

# O Retorno de investimento em treinamento como vantagem competitiva nas organizações: o caso da Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE)

*The return of investment in training as a competitive advantage in organizations: the case of Arthur Bernardes (FUNARBE)*

Lara Lúcia da Silva<sup>1</sup>  
Marcelo Mendonça Vieira<sup>2</sup>  
Mateus Mendonça Vieira<sup>3</sup>

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o processo do treinamento “Licitações e Contratos”, realizado na Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE), a fim de verificar se houve retorno do investimento do treinamento, conforme o modelo de avaliação de resultados de PALMEIRA (2008). Foi feita uma pesquisa descritiva sobre os resultados alcançados com o treinamento, através de um estudo de caso com a empresa, para verificar os benefícios tangíveis e intangíveis. Foi constatado um retorno do investimento do treinamento oferecido, além do aumento do aprendizado dos funcionários, contribuindo para o melhor desempenho das suas atividades dentro da organização.

**Palavras-chave:** Retorno de Investimento. Treinamento e Desenvolvimento. Vantagem Competitiva. Avaliação de Resultados.

---

<sup>1</sup> Estudante de Secretariado Executivo Trilingue na Universidade Federal de Viçosa – larialucia15@hotmail.com - Avenida P H Rolfs, s/n - Campus Universitário Viçosa - MG, 36570-000

<sup>2</sup> Professor de Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Ouro Preto – marcelomendoncavieira@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Professor de Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade na Faculdade de Viçosa – mateusdeassis@hotmail.com

## **Abstract**

*The objective of this study was to analyze the training process named “Licitações e Contratos”, held at Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE), in order to verify if there was return from the investment of the capacitating process, according to the model of evaluation of results of PALMEIRA (2008). Descriptive research was done on the results achieved with training, by means of a case study with the company in order to verify the tangible and intangible benefits. The project yielded return from the investment of the training offered, in addition to enhancement of the learning of the employees, which contributes to the better development of their activities within the organization.*

**Keywords:** *Return on Investment. Training and Development. Competitive Advantage. Outcome Assessment.*

## **Introdução**

Por um longo período, os gestores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência das máquinas e dos equipamentos como forma de aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa. Durante o período da Segunda Guerra Mundial ocorreu uma transformação no modo como as organizações lidavam com os recursos humanos, pela necessidade em contratar a população, antes desempregada, para que esta pudesse ocupar o lugar dos jovens convocados pelo exército. Assim, surgem os treinadores e supervisores, que coordenavam os treinamentos na área técnica e, posteriormente, passaram a coordenar também treinamentos de gerentes e do pessoal administrativo (OLIVEIRA, 2006).

No Brasil, houve maior ênfase dada no treinamento e desenvolvimento do trabalhador, influenciada pela Lei nº 6297/1976, de Incentivo Fiscal aos programas de treinamento e, na década de 1980, houve crescimento ainda maior dos programas voltados para o desenvolvimento de executivos e de MBA, passando a ser condição fundamental de novas oportunidades no mercado de trabalho. A partir desse momento, as organizações perceberam a necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas como forma de manter uma vantagem competitiva.

Percebeu-se então que, uma das maneiras de aumentar as competências e os resultados do negócio seria por meio da prática de treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações. Como resultado das práticas de treinamento e desenvolvimento, a área de Gestão de Pessoas tem construído processos focados em resultados mensuráveis para conseguir obter os recursos fundamentais para sua manutenção e crescimento.

Por sua vez, o desafio de medir os resultados dos programas de treinamento emergiu na década de 1950, quando, em 1959, Donald Kirkpatrick publicou o artigo denominado “*Techniques for evaluating training programs*”, no *Journal of ASTD (American Society of Training and Development)*, apresentando o método de avaliação de resultados denominado ROI, do inglês *Return on Investment*. Partindo então do estudo pioneiro de Kirkpatrick, outros autores como Phillips (1975) e Palmeira (2008) vêm acrescentando contribuições significativas ao assunto.

Um exemplo de uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe é a Fundação Arthur Bernardes – FUNARBE, que realiza diversos treinamentos em várias áreas. Considerando a importância desse treinamento para a qualificação dos funcionários e a melhoria dos negócios da Fundação Arthur Bernardes, é possível determinar se o treinamento (“Licitações e Contratos”) trouxe algum retorno de investimento para a organização, no que diz respeito aos benefícios tangíveis e intangíveis.

Este artigo justifica-se pelo fato das empresas demandarem cada vez mais funcionários qualificados, que necessitam de atualizações e especializações para manter sua competitividade no mercado, pois quando a empresa consegue mensurar os resultados obtidos com o treinamento, ela garante mais investimentos na área de treinamento, fazendo com que seus funcionários sejam cada vez mais bem preparados, trazendo benefícios positivos para a organização.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa foi verificar se houve retorno de investimento no treinamento oferecido pela FUNARBE aos seus funcionários. Para auxiliar essa pesquisa foram definidos quatro

objetivos específicos, sendo eles: identificar as principais metodologias de cálculo de Retorno de Investimento (ROI) presentes na literatura, evidenciar resultados que se caracterizam como benefícios tangíveis e intangíveis que possam ser associados ao treinamento, verificar o nível de aprendizado pós-treinamento e como isso impactou no desenvolvimento da empresa, e comparar o valor investido no treinamento com o retorno financeiro obtido.

Em relação à composição estrutural do artigo, o mesmo está dividido em: primeira parte é o embasamento teórico, onde se encontra uma série de conceitos, teorias e técnicas a respeito das metodologias de retorno de investimento em treinamento; e a segunda parte será composta pelos resultados alcançados com a pesquisa.

## **2 Fundamentação Teórica**

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

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

Assim, a nova função da área de Recursos Humanos se voltou mais para assuntos relacionados com os indivíduos, suas relações coletivas, os sindicatos e a sociedade. Mais tarde, na década de 1980, surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico das organizações, dando início também às preocupações de longo prazo entre o indivíduo e a empresa. A partir de então, as empresas contemporâneas passaram a sofrer uma constante influência do contexto externo, forçando-as a reverem o modo de gerir as pessoas. Essas mudanças estão inseridas no que se refere ao alto grau de competitividade no cenário global, que necessita constantemente de pessoas que se articulem muito bem entre

si, criando meios para que se estabeleça nas organizações um processo contínuo de aperfeiçoamento e aprimoramento.

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

Para Chiavenato (2008), o novo papel da Gestão de Pessoas consiste em transformar as pessoas em resultados. Para isso, é necessário transformar as pessoas comuns em verdadeiros talentos para a empresa, dotados de competências e habilidades que sejam valiosas para a organização e para elas mesmas. Posteriormente, é preciso transformar os talentos em capital humano, ou seja, em inteligência coletiva que se adéque ao negócio da organização e ao mercado. E, por fim, o capital humano deve ser transformado em capital intelectual, através da aprendizagem organizacional capaz de gerar resultados de valor financeiro e econômico para a empresa. É nesta etapa de transformação do capital intelectual em resultados que se inserem as práticas de treinamento e desenvolvimento, criando um núcleo de esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e o desempenho organizacional.

A partir deste contexto temos, então, um novo conceito, que nos ajuda a entender melhor o papel do desenvolvimento de pessoas na organização: o capital intelectual. Segundo Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar energia.

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

Os métodos de treinamento e desenvolvimento, também chamados de T&D, são considerados como sistemas amplos de Recursos

Humanos, pois exercem uma forte influência sobre o comportamento dos funcionários que, em última instância, influenciam a excelência da empresa no mercado externo.

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

Ao longo da pesquisa será abordada apenas a parte que envolve o treinamento de pessoas, ou seja, aquela prática realizada pelas empresas para aprimorar as habilidades das pessoas nas organizações, visando um melhor desempenho na função em que elas exercem.

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

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

### **A vantagem competitiva por meio de mensuração de resultados obtidos na área de T&D.**

A busca de um posicionamento mais competitivo em seus mercados tem levado as organizações a uma redefinição do perfil exigido de seus

Recursos Humanos. Esta gestão de mudanças é evidente em todos os níveis da organização. Estas mudanças, de caráter global, que envolvem os recursos humanos, provocaram uma melhoria contínua nos processos organizacionais, além de elevar a lucratividade, proporcionando à organização uma enorme vantagem competitiva. Segundo Lacombe (2005), vantagem competitiva é definida como uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo maior valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e que os concorrentes tenham dificuldade em imitar, colocando a empresa na frente dos competidores em termos de desempenho.

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

As empresas estão percebendo, cada vez mais, a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como uma forma de manter sua vantagem competitiva. Ao mesmo instante, as pessoas também têm buscado seu contínuo desenvolvimento a fim de obterem maiores chances no mercado de trabalho, aprimorando suas competências e agregando valor para as empresas.

“As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2002, p. 126).

Para o pai da administração, Peter Drucker (1988), a única forma de manter os ativos intangíveis na empresa para garantir uma vantagem competitiva é através do treinamento e do desenvolvimento destas pessoas. Chiavenato (2008) relata que quando as pessoas aprendem e desenvolvem suas habilidades e competências, se sentem mais

satisfeitas e realizadas com o que fazem. Com isso, elas tendem a se tornar profissionais comprometidos com os objetivos da organização, fator este que contribui para o sucesso, em longo prazo, da empresa e também do indivíduo.

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

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

Kirkpatrick propõe um método em que a avaliação do treinamento seja conduzida por meio de quatro níveis distintos, porém, interligados, sendo eles: 1) **Reação**: avalia todo o conteúdo do treinamento, o material didático, seu programa, a carga horária, instrutores e os recursos utilizados, com o intuito de melhorar a realização no futuro etc. 2) **Aprendizagem**: avalia o que os participantes realmente aprenderam ao longo de um determinado período de tempo. 3) **Mudança de comportamento**: verifica se o treinado colocou em prática o conteúdo apreendido. 4) **Resultados**: analisa se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da empresa.

Para Kirkpatrick (1998), o nível de avaliação de resultados é o mais importante e também o mais difícil de ser realizado. Avaliar os resultados significa apurar que mudanças ocorreram nas organizações em função do treinamento dos funcionários. É importante que, neste nível, os profissionais de treinamento observem se as informações provenientes das avaliações superam os custos.

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

A fim de aprimorar o modelo proposto por Kirkpatrick, Phillips (1997) desenvolveu uma metodologia que se trata de uma ampliação e revisão do modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick. Neste sentido, ele cria um quinto nível de avaliação, onde é calculada a taxa de retorno sobre o investimento, também chamada de ROI de treinamento. Phillips & Phillips (2005) defendem que, quando os cinco níveis são apresentados juntos, eles são capazes de representar dados



que podem relatar a história completa dos programas. Através do ROI é possível saber se os benefícios monetários de melhorias do negócio decorrentes da participação em programas de treinamento superam os custos de realização destes programas. O modelo de Jack Phillips trabalha com passo a passo no processo para coleta e processamento de dados, isolando os efeitos do programa, convertendo dados em valores monetários, capturando, assim, o ROI. Em sua metodologia, o autor utiliza quatro níveis (PALMEIRA, 2008), sendo: planejamento e avaliação, coleta de dados, análise de dados e comunicação dos resultados.

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

Palmeira (2008) desenvolveu um modelo baseado nos autores supracitados, ao qual é adicionado um nível 0 de embasamento estratégico, anterior ao nível 1. Para ela, não há como desenvolver um programa sem que haja antes um alinhamento estratégico. Sendo assim, os objetivos do programa devem ser descritos considerando o alinhamento estratégico da empresa e o atendimento às metas organizacionais. No nível 1, denominado Reação, a autora propõe que seja feito um questionário customizado para cada programa, elaborando perguntas relacionadas aos objetivos específicos dele. Essas perguntas dizem respeito à satisfação em relação ao curso, ao instrutor, entre outros fatores.

O nível 2 da Aprendizagem engloba o que o participante aprendeu de novo, em que assunto ele pode se desenvolver mais e como ele poderá aplicar aquilo que aprendeu. Para Palmeira (2008), o Brasil precisa aprender mais a construir ferramentas que meçam o aprendizado a partir dos objetivos, checando questões relativas ao conteúdo, com observações do superior imediato, verificando os possíveis *gaps* em relação às competências. Já o nível 3, denominado Impacto, é caracterizado pelo agrupamento dos níveis de mudança de comportamento/aplicabilidade, resultados e o ROI, no qual os resultados obtidos são explicitados de modo mais conveniente a cada realidade organizacional.

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

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

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

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

Quando mensuramos os resultados obtidos com os investimentos na área de Gestão de Pessoas, especificamente a área que engloba a parte de Treinamento, estamos identificando a distância de onde se está em relação ao objetivo que se quer alcançar. Assim, buscamos indicar um método de quantificar a contribuição das práticas de Recursos Humanos a partir de enfoque dado ao retorno sobre o investimento (ROI) nas práticas de treinamento e desenvolvimento.

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

Vendo a necessidade de mensurar o valor obtido com o investimento feito na área de treinamento e desenvolvimento de uma equipe, criou-se um conceito financeiro estratégico para as empresas que mensuram o resultado sobre investimento, chamado de ROI, do inglês *Return on Investment*, que foi traduzido para a área de treinamento e desenvolvimento pioneiramente por Phillips. Esse conceito foi desenvolvido pela empresa Du Pont, nas primeiras décadas do século XX, e tem como propósito incorporar a base de investimento, uma medida de desempenho e, para tanto, utiliza-se de três componentes da rentabilidade: Receita, Custo e Investimento.

Chiavenato (2008, p. 384) define ROI (*Return on Investment*) como o “valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito”. Para ele, este conceito requer definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos. O ROI em práticas de Recursos Humanos em treinamento trata-se de um processo crucial para o desenvolvimento da organização, impactando positivamente em sua lucratividade e contribuindo para a sustentabilidade dos negócios. Ainda, conforme afirma Rappaport (1998), o ROI pode ser usado como ferramenta de suporte à decisão de investimentos, porquanto ofereça uma projeção de retornos já no momento do desenho de custo e composição de capital envolvido.

Para calcular o ROI, aplica-se a seguinte fórmula:

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

O cálculo do retorno sobre o investimento consiste em um subproduto das informações contábeis gerenciais, não requerendo ajustes adicionais, o que facilita o entendimento e a rapidez para seu cálculo. A literatura convencionada que os processos de treinamento e desenvolvimento, tanto de pessoas quanto de organizações, sejam avaliados com um horizonte temporal médio de um ano, para que seja possível identificar mudanças de comportamentos e melhorias nos processos produtivos. (Palmeira 2009, Andrade & Rodriguez y Rodrigues, 2009). No entanto, conforme salienta Palmeira (2008), o

prazo considerado para os efeitos do treinamento varia de 1 mês a 1 ano, dependendo da organização e do tipo de treinamento realizado.

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

## **Metodologia**

Com base no referencial consultado, a presente pesquisa pode ser caracterizada, de acordo com seu objetivo, como uma pesquisa descritiva, onde irá descrever os resultados alcançados com o treinamento “Licitações e Contratos” realizado pela Fundação Arthur Bernardes – FUNARBE, descrevendo passo a passo todo o processo. Segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou mesmo de um determinado fenômeno.

O estudo de caso se mostrou adequado porque permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. Desse modo, a descrição torna-se importante para se compreender o fenômeno ao reduzi-lo as suas partes componentes (ROESCH, 2005). Segundo Yin (2005), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

A unidade de análise foi a Fundação Arthur Bernardes, instituída no ano de 1979 pela Universidade Federal de Viçosa – UFV. Os instrumentos

utilizados para a coleta de dados foram entrevistas e questionários, e o processo de pesquisa envolveu a fase qualitativa e quantitativa. Na fase qualitativa utilizaram-se os dados colhidos nas entrevistas, por meio de um enfoque interpretativista, caracterizado como análise de conteúdo. Todo o material selecionado para a análise de conteúdo foi baseado nas respostas presentes nos questionários aplicados, uma vez que ele se mostrou ser um instrumento eficaz para a coleta de dados, visto que garante a flexibilidade do investigador, oferecendo espontaneidade ao informante para enriquecer a investigação. Os dados apurados com a aplicação dos questionários são trabalhados através de análise do conteúdo, verificando a frequência da ocorrência das respostas, a fim de definir a cada indicador avaliativo uma qualificação. O tratamento desses dados é realizado com a utilização de um sistema próprio de coleta e tabulação preliminar.

Já na fase quantitativa realizou-se um estudo descritivo quantitativo junto à amostra representativa de 15 funcionários que participaram do treinamento, sendo 9 mulheres e 6 homens, com idade entre 20 a 50 anos. Escolheu-se apenas 15 dentre os 33 participantes, uma vez que, segundo o analista de Recursos Humanos da Empresa e coordenador do treinamento, estes 15 funcionários são os que possuem ligação direta com a área de contratos e licitações. Este estudo, por sua vez, foi realizado por meio da aplicação de questionário semiestruturado. Posteriormente, um questionário com apenas 1 pergunta referente às metas foi aplicado para 9 funcionários, sendo 5 mulheres e 4 homens, com idade entre 20 e 50 anos. Este instrumento foi escolhido para coleta de dados por oferecer respostas padronizadas a respeito da percepção dos funcionários acerca do treinamento oferecido.

## **Resultados**

Esse capítulo tem como objetivo descrever, analisar e tratar os dados que foram coletados através da aplicação dos questionários para os 15 funcionários que participaram do treinamento “Licitação e Contratos”, a fim de traçar um paralelo entre a percepção dos funcionários a respeito

do treinamento e os benefícios alcançados, além de analisar os dados coletados com a aplicação dos questionários para os 9 funcionários que responderam sobre suas metas, para a professora adjunta da Fundação Dom Cabral, para o analista de Recursos Humanos da empresa em estudo e para o instrutor do treinamento.

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

No modelo apresentado por Palmeira (2008), ela acrescenta o nível 0 de embasamento estratégico, referente às metas que cada participante almeja alcançar com o treinamento, ou seja, o alinhamento estratégico do treinamento. Nesta etapa foi aplicado um questionário com a seguinte pergunta: “Quais as metas e competências individuais você tem em relação ao treinamento?” Conforme a análise dos questionários (parte qualitativa), as metas mais frequentes, segundo os respondentes, foram:

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

**Quadro 1:** Metas que os funcionários desejavam alcançar pós-treinamento

**Fonte:** Resultados da Pesquisa, 2011.

Dessa forma, percebemos uma recorrência da necessidade de obter maior segurança para avaliar os pedidos e procedimentos de compra, bem como aumentar o conhecimento na área licitatória e entender melhor as peculiaridades sobre a Lei 8.666/93. Ao expor as metas que se pretendiam alcançar com o treinamento, os funcionários declaram suas dificuldades em relação às exigências legais e outros diplomas legais envolvidos no processo licitatório. Percebe-se ainda uma insatisfação por parte dos funcionários quanto à realização de um trabalho incerto, obscuro e inseguro, onde há a presença de retrabalhos, em virtude de procedimentos adotados incorretamente.

Traçar metas antes do treinamento é essencial, pois, de acordo com Boog (1999), se não houver a disposição de indicadores na fase que antecede o treinamento, não será possível avaliá-lo de forma eficaz. Como o analista mesmo afirmou em uma das perguntas do questionário sobre a questão de os programas de treinamento/capacitação estarem relacionados à estratégia organizacional, ele responde que tem uma relação sim, sendo que praticamente todo o programa de treinamento e educação estão em conformidade com o planejamento estratégico, salvo algumas oportunidades e necessidades mais urgentes. Isso evidencia que antes de treinar a equipe, a organização define objetivos e metas que desejam alcançar com o treinamento, contribuindo para agregar valor ao processo. Como Palmeira mesmo afirma (2008), é impossível fazer com que a empresa desenvolva um programa de treinamento sem antes fazer um alinhamento estratégico eficaz que vá de encontro com as metas e objetivos empresariais.

### **Nível 1 – Reação**

Percebe-se, com a aplicação dos questionários, um pequeno grau de insatisfação em relação à abordagem mais teórica e o modo de organização do processo, por exemplo. Esse fato foi percebido quando foram expostos os pontos de melhoria em relação ao curso, onde alguns participantes afirmaram que deveria haver uma exibição prática do assunto abordado e uma melhor organização nos processos de licitação.

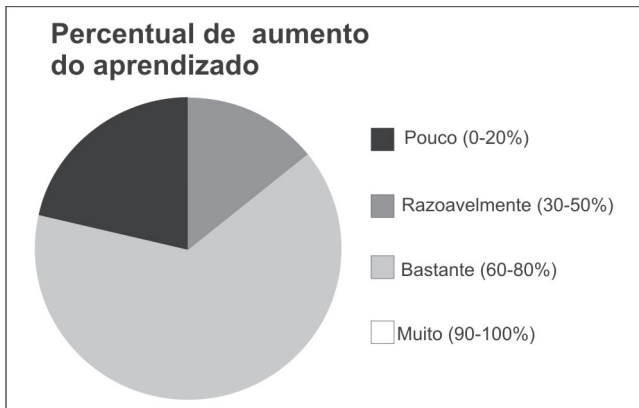
Para Chiavenato (2008), o treinamento deve ser desenhado para proporcionar conhecimento e habilidades necessárias aos cargos

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

Na pergunta que se referia à área que poderia ter aprendido mais com o treinamento, cerca de 93% disseram que poderiam ter aprendido mais na área prática. A partir desses dados percebemos que, apesar da proposta do curso envolver também questões práticas, não foi isso que realmente aconteceu, na percepção dos participantes. De acordo com essas informações, fica claro que houve uma carência no que se refere à parte prática do assunto, relatada pelos funcionários, como ponto negativo do treinamento. Em relação à adequação às necessidades da empresa em estudo, ao perguntar o instrutor se ele encontrou alguma dificuldade em ministrar um treinamento para uma instituição privada que tem como clientes as empresas públicas, ele respondeu já ter tido várias experiências desse tipo. Dessa forma, evidencia-se uma incompatibilidade com o que foi exposto na prática e o que os funcionários realmente intencionavam aprender.

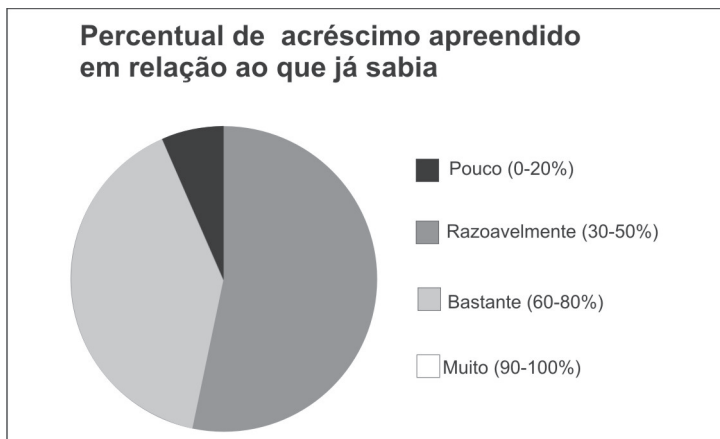
Na análise geral da aprendizagem, verifica-se que muitos funcionários aprenderam mais sobre o assunto, porém mais da metade afirmaram ter aprendido cerca de 30-50% a mais em relação ao que já sabiam. Isso comprova que o treinamento promoveu um desenvolvimento cognitivo para todos os participantes, porém, de uma maneira heterogênea, visto que muitos dos participantes já tinham um conhecimento amplo sobre o assunto, sendo então tido como um reforço do que eles já sabiam. Um ponto importante percebido nesta etapa foi em relação à parte prática do conteúdo. Mais de 90% dos participantes gostariam de ter aprendido mais na prática sobre as leis e os processos. Dessa forma, percebe-se que os funcionários sentem que aprenderam mais sobre um determinado assunto quando têm contato com a prática, pois conseguem visualizar melhor e aplicar com mais facilidade o conhecimento no ambiente de trabalho.





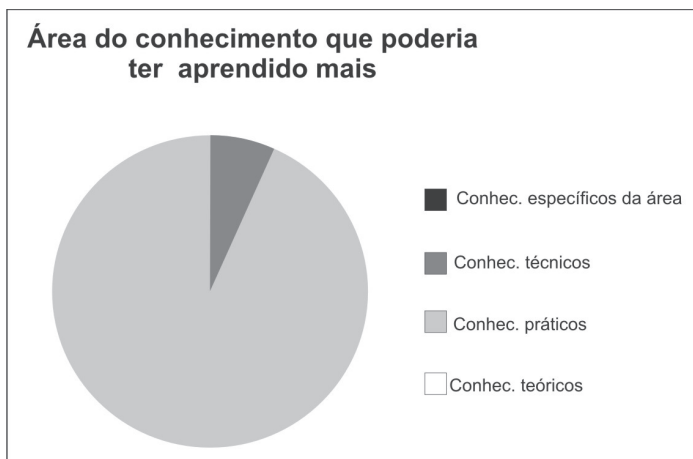
**Grafico 1: Percentual de aumento do aprendizado**

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2011



**Grafico 2: Percentual de acréscimo apreendido em relação ao que já sabia**

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2011



**Gráfico 3: Área do conhecimento que poderia ter aprendido mais**

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2011

### **Nível 3 – Impacto**

O último nível da avaliação de resultados do treinamento, denominado Impacto, é composto pelo agrupamento dos níveis de mudança de comportamento/aplicabilidade, resultados e o ROI. Esta etapa foi dividida, conforme o modelo desenvolvido por Palmeira (2008), em duas partes.

#### **PARTE I**

A primeira é caracterizada pela análise do questionário referente aos objetivos alcançados, às competências aprimoradas, além das dificuldades encontradas após os 3 meses da realização do treinamento. Este questionário foi respondido pelo analista de Recursos Humanos, que coordenou o treinamento, e a gerente de Recursos Humanos da Fundação Arthur Bernardes. Para o coordenador do treinamento, a maior parte dos objetivos do treinamento foram alcançados, visto que o instrutor não tinha um conhecimento muito amplo do sistema de Licitação do Banco do Brasil, que é bastante utilizado pela FUNARBE. Em relação à melhoria das competências, ele atribuiu margem de 90% por ter ocorrido, em sua percepção, uma melhoria no nível de conhecimento

mais aprofundado na área de licitações e contratos, os quais eram desconhecidos por alguns funcionários.

Na segunda pergunta, que diz respeito em que valeu a pena ter promovido o curso, o analista respondeu que foi, principalmente, por ter agregado conhecimento, e por ter sido disponibilizado aos treinandos um material que poderá ser consultado constantemente pelos funcionários, além da diminuição dos erros em relação aos processos licitatórios e de contratos.

## PARTE II

Esta parte refere-se basicamente à descrição de todos os benefícios intangíveis e, posteriormente, é calculado o valor monetário estimado que o treinamento trouxe para a organização. Em relação aos benefícios intangíveis, temos:

- Aprendizagem da legislação (Lei 8.666/93);
- Dicas práticas de procedimentos em licitações e contratos;
- Esclarecimentos de dúvidas frequentes nessa área;
- Diminuição de erros e reclamações internas dos setores que lidam diretamente com o tema abordado no treinamento;
- Melhor aproveitamento do tempo pela diminuição de retrabalhos e da motivação;
- Tranquilidade e segurança ao fazer o serviço;
- Melhoria no relacionamento intersetorial, devido à redução da taxa de reclamação.

Em relação aos benefícios tangíveis, temos:

Posteriormente, realiza-se o cálculo do ROI. Com o curso *in company* a empresa teve um investimento direto de R\$14.820,00. Se a empresa fizesse um curso externo com o mesmo consultor, cada pessoa pagaria em torno de R\$2.000,00, totalizando R\$66.000,00, mais as diárias, que somariam R\$16.632,00, aproximadamente, totalizando R\$82.632,00. Dessa forma, a empresa economizou R\$67.812,00. Aplicando, na fórmula, temos:

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

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

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

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

<b>Planilha de Custos</b>	<b>R\$</b>
Honorários do Professor/Instrutor	13.900,00
Ambiente físico (colocar gastos com aluguel, manutenção da Infraestrutura, iluminação etc.)	0,00
Hospedagem e transporte (dos funcionários, ou mesmo do instrutor)	200,00
Material Didático, Equipamentos, Tecnologia	0,00
Alimentação (se houver)	720,00
Salário de outros envolvidos no treinamento	0,00
Total	14.820,00

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

**Fonte:** Resultados da Pesquisa, 2011

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

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

Como dito ao longo da pesquisa, os benefícios intangíveis são aqueles que refletem os ativos de conhecimento de uma empresa. Com a aplicação dos questionários, foi possível verificar que cerca de 80% dos participantes afirmaram que o treinamento contribuiu bastante para o alcance das metas e competências individuais dos funcionários. Quesitos como o aumento da segurança e confiança para avaliar os pedidos de compra; melhor entendimento da lei 8.666, que rege as licitações; diminuição das reclamações junto à Assessoria Jurídica tornando os processos licitatórios e contratuais mais transparentes, ágeis e corretos de acordo com a legislação vigente foram freqüentes, não só nos questionários, mas também nas entrevistas feitas com a gerente de Compras e Importações e com coordenador do treinamento. Sendo assim, houve a constatação de que o treinamento mudou o comportamento das pessoas através da incorporação de novos hábitos, atitudes e competências, caracterizando, de acordo com Chiavenato (2008), o que chamamos de aprendizagem organizacional.

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

funcionários que já possuíam um entendimento sobre assunto abordado, o treinamento ainda foi favorável, trazendo ainda mais conhecimento.

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

O treinamento também trouxe um retorno financeiro do investimento feito pela FUNARBE, isto é, alcançou também benefícios tangíveis. Ao utilizarmos a fórmula de cálculo de ROI (*Return on Investment*), proposta por Palmeira, onde se calcula os benefícios líquidos do programa dividido pelos custos totais, multiplicando o resultado por 100, verificamos que os benefícios auferidos pelo treinamento foram os R\$67.812,00 economizados (sendo que a autora considera como benefício a economia obtida) e os custos indicados pelo Coordenador, que foram referentes à quantia de R\$14.820,00. O ROI obtido no programa foi então de 457,57%, significando um retorno de cerca de quatro vezes e meia a mais em relação ao que fora investido.

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

Intelectual de natureza intangível, que tem gerado um grande valor para as empresas.

Os dados numéricos colhidos para se chegar ao retorno de investimento que o treinamento ofereceu à organização não leva em consideração aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como, por exemplo, o estilo de gestão adequado, questões sobre melhoria da liderança, aumento da motivação e da produtividade, maior segurança e adaptabilidade do colaborador ao cargo, menos re-trabalho e outros requisitos, cujo treinamento podem ter influenciado diretamente. No entanto, os dados numéricos possibilitam o acompanhamento de pontos importantes relacionados aos benefícios tangíveis ou intangíveis, que podem ser percebidos pela organização como um retorno do investimento feito, visto que o que foi economizado pode sim ser considerado como um benefício (PALMEIRA, 2008).

## **Considerações Finais**

Ao longo da pesquisa, foi possível verificar que os funcionários aprenderam muito sobre os conceitos processuais de licitação e contratos que foram abordados, contribuindo para o melhor desempenho das suas atividades dentro da organização. Além disso, os treinandos se sentiram mais seguros para desempenharem suas tarefas rotineiras, evitando dúvidas e erros que ocorriam frequentemente antes do treinamento. Foi possível perceber também alguns pontos negativos do treinamento, como a carência por parte dos treinandos em relação à exposição prática do assunto, e a longa duração do treinamento, provocando cansaço e desmotivação em relação ao assunto por parte de alguns funcionários. Apesar de tais adversidades, o treinamento oferecido também alcançou benefícios tangíveis, pois trouxe à organização um retorno de 457,57% em relação ao que fora investido.

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

nível, conseguindo melhor produtividade e resultados maiores. Então, considera-se que a pesquisa demonstrou os resultados positivos que a FUNARBE obteve, direcionando seus investimentos em treinamento.

Além disso, o trabalho pode auxiliar os profissionais de Recursos Humanos, que têm pouca familiaridade com o tema “Retorno de Investimento em Treinamento” e dificuldade de aplicar cálculos em assuntos relacionados à área de gestão de pessoas, possibilitando que seja feito mais investimentos na área de treinamento nas organizações. O treinamento não pode ser considerado como um fator único e isolado para promover a competitividade da empresa. Com os benefícios que o treinamento traz para uma organização, é essencial que ela concentre seus esforços no sentido de tornar o treinamento de funcionários uma atividade constante e contínua, não só para capacitar seus funcionários, mas também para gerar resultados através dos recursos humanos qualificados, conquistando uma vantagem competitiva.

Conforme demonstrado ao se discutir a importância desse estudo para os profissionais da área de Gestão de Pessoas, a respeito da mensuração do retorno sobre o investimento nos programas de T&D, justificam-se investigações mais profundas sobre o tema. Uma sugestão para pesquisas futuras é a questão da análise do retorno de investimento na área do desenvolvimento, ou seja, analisar se há retorno quando a empresa capacita seus funcionários para se tornarem futuros membros valiosos para a organização.

## Referências

ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. *O processo de análise do retorno sobre o investimento em treinamento*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. *Anais...* Niterói: ABEPRO, 2009.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento (ABTD)*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.



CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas. 2002.

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

KIRKPATRICK, Donald L. *Evaluating training programs*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

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

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

PALMEIRA, Cristina Gomes. Avaliação de resultados: retorno do investimento. In:\_\_\_\_\_. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. Rio de Janeiro: Person Prentice Hall, 2006.

PALMEIRA, Cristina Gomes. *ROI de treinamento, capacitação e formação profissional: retorno do investimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*. 2. ed. New York: The Free Press, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

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