros, bem como definido o local da realização e quais os materiais e equipamentos necessários.

Foi determinado, portanto, que seriam feitos três encontros com os colaboradores, esses encontros são chamados de sessões, onde em cada sessão seriam trabalhadas atividades diretamente relacionadas à necessidade da empresa.

Na primeira sessão do treinamento, os colaboradores trabalharam o desenvolvimento de habilidades envolvendo a comunicação, o relacionamento interpessoal e a liderança. As atividades foram desenvolvidas com base na realidade vivenciada dentro da organização, para que a assimilação fosse mais clara e para que o funcionário não encontrasse dificuldade para colocar em prática no dia a dia.

Como forma de direcionamento para a avaliação do retorno do treinamento, os participantes preencheram uma auto avaliação, que pode ser observado na figura 9, contendo vinte itens relacionados aos avanços que a empresa busca atingir com o treinamento.

Auto avaliação	Sim	As vezes	Não
1. Gosto do meu emprego.			
2. Sou simpático.			
3. Controlo minha emoções quando estou sob pressão.			
4. Consigo medir minha palavras ao criticar alguém.			
5. Aceito sugestões.			
6. Sou educado.			
7. Tento resolver situações de conflito.			
8. Resolvo problemas ao invés de reclamar.			
9. Ouço com atenção para entender.			
10. Demonstro respeito pelas outras pessoas.			
11. Sempre chamo as pessoas pelo nome.			
12. Dou sugestões quando vejo que algo está errado.			
13. Dou atenção ao cliente mesmo quando ele está nervoso.			
14. Coloco-me à disposição para realizar tarefas além da minha função.			
15. Confio na liderança do meu superior imediato.			
16. Confio na habilidade de liderança do diretor geral.			
17. Estou disposto a aprender coisas novas dentro e fora do meu setor.			
18. Sinto-me feliz quando saio de casa para ir trabalhar.			
19. Procuro me colocar no lugar da outra pessoa para entendê-la.			
20. Estou disposto a me esforçar para o sucesso da empresa.			

Figura 9 - Auto avaliação
Fonte: Dados da pesquisa

Na primeira atividade os participantes foram estimulados a recordarem suas conquistas, com os valores centrais: Ter, Fazer e Ser. Relataram o que cada um Tem, o que Fez para conquistar e o que ele teve que Ser durante esse processo. Descreveram ainda, como esses valores centrais foram importantes para que eles chegassem até o presente momento e como são importantes para que possam alcançar os objetivos futuros.

Na segunda atividade os participantes foram estimulados a treinar a comunicação. O desenvolvimento dessa tarefa foi realizado para que ficasse mais clara como as pessoas podem ser mais compreendidas através da comunicação.

Por fim, cada participante estabeleceu metas individuais e para seu setor para serem atingidas durante o processo.

Com um intervalo de trinta dias realizou-se a segunda sessão do treinamento. As atividades desenvolvidas e assuntos abordados nesta segunda sessão foram voltados para responsabilidade na execução do trabalho e para o desenvolvimento de habilidades objetivando um melhor relacionamento dentro da empresa e com os clientes externos, abordando o grau de importância que cada

indivíduo tem nos processos da empresa e na qualidade do produto/serviço final.

O aperfeiçoamento do atendimento ao cliente interno e externo foi um dos pontos trabalhados para contribuir com resultados da empresa. Em forma de teatro, foram trabalhados os quatro propulsores chaves, sendo eles: disposição para ajudar, compreensão, interesse genuíno e respeito. Os teatros foram montados pelos instrutores baseados em cenas que aconteciam rotineiramente na empresa, para que os participantes percebessem a importância da aplicação dos quatro propulsores para um bom atendimento, ou seja, para um bom serviço prestado.

Para assumir o compromisso de aplicabilidade, os colaboradores escolheram quatro pessoas com quem eles têm contato direto no trabalho e descreveram as novas atitudes, o que precisava ser mudado, para que essas atitudes trouxessem resultado.

Por fim, os participantes revisaram os objetivos estabelecidos na primeira sessão e fortaleceram o compromisso de trabalhar no intervalo até a sessão três em busca de atingí-los, podendo contar com as ferramentas disponibilizadas nesta segunda sessão do treinamento.

Na terceira e última sessão do treinamento, que também aconteceu com intervalo de trinta dias, foi aberto um espaço para que os funcionários expusessem suas ideias de melhorias e implantação e de que forma elas seriam colocadas em prática, quais pessoas estariam envolvidas e qual o impacto para a empresa.

Os participantes relataram através das questões apresentadas na Figura 10, as atitudes positivas aplicadas por cada um, evidenciando que resultados essas aplicações geraram para o desempenho do seu trabalho e para a organização.

Relatório de Aplicação e Resultado	
1- Com relação ao treinamento, o que você aplicou/está aplicando?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2- Que resultados essa aplicação trouxe para a empresa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Figura 10 - Relatório de Aplicação e Resultado
Fonte: Dados da pesquisa

Uma das respostas que relatam a aplicação do treinamento e que pode ser evidenciada por ter ligação direta com os resultados apresentados diz: “Estou em busca de melhorar o ambiente da empresa, trazendo mais espaço e segurança pro meu setor de trabalho, com isso a empresa conseguiu um bom resultado com a venda de materiais que antes ficavam ocupando espaço e não serviam mais pra produção”.

Outra resposta que é importante ser destacada relata a preocupação em evitar o retrabalho: “Hoje faço a conferência de todo o material que precisa ser levado para as obras, assim a empresa economiza com combustível dos caminhões e não atrasa a entrega da obra”.

Além disso, foi realizada a aplicação de um questionário de avaliação, exposto na Figura 11, para colher informações a respeito da reação dos participantes ao processo, no que diz respeito ao formato, a aplicação e o trabalho desenvolvido pelos instrutores do treinamento.

E por fim a terceira sessão foi encerrada com uma nova aplicação do questionário de auto avaliação, apresentado na figura 10, para que as mudanças comportamentais pudessem ser medidas.

4.2 AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM TREINAMENTO SEGUNDO MODELO DE PHILLIPS

Para o encerramento do processo foi realizada uma reunião com os gestores da empresa, a pessoa responsável pelo departamento de Recursos Humanos e os instrutores do treinamento, para alinhar o fechamento do processo e solicitar que as informações referentes à aplicação do treinamento fossem disponibilizadas.

4.2.1 Reação

A Reação é o primeiro nível a ser avaliado, onde os dados coletados devem corresponder à satisfação dos participantes ao treinamento. A coleta desses dados aconteceu através da aplicação de um questionário com respostas optativas, com o intuito de mensurar o percentual de aprovação e desaprovação do treinamento.

O resultado do questionário, conforme exposto na Figura 11, mostrou que o nível de satisfação dos participantes foi de 90,18%, considerando as respostas “bom” e “ótimo” juntas.

Questionário de Avaliação						
Este questionário deverá ser respondido optando por uma alternativa em cada item						
Formato do Treinamento	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
Metodologia utilizada			1	1	26	28
Tempo de cada sessão			1	3	24	28
Intervalo entre as sessões			3	4	21	28
Horário das sessões				7	21	28
Aplicação do Treinamento	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
Atividades propostas		1	3	17	7	28
Material impresso		2	8	10	8	28
Recursos visuais		3	5	11	9	28
Ambiente				5	23	28
Trabalho dos Instrutores	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
Comunicação/linguagem			2	7	19	28
Apoio nas atividades			4	3	21	28
Conhecimento				6	22	28
Pontualidade					28	28

Figura 11 - Questionário de Avaliação da Reação
Fonte: Dados da pesquisa

Com base no resultado da Reação dos participantes, é nítido que apesar de apresentar um nível alto de aprovação, existem pontos a serem melhorados ou aprimorados, como é o caso das “atividades propostas”, do “material impresso” e dos “recursos visuais”, que foram os itens apontados com desaprovação.

4.2.2 Aprendizagem

A auto avaliação realizada no início e no fim do processo de treinamento possibilitou a coleta dos dados para medir a aprendizagem dos participantes, onde esse nível de avaliação de Phillips busca medir a mudança com relação aos conhecimentos, atitudes e habilidades.

Tabela 1 - Auto Avaliação Inicial

Itens	%	Sim	%	Às vezes	%	Não
1. Gosto do meu emprego.	71	20	18	05	11	03
2. Sou simpático.	43	12	43	12	14	04
3. Controlo minhas emoções quando estou sob pressão.	54	15	18	05	29	08
4. Consigo medir minhas palavras ao criticar alguém.	57	16	25	07	18	05
5. Aceito sugestões.	82	23	11	03	07	02
6. Sou educado.	89	25	11	03	00	00
7. Tento resolver situações de conflito.	39	11	46	13	14	04
8. Resolvo problemas ao invés de reclamar.	25	07	36	10	39	11
9. Ouço com atenção para entender.	50	14	39	11	11	03
10. Demonstro respeito pelas outras pessoas.	93	26	07	02	00	00
11. Sempre chamo as pessoas pelo nome.	25	07	07	02	68	19
12. Dou gestões quando vejo que algo está errado.	61	17	21	06	18	05
13. Dou atenção ao cliente mesmo quando está nervoso.	46	13	25	07	29	08
14. Coloco-me à disposição para realizar tarefas extras.	57	16	21	06	21	06
15. Confio na liderança do meu superior imediato.	39	11	21	06	39	11
16. Confio na habilidade de liderança do diretor geral.	86	24	14	04	00	00
17. Estou disposto a aprender coisas novas.	64	18	43	12	00	00
18. Sinto-me feliz quando saio de casa para ir trabalhar.	75	21	25	07	07	02
19. Coloco-me no lugar da outra pessoa entendê-la.	39	11	50	14	11	03
20. Estou disposto a me esforçar pelo sucesso da empresa.	72	21	21	06	04	01

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 2 houve avanço comportamental grande, com a mudança de atitude e o desenvolvimento de novas habilidades o que enfatiza a aplicação na melhora do relacionamento interpessoal dentro da organização.

Tabela 2 - Auto Avaliação Final

Itens	%	Sim	%	Às vezes	%	Não
1. Gosto do meu emprego.	89	25	11	03	00	00
2. Sou simpático.	71	20	21	06	07	02
3. Controlo minhas emoções quando estou sob pressão.	79	22	14	04	07	02
4. Consigo medir minhas palavras ao criticar alguém.	79	22	21	06	00	00
5. Aceito sugestões.	93	26	04	01	04	01
6. Sou educado.	93	26	07	02	00	00
7. Tento resolver situações de conflito.	68	19	25	07	07	02
8. Resolvo problemas ao invés de reclamar.	71	20	25	07	04	01
9. Ouço com atenção para entender.	75	21	25	07	00	00
10. Demonstro respeito pelas outras pessoas.	100	28	00	00	00	00
11. Sempre chamo as pessoas pelo nome.	61	17	21	06	18	05
12. Dou gestões quando vejo que algo está errado.	71	20	21	06	07	02
13. Dou atenção ao cliente mesmo quando está nervoso.	75	21	14	04	11	03
14. Coloco-me à disposição para realizar tarefas extras.	75	21	11	03	14	04
15. Confio na liderança do meu superior imediato.	75	21	11	03	14	04
16. Confio na habilidade de liderança do diretor geral.	93	26	07	02	00	00
17. Estou disposto a aprender coisas novas.	82	23	18	05	00	00
18. Sinto-me feliz quando saio de casa para ir trabalhar.	86	24	11	03	04	01
19. Coloco-me no lugar da outra pessoa entendê-la.	89	25	11	03	00	00
20. Estou disposto a me esforçar pelo sucesso da empresa.	93	26	07	02	00	00

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme informações repassadas pelos gestores, essa mudança comportamental garante um melhor convívio entre os funcionários, aumentando a produtividade e um melhor atendimento ao cliente.

Esses dados mostram a avaliação do retorno em treinamentos sob uma visão comportamental.

4.2.3 Aprendizagem aplicada ao trabalho

Dentro do terceiro nível de avaliação de Philips encontra-se uma busca por identificar a aplicação que os participantes estão colocando em prática, para que, com base na aplicação do processo possam gerar resultados positivos pra empresa.

A coleta dos dados para fazer a análise da aplicação foi feita através de um relatório montado com base nas perguntas respondidas pelos participantes (Figura 10) na ultima sessão do treinamento.

No relatório, Figura 12, foi elencado e filtrado os itens descritos pelos participantes como iniciativas de aplicação do treinamento e que trouxeram resultados para a empresa.

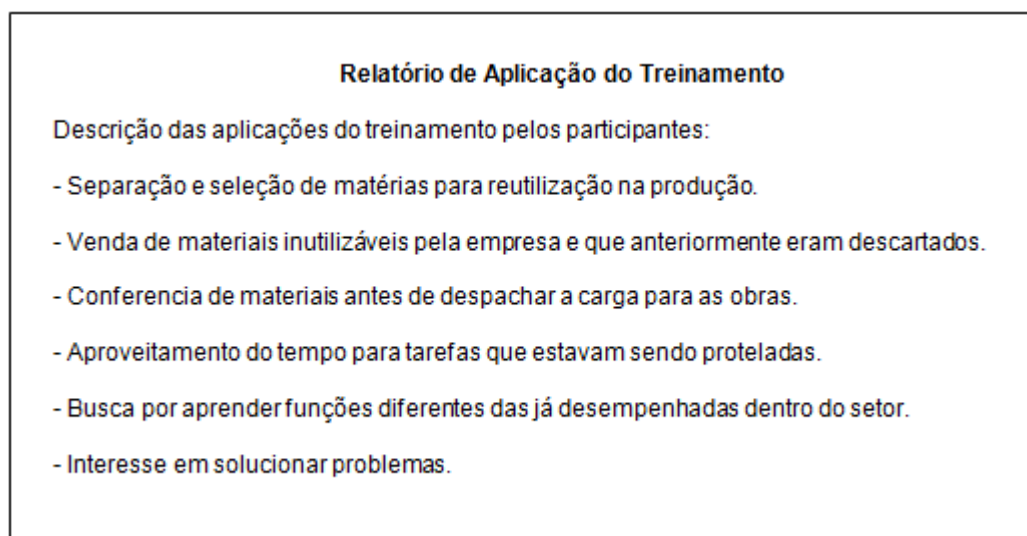


Figura 12 - Relatório de Aplicação do Treinamento
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.4 Resultados profissionais

Os resultados da aplicação do treinamento puderam ser mensurados com base nas respostas dos participantes e conferencia desses números com o departamento de recursos humanos e com a gestão da empresa.

Os resultados monetários geraram receitas para empresa que antes eram inexistentes. Essas receitas aumentaram o lucro líquido do exercício mensal da empresa, uma vez que, para a geração dessas receitas não se faz necessário gastar

recursos nem com custos e nem com despesas, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Os resultados apresentados da Tabela 3 foram gerados através de iniciativas dos funcionários que trabalham no setor produtivo. Eles identificaram que poderiam reaproveitar o material utilizado na produção e ainda vender os materiais que não serviam mais para serem utilizados na fabricação interna.

Tabela 3 - Resultados Monetários com Receitas Durante o Período do Treinamento

RECEITA	1ª Sessão	2ª Sessão	3ª Sessão	TOTAL
Reaproveitamento Material	7.520,00	9.870,00	12.340,00	29.730,00
Venda Restos Materiais	0,00	3.640,00	2.350,00	5.990,00
Economia com Demissões	0,00	6.255,50	6.255,50	12.511,00
TOTAL	7.520,00	19.765,50	20.945,50	48.231,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 4, a empresa obteve resultados em curto prazo como consequência da mudança de comportamento, onde o número de faltas passou de sete no primeiro mês, para dois no segundo mês de treinamento e assim se manteve no terceiro, o que mostra maior engajamento dos funcionários.

Tabela 4 - Resultados Comportamentais Medidos Durante o Período do Treinamento

Números Mensais	Antes	1ª Sessão	2ª Sessão	3ª Sessão
Número Funcionários	30	30	28	28
Número de Faltas	07	03	02	02
Problemas Comportamentais	05	03	01	00
Novos Clientes	01	02	02	03

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar também uma diminuição com gastos na folha de pagamento, isso se deu com a demissão de dois funcionários que trabalhavam na empresa e que durante o período de treinamento deixaram de fazer parte do quadro de funcionários, sendo que um deles pediu demissão, pois não se sentia mais engajado na equipe e outro foi demitido pela empresa por não apresentar uma postura condizente com a esperada na fase de treinamento, ou seja, não demonstrou atitudes em busca de avanços.

O departamento de Recursos Humanos obteve resultado ainda, com a

diminuição de problemas comportamentais como brigas e discussões o que acarretava no atraso na produção e entrega do serviço. Como pode ser observado na Tabela 5, o número de problemas com comportamento eram de cinco no mês anterior ao início do treinamento, passando para três no primeiro mês em que os funcionários foram treinados, para um no segundo mês e para zero no terceiro mês, anulando as reclamações oriundas de problemas com comportamento.

Como pode ser observado, tanto os resultados monetários quanto comportamentais refletem diretamente no desenvolvimento da organização, contribuindo para um clima organizacional melhor, através de melhor relacionamento entre os funcionários e maior comprometimento na prestação dos serviços.

4.2.5 ROI – Retorno do investimento

Para atender o quinto nível de avaliação de retorno sobre o investimento em treinamento criado por Phillips se faz necessário identificar o custo total que a empresa teve para realizar o treinamento.

Como pode ser observado na Tabela 5, os custos do treinamento envolvem a contratação da empresa prestadora de serviços em treinamentos e os gastos com coffee break. A empresa não teve gastos com locação de um ambiente para a realização do treinamento, pois utilizaram a sede da associação em que a empresa já era filiada. O material e ferramentas para a realização do treinamento foram disponibilizados pela empresa de treinamentos, não gerando gastos para a empresa que fez a contratação.

Números Mensais	Valor
Contratação do treinamento	10.200,00
Coffee Breack	720,00
Total	10.920,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Para identificar o ROI, Retorno do Investimento, foi utilizada a fórmula estipulada por Phillips para medir o resultado líquido que o treinamento trouxe para a organização. A fórmula para o cálculo divide o resultado líquido da aplicação do

treinamento pelo custo total para que o treinamento pudesse ser realizado, conforme segue:

$$\text{ROI} = \text{Ganho total obtido} / \text{Gasto com o treinamento} * 100$$

$$\text{ROI} = 48.231,00 / 10.920,00 = 4,41 * 100 = 441,67\%$$

Como pode ser observado no cálculo acima, o retorno sobre o investimento no treinamento foi de 441,67%, onde o ganho com a reutilização de material, a venda de materiais inutilizáveis e a diminuição do quadro de funcionários foi mais de quatro vezes superior ao investimento feito para treinar os funcionários.

A medição desses resultados foi realizada com base no período de treinamento, sendo assim os ganhos posteriores não foram considerados para o cálculo do retorno do investimento.

Deste modo, conclui-se a avaliação do retorno sobre o investimento em treinamento proposto por Phillips, onde se faz necessário a medição dos cinco níveis de avaliação para poder se chegar a real avaliação do treinamento.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi avaliar por meio do modelo de Phillips o retorno sobre o investimento em treinamento de desenvolvimento de habilidades em uma empresa de pré-moldados de médio porte situada no Paraná. Atingiu-se o objetivo por meio da avaliação dos dados referente aos resultados gerados pela aplicação do treinamento, com base no modelo de avaliação de Phillips.

Através do levantamento de cinco modelos de avaliação de investimento em treinamentos atingiu-se o primeiro objetivo específico. Os modelos analisados foram: Kirkpatrick (1975), Hamblin (1978), Borges Andrade (1982), Jack Phillips (1996) e Gardênia Abbad (1996). Com base no formato do treinamento definiu-se portanto o modelo de Phillips para avaliar o retorno do treinamento.

O primeiro objetivo específico foi: acompanhar a aplicação do treinamento em uma empresa de pré-moldados, onde foram feitos acompanhamentos de todas as etapas do processo, desde a entrevista com os funcionários da empresa para fazer o diagnóstico, até a entrega dos dados coletados. Este acompanhamento buscou entender de que forma os funcionários seriam treinamentos para desenvolver habilidades que resultariam em resultados positivos pra empresa.

Através do acompanhamento feito durante o processo, percebeu-se que o treinamento de desenvolvimento de habilidades é feito através de atividades relacionadas ao dia-a-dia da empresa e que tem relação direta com o trabalho de cada um, fazendo com que a assimilação do conteúdo e a aplicação prática do que foi treinado se torne mais fácil para os participantes do processo.

O segundo objetivo específico era identificar o impacto do treinamento quanto à satisfação, a aprendizagem e a aplicação no trabalho dos funcionários envolvidos. Para atingir este objetivo foram realizadas entrevistas, questionários para a medição do avanço que os participantes obtiveram com a aplicação do treinamento. Além disso, foram alinhadas as informações junto ao departamento de recursos humanos e os diretores da empresa.

Atendendo ao terceiro objetivo específico de mensurar o ganho através de novas receitas e diminuição de custos com a aplicação do treinamento, foram tabulados os resultados e realizado uma conferencia junto a empresa para a certificação dos números encontrados.

Por fim, o quarto objetivo específico tinha por finalidade medir o Retorno do Investimento (ROI) do treinamento. Buscando responder a essa questão foi feito o cálculo do ganho sobre o gasto com o treinamento sugerido no modelo de avaliação de Phillips. O cálculo mostrou que a empresa obteve um retorno de 441,67% sobre o valor investido no treinamento.

Com as informações apresentadas conclui-se que a aplicação do treinamento trouxe impacto positivo para a empresa do referido estudo. O retorno sobre o investimento foi positivo e possivelmente continuará trazendo retornos nos períodos subsequentes ao término do treinamento. Pôde ser percebido ainda, resultados comportamentais que contribuíram para o clima organizacional da empresa, a diminuição de relatos com problemas e a diminuição do número de faltas ao trabalho.

Esta pesquisa limitou-se a acompanhar a aplicação do treinamento para os funcionários de uma empresa e a avaliar o retorno que o mesmo traria para a organização. Com base nos resultados apresentados, observa-se a importância deste estudo para a comunidade acadêmica, pela sua contribuição teórica e prática.

Além disso, é evidente a contribuição para linha contábil, uma vez que o impacto do treinamento pôde ser medido e evidenciado no resultado mensal da empresa. A contabilidade pode utilizar-se dessa informação para complementar as demonstrações contábeis agregando valor a organização.

Apresenta-se como sugestão para futuros estudos fazer a avaliação do retorno sobre investimentos em treinamentos do mesmo formato utilizando outro modelo de avaliação.

Outra sugestão é fazer um estudo dos modelos de avaliação de treinamentos existentes e comparar com as necessidades que as organizações têm no momento de avaliar o retorno sobre o investimento em treinamento, com a finalidade de aprimorar um modelo já existente ou ainda, desenvolver um novo modelo.

Sugere-se ainda, fazer a aplicação do treinamento para os gestores da empresa, a fim de medir a eficácia do treinamento para esse público e ainda descobrir se o modelo de gestão da empresa é adequado para gerir aqueles colaboradores que já foram treinados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia; SALLORENZO, Lucia Henriques. **Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento**. Revista de Administração, p. 33-45. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n2p33a45.pdf>>. Acesso em: 23/10/2015.

ANDRADE, Ronnie J. F. de. **O processo de análise do retorno sobre o investimento em treinamento**. 98p. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp076502.pdf>>. Acesso em: 23/10/2015.

ANDRADE, Roniie J. F. de; SILVA, Nathaly F da. **ROI – Uma ferramenta comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno do investimento em treinamento**. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1357.pdf>. Acesso em: 23/10/2015.

ANTUNES, M. T. P.; CÉSAR, A. M. R. V. C. **A Gestão do Capital Humano sob o enfoque contábil - um fator de competitividade empresarial**. *Revista de Economia e Relações Internacionais*. p. 5 – 25. Vol. 6. São Paulo: FEC-FAAP, 2007.

BORGES ANDRADE, Jairo E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Brasília, 2002. p. 31-43. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 23/10/2015.

BORGHI, Layla D. K. G. **Avaliação de Resultados do treinamento**: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras. IBMEC. Rio de Janeiro, 2008

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Funções básicas do sistema de RH**: atrair, escolher e preparar. Qualitymark, 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAVALVCANTE, André M. de Souza. **Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional**. *Novo Milênio – Periódicos*, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Novos Tempos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSIER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DTCOM, Educação e Comunicação Corporativa. **Retorno em Educação Corporativa deve ser mensurado**. Dtcom S/A, 2014. Disponível em: <<http://www.dtcom.com.br>>. Acesso em: 23/10/2015.

DUBRIN, Andrew, J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GALVÃO, Andressa D. E.; SILVA, Vivian F. W.; DALFIOR, Simoni da Rosa. **Treinamento e Desenvolvimento como Ferramenta de Gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado**. *Destarte*, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

INOCENTE, David Forli. **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados**: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil. Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde.../DavidForliInocente.pdf>>. Acesso em: 23/10/2015.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LANGUI, Celi; MELO Marcelo M.; PETEROSI, Helena G. **Avaliação de Aprendizagem em treinamento, desenvolvimento e educação e seu impacto na organização**. VIII Workshop de Pós Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/008-workshop-2013/trabalhos/educacao_corporativa/121503_208_219_FINAL.pdf. Acesso em 08/11/2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARINELLI, Marcos. **Educação Corporativa**: um estudo de caso sobre modelos de avaliação de programas. 203p. Fortaleza, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp063810.pdf>>. Acesso em: 23/10/2015.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 11/05/2015.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **Avaliação de Resultados: retorno do investimento**. Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações. Rio de Janeiro: Ed. Peterson Prentice Hall, 2006. Cap. 3, p. 1-14.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de Treinamento, Capacitação & Formação Profissional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.

SILVA, Seniria Maria da. **Impacto do Treinamento no Trabalho**: Avaliação de um programa de desenvolvimento gerencial. 135p. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp027921.pdf>>. Acesso em: 23/10/2015.