

---

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA: MODALIDADES, PROCESSO DE APRENDIZAGEM E ANÁLISE DE RETORNO DE INVESTIMENTO EM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

*(CORPORATE EDUCATION: MODALITIES, LEARNING PROCESS AND RETURN ANALYSIS ON INVESTMENT IN TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM)*

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa<sup>1</sup>

Luciana Kronit de Souza<sup>2</sup>

Victor Hugo Bueno Prado<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar o retorno do investimento do programa de educação corporativa, de modo que seja possível descrever como foi aplicado o treinamento, levantar o valor do investimento, mensurar o retorno quantitativo e qualitativo do investimento para a empresa e comparar dados financeiros anteriores e posteriores à aplicação do treinamento. A pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem quantitativa e a qualitativa; as técnicas e procedimentos utilizados são o método bibliográfico, documental, levantamento e estudo de caso, tais como entrevistas com gestores; aplicação de questionários com colaboradores e clientes. Como resultado, os dados levantados apontam melhoria do atendimento aos clientes, ambiente de trabalho e melhoria nos indicadores de vendas.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Mensuração de Resultados.

### ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the return on investment of the corporate education program, so that it is possible to describe how the training was applied, raise the investment value, measure the quantitative and qualitative return on investment for the company and compare previous financial data and after the application of the training. The research is classified as descriptive, with a quantitative and qualitative approach; the techniques and procedures used are the bibliographic method, documental, survey and case study, such as interviews with managers; application of questionnaires with employees and customers. As a result, the data collected point to an improvement in customer service, the work environment and improvement in sales indicators.

**Keywords:** Corporate Education. People management. Training and development. Results Measurement.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria. E-mail: [phsousa.adm@gmail.com](mailto:phsousa.adm@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduada em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria. E-mail: [lukronit@gmail.com](mailto:lukronit@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduado em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria. E-mail: [victor438@hotmail.com](mailto:victor438@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por melhores resultados, oportunidades e enfrentamento de desafios do mercado levam as empresas a investirem em Treinamento e Desenvolvimento – T&D de suas equipes. Além disso, faz-se necessário calcular o retorno deste investimento e avaliar as ações necessárias para a melhoria do desempenho.

Diante disto, o presente estudo relaciona os conceitos a respeito de Educação Corporativa, especificamente de T&D e o retorno do investimento nesta área, considerando que a mensuração de um treinamento requer a utilização de métodos e comparações de dados históricos da empresa.

Portanto, o estudo visa analisar o retorno do programa de treinamento de desenvolvimento e responder ao questionamento: Qual é o retorno do investimento em treinamentos empresarial, baseando-se em métricas de mensuração dos aspectos quantitativos e qualitativos? Para atender ao questionamento tem-se como objetivo geral analisar o retorno do investimento do treinamento aplicado na empresa calçadista.

As empresas enfrentam um desafio de compreender melhor o funcionamento do *Return On Investment* ROI na área de T&D e têm dificuldade de mensurar o retorno na área de treinamentos por serem resultados abstratos, subjetivos e imprecisos, mas o domínio desse estudo é fundamental para que o departamento de Recursos Humanos assuma um papel cada vez mais estratégico nas empresas, exercendo apoio na Gestão de Negócios para atuar em um mercado mais adverso e competitivo.

Diante destes aspectos, a presente investigação tem como justificativa levantar conceitos teóricos de T&D, verificar a tratativa do assunto por autores da área e relacionar com o retorno do investimento para as empresas por meio de indicadores e métodos avaliativos.

Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, com a utilização das abordagens quantitativa e qualitativa, quanto às técnicas e procedimentos utilizados são: bibliográfico, documental e estudo de caso.

## 2. HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DO T&D

Diante da tendência de especialização da mão de obra dentro das Organizações no intuito de alcançar resultados mais precisos e diminuir erros, pessoas são treinadas. Segundo Neófito e Vanalle (1999) o setor de “treinamento”, a partir de 1880, obteve mais atenção quanto a sua

sistematização, no entanto, as ações se restringiam ao oferecimento de programas de treinamento voltados para as habilidades específicas operacionais.

Pode-se acrescentar que treinamentos específicos atenderam a uma necessidade da época, ou seja, a incapacidade dos trabalhadores em operar nos seus ambientes de produção, carência foi notada desde o século XVIII (CHERNS, 1982 apud MALVEZZI, 1999).

Para compreensão da linha de desenvolvimento do treinamento, Malvezzi (1994) menciona que a partir de 1930 o treinamento é visto como atividade administrativa ao se tornar parte integral da estratégia empresarial e com isso as ações da área tornam-se mais estruturadas.

A respeito do processo de treinamento e sua evolução, Pontual (1980) explica que este acompanha às necessidades do processo de industrialização, deste modo o autor divide o tema em cinco fases, apresentadas no Quadro 1:

**Quadro 1 :Cinco fases na evolução do Treinamento**

<b>1ª Subdesenvolvimento:</b> 1. Plena utilização da mão-de-obra. 2. Início do desenvolvimento de mão de-obra qualificada de acordo com a demanda 3. Procura de mão-de-obra profissional e tecnológica.
<b>2ª em desenvolvimento:</b> 1. Estabelecimento de padrões de mão-de-obra e de trabalho: a) Estudos de tempos e movimentos; b) Padrões de trabalho e avaliação de desempenho; 2. Fortalecimento do treinamento de mão-de-obra: a) Treinamento de instrução; b) surgimento de instituições de formação profissional; 3. Fortalecimento da estrutura institucional
<b>3ª após o início da industrialização:</b> 1. Aumento da responsabilidade social interna. 2. Previsão da mão-de-obra requerida para o planejamento de negócios. 3. Ênfase na eficiência e avaliação da mão-de-obra. 4. Maior ênfase na mobilidade interna.
<b>4ª industrialização avançada:</b> 1. Formulação de planos de negócios a longo prazo para atender ao social. 2. Planejamento do desenvolvimento de RH a longo prazo. 3. Desenvolvimento do potencial de mão-de-obra na futura força de trabalho. 4. Educação através das ciências do comportamento para fortalecimento do desenvolvimento gerencial. 5. Promoção do bem-estar e benefícios indiretos.
<b>5ª pós-industrialização:</b> 1. Promoção do desenvolvimento. organizacional e aceleração da inovação gerencial. 2. Patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial.

**Fonte:** adaptado de Pontual, 1980.

O quadro explica e evidencia a evolução do treinamento ao longo da história em que as ações voltadas para a área de treinamento e desenvolvimento adaptaram-se a realidade e necessidade de cada época em prol de alcançar melhores resultados no campo organizacional, seja em produtividade ou no ambiente de trabalho a partir de estudos e educação voltada ao trabalhador.

Pontual (1980) esclarece que “a evolução histórica do treinamento é difícil de ser traçada nos padrões comuns, cronológicos ou de menção de fatos”. Segundo, Pacheco *et. at.* (2005) após a fase Taylorista, 1970, em que buscava-se especializar a mão de obra operária para trabalhar com movimentos repetitivos e elementares. Contudo, por volta da década de 90, surge

uma nova exigência em relação ao trabalho, havendo a necessidade de mão de obra mais qualificada e pessoas com competências diferenciadas.

Para compreensão das mudanças do processo educacional dentro do ambiente corporativo, Pacheco *et. at.* (2005) traz uma comparação entre o paradigma industrial e paradigma do conhecimento, a qual é apresentada no Quadro 2.

**Quadro 2:** Comparação de Paradigmas

Paradigma Industrial	Paradigma do conhecimento
Previsibilidade/estabilidade	Imprevisibilidade/instabilidade
Mão de obra especializada	Empreendedor e multifuncional
Capital Financeiro	Capital intelectual
Estrutura Tradicional	Estrutura virtual e flexível
Manutenção do status quo	Flexibilidade e adaptabilidade a novas posições

**Fonte:** Pacheco *et. at.* (2005, p.29).

Diante do exposto no Quadro 2, percebe-se mudanças em relação aos aspectos estruturais da organização, de perfil do trabalhador, na valorização do capital financeiro para o capital intelectual e no ambiente, tornando-se mais flexível. Pacheco *et. at.* (2005) complementa que diante do paradigma do conhecimento emergem a compreensão e a assimilação de valores intangíveis, tais como a mudança de atitudes, mentalidade e comportamentos.

Ao adentrar o ambiente corporativo este paradigma ajuda a compreender que as ações corporativas pautadas na aprendizagem contínua possibilitam melhores resultados para empresa e envolvidos. Entretanto, para Senge (1990), o grande desafio da área do conhecimento é entender os novos cenários, obter uma visão global, aprender a aprender e substituir modelos mentais.

### 3. CONCEPÇÕES DO T&D E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram o treinamento e desenvolvimento das pessoas como um investimento na qualidade dos produtos e serviços, tendo como resultado um melhor atendimento ao cliente e aumento das vendas. Entretanto, faz-se necessário elevar esta análise e verificar o retorno deste investimento para que o Administrador possa tomar decisões baseadas em indicadores e métodos de avaliação que serão abordados mais adiante.

Sabe-se que as necessidades de mudanças e renovação dentro das organizações são exigências em um mercado competitivo. Assim, Silveira (2004) destaca que empresas buscam estratégias para alcançar objetivos e metas, e ao voltar-se para a área de T&D pode-se afirmar que as ações desenvolvidas são estímulos para o alcance dos objetivos e metas organizacionais).

O autor apresenta três dimensões do treinamento e desenvolvimento: da produtividade, das relações e da qualidade.

A primeira refere-se ao alcance das metas por parte do trabalhador, no intuito de alcançar melhores resultados pessoais e para a organização. A segunda refere-se aos vínculos gerados por meio da comunicação, motivação e inspiração capazes de estimular o surgimento do melhor desempenho de cada um e da organização. A última dimensão relaciona-se ao preenchimento das demandas e expectativas da qualidade global da empresa.

Entretanto, os objetivos organizacionais, dependendo do indivíduo, podem acontecer ou não, por fatores subjetivos. Segundo Marras (2009) a obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes é um conjunto de qualidades oferecidas pelo homem, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências. Assim, além das empresas buscarem com os treinamentos aperfeiçoar a atividade desenvolvida por um determinado departamento ou pessoa e aumentar o conhecimento do funcionário, proporcionam motivação e a oportunidade ao colaborador para desenvolver melhor suas atividades e seu relacionamento.

Outro fator que tem influência no resultado do treinamento e desenvolvimento do profissional é a motivação que, apesar de ser intrínseca ao empregado, é indicador importante a ser observado e avaliado dentro das Organizações com a participação direta dos gestores. Gil (2007) explica melhor a respeito do conceito de motivação, trata-se do estímulo que impulsiona as pessoas a agirem e estes estímulos são gerados por necessidades distintas e não se pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. O autor complementa ainda a importância do papel do gestor em atentar-se à motivação de seus subordinados, mesmo ele não sendo capaz de motivar a outra pessoa. Entretanto, o fenômeno da motivação precisa ser observado e os Gestores aptos a identificar as necessidades de seus empregados, de tal forma que consigam criar condições para que as tarefas atribuídas a eles e o ambiente de trabalho sejam capazes de gerar satisfação.

Gil (2007) considera também que os gerentes não podem motivar seus empregados, porém é necessário deter habilidades e conhecimentos para despertar ou manter a motivação da equipe no trabalho. Quanto ao papel do Gestor em estimular a motivação de sua equipe, Simon Hill (2012) esclarece que por mais competência que um líder tenha, a motivação é sentida pela própria pessoa. Porém, o líder pode criar um ambiente favorável para que sua equipe se motive.

Cabe mostrar algumas concepções em relação aos termos de Treinamento e Desenvolvimento definidos por alguns autores da área. Segundo Marras (2009) Treinamento é

um processo de assimilação cultural a curto prazo, tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas.

Goldstein (1991) definiu treinamento como uma obtenção sistemática de conhecimentos, habilidades, atitudes, conceitos e regras que influenciam na melhoria do desempenho no trabalho. Para Carvalho (1999) o ato de ensinar pessoas é antigo e considerado um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie, como exemplifica o caso da mãe que ensina ao seu bebê as primeiras ações de desenvolvimento. Para o mesmo autor é impossível dissociar o conceito de desenvolvimento do termo treinamento, pois acredita que o primeiro sempre existiu na humanidade.

Carvalho (1999) explica a respeito do propósito básico de um processo de desenvolvimento e a interpelação entre os termos de T&D. O autor considera que o processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para ocupar posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando. Compreende que se o processo de desenvolvimento se parece bastante com o conceito de treinamento, o desenvolvimento pressupõe uma visão de futuro (da organização e do indivíduo), ou seja, a base de trabalho ultrapassa o posto atual, fixa-se numa sequência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou outra, segundo distintos processos de aprendizagem.

Carvalho (1999) deixa claro que tanto o processo de treinamento quanto de desenvolvimento tem objetivo de suprir a empresa com as competências que ela precisa para seu funcionamento, a nuance de um para o outro é que o primeiro se refere ao estado atual de trabalho e o segundo a um estado de futuro em que se constrói uma trajetória de experiências pautada no potencial e aprendizagem do indivíduo dentro da organização. Pacheco *et. at.* (2005) esclarece que o processo de desenvolvimento das pessoas inclui o treinamento e transcende a vida organizacional, pois compreende o autodesenvolvimento, processo intrínseco a cada indivíduo. Nesta ótica, o desenvolvimento abarca a pessoa como um todo e liga-se às várias formas de aprendizagem. Ainda para os autores o desenvolvimento pessoal engloba experiência, vivência, percepção e a capacidade pessoal de cada um.

Por isso, a atuação estratégica da área de Recursos Humanos tem papel fundamental para manter a sustentabilidade dos treinamentos investidos dentro das organizações e gerar desenvolvimento dos colaboradores e da empresa ao longo do processo evolutivo organizacional.

#### **4. MODALIDADES, COMPONENTES FUNDAMENTAIS E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

A ação de ofertar treinamento e desenvolvimento trata-se de uma vantagem para a Organização. Para Reichel (2008) um programa estratégico de T&D em que utiliza-se corretamente ferramentas educacionais dentro de um cenário de inovação e mudança, torna-se um ativo intangível.

Dentre os resultados possíveis para a empresa, destacam-se o desenvolvimento do relacionamento com o cliente, novos segmentos e nichos de mercado, atendimento oferecido com eficácia e eficiência, desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços inovadores, produção de bens e serviços customizado, sendo de alta qualidade a preços reduzidos e com ciclos de produção mais curtos; qualificação e motivação e, por fim, uso de sistemas tecnológicos de informação atualizados.

Kanaane e Ortigoso (2001) mencionam um caso do grupo Valtra, projetista, fabricante e desenvolvedores de tratores e comerciantes dos produtos desenvolvidos. Dentre os programas de Educação e Treinamento oferecidos dentro da empresa, houve um treinamento realizado com os líderes, em 1999 que se destacou pela eficácia dos resultados. Neste Treinamento o objetivo foi desenvolver as habilidades e capacidades de liderança e a estratégia buscou o desenvolvimento do potencial humano, empregabilidade, formação e potencialização de times, focando no resultado empresarial.

Os resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento constatados pela empresa foram positivos, uma vez que foram constituídos de forma correta, ou seja, com um amplo processo de comunicação, instrumentalização e mobilização junto às chefias e ao corpo de colaboradores envolvidos, caracterizando o contexto da avaliação. Além disso, foram utilizadas ferramentas didáticas em que foi possível agregar valor para as pessoas, a organização e ao macroambiente.

Dentre os indicadores de resultados quantitativos, destacam-se o crescimento das vendas, do número de colaboradores, rentabilidade do patrimônio. Os indicadores qualitativos, por sua vez, tornam-se a causa dos indicadores quantitativos - destacam-se o profissionalismo da empresa, respeito e empenho na valorização dos seres humanos e de sua gestão empresarial.

Para o entendimento a respeito do termo estratégia cabe mencionar o seu significado. Sabe-se que vários autores buscam conceituar o termo, sendo impossível obter uma definição

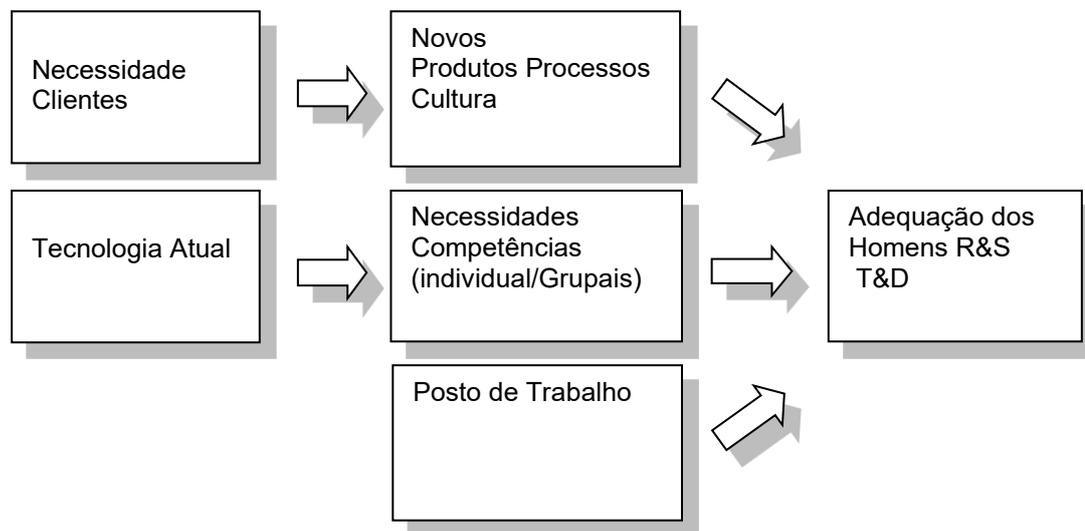
única e totalmente convergente. Para Motta e Ortigoso (2001 p. 79) “desde sua origem, há 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar”.

Porter (1989) define estratégia como posicionamento e diferenciação frente a concorrência. Esta visão de estratégia voltada às ações organizacionais também pode ser complementada por Ulrich (2000), que afirma ser o posicionamento da empresa, é também uma vantagem competitiva, obtidos por meio de gestão e ações organizacionais.

Dessler (2003) amplia o conceito ao acrescentar que o termo é o plano da organização em relação às forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas para manter vantagem competitiva por meio do equilíbrio entre estas informações do ambiente. Geus (1999) traz ao conceito a perspectiva do aprendizado em que estratégia é o desenvolvimento da capacidade de aprender da organização e considera como vantagem competitiva quando esta capacidade é mais rápida que a da concorrência.

O conceito de Prahalad e Hamel (1995) vincula-se ao presente estudo, em que a estratégia está nas competências internas. Os autores consideram alguns componentes da estratégia organizacional tais como o aprendizado contínuo, a capacidade de inovação tecnológica, a comunicação e o comprometimento. E a vantagem competitiva está na identificação de competências essenciais e no compartilhamento destas entre as partes integrantes da organização. Deste modo, aliar a estratégia ao T&D requer envolvimento da organização como um todo e saber os impactos e retornos provenientes das ações desenvolvidas contribui com a aplicação estratégica dos recursos dentro da empresa.

A estratégia dentro da área de T&D inicia-se desde a concepção da ideia em promover um programa de Treinamento e Desenvolvimento em que é necessário levantar os motivos para tal realização e quais os objetivos da organização frente às ações a serem desenvolvidas. Dentre estes motivos, Carvalho (1999) demonstra algumas situações em que evidencia a necessidade do T&D na visão tradicional:

**Figura 1:** T&D na visão tradicional

Fonte: Carvalho, 1999, p. 130.

A Figura 1 especifica os motivos que impulsionam a empresa ofertar programas de treinamento e desenvolvimento dentro da organização, dentre estes motivadores encontram-se a necessidade do cliente a ser atendida, conhecimento referente a tecnologia atualizada, criação de novos produtos e processos, surgimento de nova cultura, necessidades de desenvolvimento de competências individuais e grupais, atendimento a postos de trabalho e adequação do perfil do homem para atender ao recrutamento e seleção e ao T&D da organização.

Carvalho (1999) salienta que as ações de T&D em alguns casos não têm impactos esperados pela organização e explica os motivos para tal realidade. Dentre os citados cabe colocar alguns, por exemplo, o número baixo de empregados colocados para serem treinados, dificuldade dos profissionais da área em mostrar numericamente os benefícios do T&D, erro no diagnóstico da necessidade para oferecer um treinamento focado na causa raiz do problema ou objetivo central, treinamentos executados nas empresas sem relação com os planos estratégicos da organização, o não envolvimento prévio do empregado por falta de comunicação e explicação do sentido e motivo do treinamento para ele, por fim, uma ação que impacta no resultado de T&D é a própria deficiência da estrutura educacional e pedagógica escolhida para o treinamento, mesmo que este esteja alinhado às estratégias da empresa.

Carvalho (1999) esclarece que a concorrência atual, de fato, exige das empresas utilizarem ao máximo seus recursos, e ao relacionar com a tecnologia, acredita que o diferencial não está na tecnologia propriamente dito, uma vez que as empresas podem ter a mesma tecnologia e resultados similares, mas o diferencial está no serviço prestado e fazer o melhor

uso desta tecnologia. Os agentes destas ações são pessoas multivalentes e equipes de trabalhos com competências desenvolvidas. Assim, não basta transferir conhecimento às pessoas, é necessário entender o processo de aprendizagem e desenvolver mecanismos para que elas criem novos conhecimentos, troquem experiências e inovem.

Para Pacheco *et.al.* (2005) trabalhar as estratégias para desenvolver e capacitar as pessoas é uma atividade complexa, porque não se resume em aplicar recursos, mas visa realizar o desenvolvimento permanente de competências dos empregados e a manutenção contínua dos processos de aprendizagem. Diante da importância do fenômeno da aprendizagem cabe compreender melhor a respeito do assunto.

Meister (1999) traz a mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem corporativa, especificado no Quadro 3:

**Quadro 3:** Mudança do Paradigma do treinamento para a aprendizagem corporativa

Conceito	Antigo paradigma de treinamento	Paradigma da aprendizagem do século XXI
Local	Prédio	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Metodologia	Aprender ouvindo	Aprender agindo
Público-alvo	Funcionários internos	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Corpo docente	Professores/consultores de universidade externas	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Frequência	Evento único	Processo contínuo de aprendizagem
Meta	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

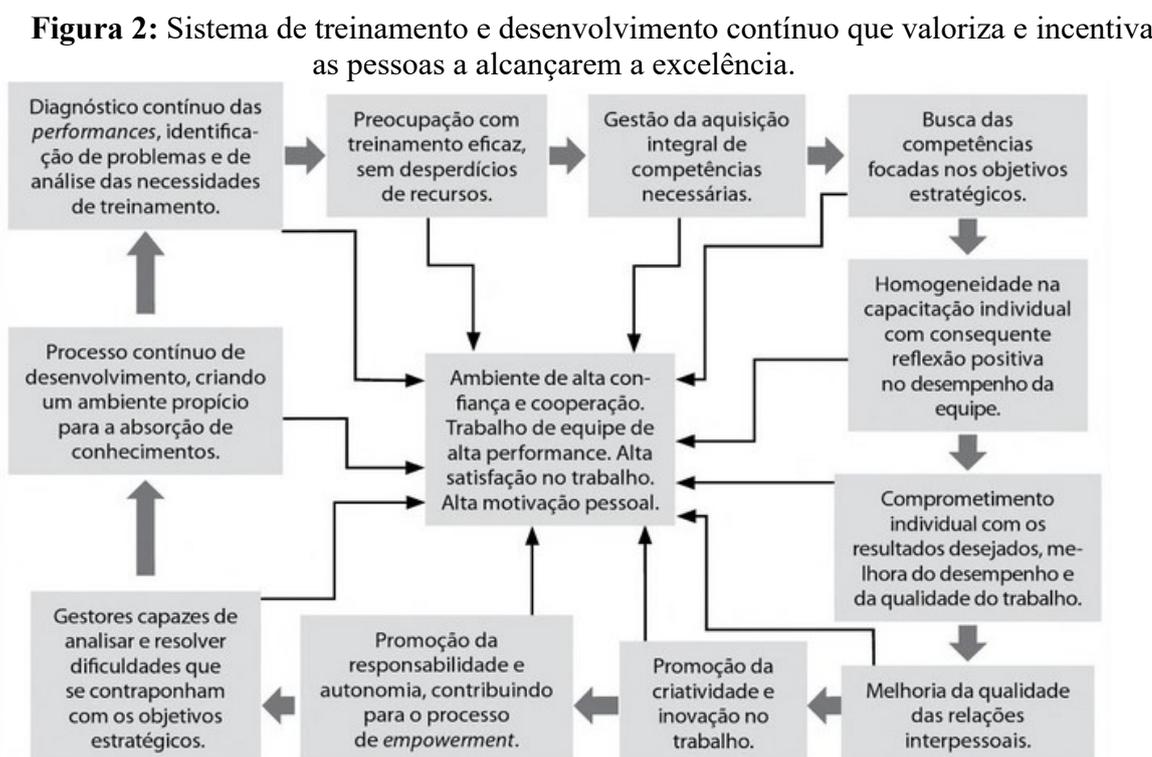
Fonte: Meister (1999)

O quadro explica e traz uma comparação específica de cada elemento que faz parte da formação de um treinamento, tais como: Local do treinamento, conteúdo a ser ministrado, metodologia a ser aplicada e voltada ao público-alvo, escolha do corpo docente ou profissional que transfere o conhecimento, o ritmo de acontecimento dos treinamentos e a meta a ser alcançada com o treinamento. Nele pode-se observar mudanças significativas e a ampliação das variáveis que podem interferir no processo de aprendizagem e, assim como, o modo de enxergar a organização, obtendo-se uma visão holística destes elementos que interagem de forma sistêmica.

Mesmo com esta abordagem acurada, Carvalho (1999) informa que para ensinar existem alguns elementos históricos essenciais “é preciso saber o que é necessário que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado,

verificar os resultados”. Portanto, compreender sobre a aprendizagem é importante para construir um processo de atividades de treinamento e desenvolvimento sinérgicos e assertivos.

Reichel (2008) complementa a respeito do processo de aprendizagem, conforme a figura a seguir:



Fonte: Reichel (2008, p 27)

O sistema acima inicia-se na ação do diagnóstico para a realização do treinamento e segue o fluxo de ações e experiências geradas pelo sistema de treinamento e desenvolvimento com um alto nível de aprendizado que atinge a organização como um todo. Após compreender as ações deste sistema, que convergem em prol de resultados positivos para as pessoas e empresa, é importante saber a respeito das modalidades e componentes fundamentais do Treinamento e Desenvolvimento.

Gil (2007) esclarece a respeito da estrutura de um treinamento, iniciando-se na escolha da modalidade do treinamento em que dependerá de alguns fatores como a clientela – o nome treinamento vai depender para quem é destinado, considerando nível hierárquico e área de atuação, por exemplo, desenvolvimento gerencial para nível elevado, treinamento técnico para quem ocupa cargos técnicos, treinamento administrativo para o pessoal de escritório, treinamento operacional para quem atua na produção.

Também a finalidade - podendo ser com foco no conteúdo ou no processo, o primeiro busca adquirir conhecimento e o segundo busca mudanças de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais; o momento - que pode ser antes ou depois do ingresso no trabalho; o local - pode ocorrer em uma situação real de trabalho ou fora do serviço e, por fim, o nível de tecnologia empregado trata-se dos recursos utilizados no treinamento, podem ser básicos ou tecnológicos. Os componentes do T&D ajudam a compreender melhor a relação com estes fatores citados.

Donabio (1999) apresenta um quadro, exposto a seguir, em que faz uma comparação das tratativas destes componentes entre a visão tradicional e a andragógica (ensino-aprendizado para adultos).

**Quadro 4: T&D – Tradicional e Andragógico**

COMPONENTES	TRADICIONAL	ANDRAGÓGICO
VISÃO DO MUNDO	A pessoa é um ser em transformação. Deve-se difundir a instrução, transmitir os conhecimentos acumulados e sistematizá-los.	A pessoa é o sujeito do seu aprendizado; a educação é força de mudança e libertação; coloca a reflexão sobre seu tempo e espaço. Educador e educando vivem uma relação afetiva.
OBJETIVOS	Nos treinamentos, superar insuficiências de desempenho; no desenvolvimento, criar condições de maior eficácia da pessoa ou estratégias da empresa.	Definidos a partir das oportunidades criadas pelos conflitos entre as turbulências ambientais e forças de manutenção da empresa. Devem gerar assimetrias e desequilíbrios hierarquizados em vetores.
ESTRATÉGIAS	Frente às propostas do T&D definem-se os conhecimentos, atitudes e habilidades desejáveis e elaboram-se programas para ensiná-los.	Parte do equilíbrio dinâmico das forças de organização, desorganização das pessoas maduras. Considera uma necessidade real do participante, dinamiza e eleva para uma problematização mais complexa.
DIDÁTICA	Há recordação da lição anterior, apresentação do novo conhecimento, compara-se com o anterior, generaliza-se para novas situações; aplica-se em exercícios, avalia-se o aprendizado.	Privilegia os grupos operativos como campo de processos interpessoais de troca de conceitos e referências. Os conflitos e acomodações para apropriação da nova realidade conduzem a conceitos, referenciais e operações mais complexos.
CONTEÚDOS	Tanto no treinamento como no desenvolvimento, decorrem dos objetivos e estratégias e devem adequar-se à didática.	Decorrem dos objetivos, estratégia, e são criados pela própria didática através da sinergia dos conhecimentos anteriores dos participantes e informações do coordenador em processos de síntese, análise e síntese.
RECURSOS INSTRUCIONAIS	São utilizados trabalhos em grupo; estudos de caso, instrução programada; audiovisuais; apostilas; livros. Geralmente com adequação e coerência.	Todos utilizados tradicionalmente; mais dramatizações; jogos e simulações. Cada um deles deve apoiar os vetores estratégicos, dinâmica ou interações didáticas.
AValiação	Afere-se a reação do participante ao final do treinamento, a melhoria do seu desempenho no trabalho e o impacto nos negócios da empresa.	O adulto é capaz de ele mesmo avaliar seu aprendizado e significância do T&D para ele.

Fonte: Danabio (1999)

Diante desta lista de componentes apresentadas no quadro acima, na visão da Andragogia, percebe-se que as emoções e experiências são compartilhadas entre indivíduos, um ambiente desafiador é utilizado para potencializar a aprendizagem do adulto, apresentando o sentido de reconstrução do “eu” enquanto pessoa e integrante a grupos e organizações a nível individual, interpessoal e intrapessoal; além do foco nos objetivos e estratégias baseadas nas turbulências ambientais e conflitos oportunistas é considerado a necessidade real do participante.

Assim, o conhecimento é construído com sinergia global entre os envolvidos e contribuição de todas as pessoas pertencentes ao grupo, sendo fortalecido com as interações didáticas; ainda o quadro estabelece a oportunidade de empedramento da autoavaliação do aprendiz por parte do treinando e o sentido do treinamento e desenvolvimento para cada indivíduo pertencente ao processo.

Por ainda ser uma lacuna para a Administração mensurar os resultados obtidos de T&D, faz-se necessário pesquisar a respeito de indicadores e métricas capazes de elevar a tomada de decisão dentro da organização a patamares superiores em relação a qualidade de suas opções. As transformações possíveis dentro das empresas provenientes destas mensurações de T&D precisam basear na gestão do conhecimento em que não alcança somente resultados financeiros, ou seja, além dos resultados quantitativos, atinge a esfera do qualitativo.

## **5. MENSURAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO EM T&D: MÉTRICAS QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS**

Atualmente há muitos estudos que mostram como se deve mensurar e avaliar os treinamentos que são aplicados nas empresas, tendo como foco a avaliação de desempenho tanto do treinador quanto dos participantes do programa e saber como as pessoas aprenderam determinado conteúdo, tendo que conhecer o seguinte conceito de avaliação do treinamento (Mensuração de resultados).

Qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações. (HAMBLIN, 1978, p 21).

A mensuração é um elemento básico na cadeia de ações de um processo de treinamento, pois ela indica através de valores quantitativos e qualitativo o quanto é eficaz e quais objetivos foram cumpridos após a aplicação de determinado treinamento (DUTRA, 2004). Hamblin (1978) define que a avaliação de um treinamento discute também sobre quando se tem que começar essa mensuração e se deve ou não avaliar programas de treinamento. Para ele, a mensuração independe ou não do ser humano e tem que ser praticada independente da atividade ou prática que foi aplicada ou não em determinado cenário deve-se haver algum tipo de avaliação, promovendo assim uma reflexão quão eficaz foi o treinamento e se o investimento valeu apenas.

A pergunta que sempre vai intrigar a pessoa que mede se o treinamento foi ou não aproveitado pelos colaboradores é: O que fazer para melhor medir esses conhecimentos transferidos no final de um treinamento? A finalidade da avaliação é o controle (HAMBLIN, 1978). Sendo assim a avaliação/mensuração do treinamento deve ser visto como uma grande fonte de informações para se administrar, como é aplicado o conteúdo e se os colaboradores estão assimilando ou não o que foi repassado a eles e ajudando assim ao administrador na tomada de decisão e colocando os objetivos do treinamento cada vez mais próximo há realidade.

Dutra (2004) enfatiza que as empresas aplicam a mensuração de resultados para verificar se o treinamento foi ou não assimilado pelos colaboradores de maneira imediata ou não, em determinada área que foi aplicada e se as pessoas que participaram do processo mantiveram ou não ao longo do tempo o conhecimento transferido.

Neste mesmo pensamento, Salas e Cannon-Bowers (2001) notam que existe uma dúvida entre as organizações quanto ao retorno do investimento que aplicado no treinamento. Ambos consideram que o ativo aplicado no treinamento precisa ser mostrado em uma melhoria na *performance* da empresa ou organização, como o aumento das vendas ou da lucratividade ou até do desempenho do colaborador em uma determinada ação aumento assim a competitividade a organização no mercado em que ela atua. Já para DeCenzo e Robbins (1999) o processo de treinamento tem que ser mensurado para se demonstrar o quão grande foi a sua contribuição para o alinhamento estratégico da instituição.

Existem vários tipos de formas e de modelos de aplicação da mensuração de um treinamento, entre eles está o ROI (Retorno sobre o investimento), que foi criado por Phillips e se analisa o retorno do treinamento com a partir da seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos}}$$

O ROI consiste em alguns elementos principais para a mensuração dos resultados: avaliação e definição dos objetivos, modelo do processo, planejamento, casos, aplicações, prática, e a implantação.

Hamblin (1978) divide o ROI do processo e compara a ação e a reação em relação ao planejamento de retorno do investimento para comparar os objetivos da diretoria com os obtidos pelo processo de treinamento mostrando todos os custos, despesas e ganhos ocorridos no caminho. O ROI é apenas uma das formas de se mensurar o retorno do treinamento, existem pelo menos mais quatro as quais são: Modelo dos Quatro Níveis criado por Kirkpatrick (1975), modelo do valor final criado por Hamblin (1978), modelo de avaliação integrado e somativo de Borges Andrade (1982), modelo do ROI de Phillips (1997) e o modelo de Gardênia Abbad (1999).

Esse é o modelo base dos outros para a mensuração do resultado do treinamento que tem sua base em quatro níveis estruturais como mostrado no quadro a seguir:

**Quadro 5:** Escala dos Níveis de Avaliação

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

Fonte: Palmeira, 2008

#### *Nível 1 - Reação ou Satisfação*

Este é o primordial para as empresas e ele o mais executado e mais conhecido por elas. Fazer a avaliação da satisfação do treinamento é praticamente mostrar o que quer com o treinamento, tendo que ter uma avaliação sincera e concreta dos participantes do processo que ocorreu a organização não sendo obrigado a se identificar. O objetivo é

analisar se o que o treinador aplicou bem no programa de treinamento didaticamente para que em um outro treinamento os pontos fracos sejam melhorados ou até mesmo excluído (PALMEIRA 2006).

#### *Nível 2 - Aprendizagem:*

Palmeira (2008) fala que neste nível o objetivo é mensurar se os princípios, fatos e técnicas foram captadas pelo participante sem que seja notado o comportamento no trabalho. Esse nível é considerado importante porque é nele que mensuramos se o participante aprendeu o conteúdo que foi apresentado no treinamento pelo treinador.

#### *Nível 3 – Mudança de Comportamento*

Esse é o nível conhecido como *on the job*, ou seja, é nele que é aplicado e implementado o que quer de fato com a avaliação do resultado. Para que se haja a mudança de comportamento quatro itens são essenciais: o desejo, como fazer para mudar, uma metodologia para aplicação de determinada mudança e o prazer depois de aplicado a mudança como recompensa. (PALMEIRA, 2008).

#### *Nível 4 – Resultados*

É neste nível que os participantes do treinamento conseguem de fato aprender e levar para a vida organizacional podendo ser utilizados vários tipos de indicadores e instrumento para se obter a mensuração do resultado (PALMEIRA, 2006).

#### *Modelo Do Valor Final*

Esse modelo foi baseado no modelo de quatro nível de Kirkpatrick dividindo-o em duas partes, assim apresentando cinco níveis de avaliação do treinamento, ficando da seguinte maneira os níveis: reação, aprendizagem, comportamento, organização e valor final, nível estes explicados no quadro a seguir.

**Quadro 6: Modelo de valor final**

Nível 1	Reações.	Avalia-se se os colaboradores que participaram gostaram ou não do treinamento (nível de satisfação).
Nível 2	Aprendizagem.	Avalia-se o nível de aprendizagem do participante antes de depois do treinamento.
Nível 3	Comportamento / mudança de comportamento.	Avalia-se a efetividade do treinamento no comportamento do participante após a aplicação.
Nível 4	Mudanças na organização.	Avalia-se se houve ou não mudança na organização de cargos ou em sua estrutura em decorrência do treinamento.
Nível 5	Valor final.	Avalia-se a mudança na produção ou do serviço apresentado pela organização realizado assim uma comparação entre custos e benefícios do treinamento.

Fonte: Silva (2006)

### *Modelo Do ROI*

De acordo com Phillips (apud Ronnie e Figueiredo, 2008) o modelo do ROI, Retorno sobre o investimento em treinamento atual de Jack Phillips, mostra como fazer a coleta de dados, processamento e isolamentos do efeito que o programa de treinamento teve na organização em valor real e mensurável. O modelo de Phillips (1978) utiliza como base o modelo de Kirkpatrick usando os quatro níveis como base como segue no quadro abaixo:

**Quadro 7: Modelo Do Roi**

Nível 1	Planejamento da Avaliação	Onde se define o objetivo do treinamento e da avaliação do mesmo, a estrutura de responsabilidade de cada integrante do planejamento, o custo e o tempo que será gasto e a viabilidade econômica do processo.
Nível 2	Coleta de Dados	Nesta fase é onde se coleta os dados referente aos quatro níveis do modelo Kirkpatrick (questionários, pesquisas de atitude estes e entrevistas).
Nível 3	Análise dos dados	Nesta fase se separa e decide quais são as variáveis de mensuração que iremos usar índice de vendas qualidade, tempo, produtividade entre outros.
Nível 4	Comunicação dos resultados	É aqui que se publica os dados obtidos na fase 3 e indica onde e para quem irão ser enviados e se faz o relatório completo de todo o treinamento que foi realizado.

Fonte: Adaptado de Marinelli (2006)

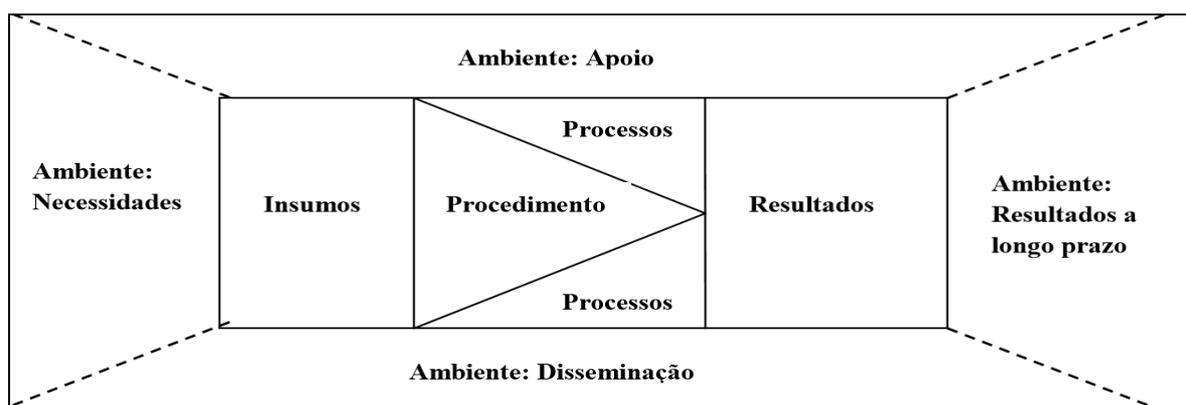
O quadro acima resume o modelo de ROI em 4 níveis mostrando o Planejamento da Avaliação, Coleta de Dados, Análise dos dados e a Comunicação dos resultados

### *Modelo de Avaliação Integrado*

O modelo de Borges Andrade Silva (2006) tem como principal objetivo captar informações para avaliar um treinamento que já foi aplicado podendo assim avaliar se os

dados mensurados se são ou não realmente aqueles que a diretoria pretende alcançar com o treinamento de acordo com a figura a seguir:

**Figura 4:** MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo



Fonte: Borges Andrade, 2002, p.34

A figura anterior expressa como o Modelo de Avaliação Integrado e Somático é integrado juntamente a insumos, processo, resultados e ao ambiente.

#### *Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho*

O modelo de mensuração de resultado feito por Abbad mostra uma forma diferente referente ao impacto do treinamento em sua totalidade, e tendo como base que a teórica um ditado popular quanto mais conhecimento sobre determinado assunto melhor o desempenho e tendo como objetivo final a avaliação que “mede os efeitos gerais do evento institucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido do curso” (MARINELLI apud ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2006). Em resumo este modelo se baseia em 7 níveis, mostrado no quadro a seguir:

**Quadro 8:** Modelo Integrado De Avaliação Do Impacto Do Treinamento No Trabalho

Nível 1	Percepção de suporte organizacional	Mensura a percepção que os colaboradores tem na gestão de desempenho, valorização e apoio gerencial.
Nível 2	Características do treinamento	O que foi aplicado? Como foi aplicado? O quanto foi assimilado? Material didático, escolaridade dos participantes do treinamento.
Nível 3	Características da clientela	Neste nível mensura-se o que o cliente recebeu com a prática do treinamento, as motivações para a compra e como o mercado reagiu.

Nível 4	Reação	Mede-se a opinião dos colaboradores do treinamento referente a programação, apoio, aplicação e em que foi utilizado o processo.
Nível 5	Aprendizagem	Nesta etapa mede-se o quanto de assimilação do conteúdo passado os participantes adquirirão.
Nível 6	Suporte a Transferência	Mede-se o a qualidade suporte o material utilizado no treinamento e a quantidade de recursos materiais disponíveis para o processo
Nível 7	Impacto do trabalho	É onde se faz a auto avaliação que o participante teve com o termino do treinamento em cada nível de desempenho, motivacional e de autoconfiança.

**Fonte:** Adaptado de Silva (2006)

O quadro 8 nos mostra os 7 níveis do Modelo Integrado De Avaliação Do Impacto Do Treinamento No Trabalho sendo eles: Percepção de suporte organizacional, Características do treinamento, Características da clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte a Transferência e Impacto do trabalho.

## 6. METODOLOGIA

Em relação à metodologia, o presente estudo apresenta a seguinte classificação: quanto à finalidade é aplicada; quanto ao objetivo é exploratória e descritiva, tem duas abordagens, quantitativa e qualitativa; quanto às técnicas e procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Os métodos utilizados na pesquisa visam investigar os retornos obtidos do Treinamento aplicado e conhecer métodos e indicadores capazes de demonstrar resultados.

O estudo classifica-se como de caráter descritivo objetivando identificar, registrar e descrever fatos sem neles interferir, com o intuito de compreender resultados obtidos. Segundo Gil (2012), as pesquisas descritivas e exploratórias são utilizadas para um estudo preocupado com a atuação prática, o objetivo da descritiva é descrever características de um fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quali quantitativa, pois trabalha com a compreensão da interferência do treinamento nos aspectos voltados ao atendimento, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional e necessita de explicação da realidade da Tok Final Calçados por meio da mensuração dos dados financeiros antes e após a aplicação do treinamento.

Segundo Severino (2007) a abordagem quantitativa nascida na era moderna volta-se a uma formulação matemática. Entretanto, a pretensão de se conhecer mais a fundo a relação do homem e seu ambiente, fez surgir a abordagem qualitativa em que é possível estudar importantes aspectos relacionados com a condição específica de um sujeito.

Quanto às técnicas e procedimentos utilizados na pesquisa os métodos: bibliográfico, documental e estudo de caso. Bibliográfico porque será utilizado material de diferentes fontes. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica baseia-se em material já publicado de caráter científico.

A diferença entre o bibliográfico e documental está na natureza das fontes, a primeira tem materiais elaborados por autores para um público específico; a segunda técnica trata-se de documentos em geral elaborado com finalidades diversas, por exemplo, relatórios e boletins (GIL, 2008).

A presente pesquisa é documental porque utilizará informações que ainda não foram analisadas fornecidas pela Empresa.

Quanto ao estudo de caso, segundo Gil (2012), é um estudo profundo e exaustivo em que tem poucos objetos e permite o conhecimento amplo e detalhado, o estudo será a realização da coleta de informações em diferentes fontes, a exemplo pesquisa entre os vendedores, clientes e gerência.

Foi realizado em um dia a pesquisa de campo na empresa para a realização de três tipos de abordagem: a primeira foi com dois Gestores da empresa – Gestor Geral e Gestora do departamento do Crediário por meio de entrevista semiestruturada, no intuito de levantar dados que sejam capazes de mensurar o retorno do treinamento. A segunda com os Colaboradores que participaram do programa de treinamento por meio de um questionário de perguntas fechadas para mensurar o retorno na visão da equipe e, por último, um questionário com os clientes para verificar se houve diferença percebida em relação ao atendimento.

## **7. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A empresa, objeto do presente estudo, trata-se de uma loja voltada ao mercado varejista de calçados, situada em Trindade – GO. A empresa em questão ofertou um programa de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores e o principal motivo para a aplicação deste programa foi para melhorar o Atendimento aos Clientes.

Para contribuir com o levantamento de informações para a realização da análise do retorno do investimento referente à aplicação do Treinamento, foram realizadas visitas in loco para a realização de três tipos de abordagem: a primeira foi por meio de entrevista semiestruturada com dois gestores para levantar dados que sejam capazes de mensurar o retorno. A segunda foi um questionário de perguntas fechadas com os colaboradores que participaram do programa de treinamento para mensurar o retorno na visão da equipe e, por último, um questionário com os clientes para verificar se houve diferença percebida em relação ao atendimento.

#### *Percepção interna: gestores e colaboradores*

Segundo um dos gestores entrevistados, Gerente Geral, o programa de treinamento e desenvolvimento não tinha um nome específico, mas foi um treinamento amplo em que abordou assuntos que envolvem o relacionamento com o cliente e técnicas de desenvolvimento pessoal. O valor investido no treinamento totalizou dez mil reais, sendo que cada sessão do treinamento custou dois mil reais. A mensuração dos resultados durante a ocorrência das sessões era por observação dos gestores no dia a dia junto com a equipe e a continuação do acompanhamento rotineiro dos indicadores de vendas como ticket médio e número de vendas.

O gestor informou que, além do foco ser na melhoria do atendimento ao cliente, buscou-se criar um ambiente motivacional dentro da empresa para despertar no colaborador o porquê da melhoria do atendimento e o que seria preciso fazer para melhorar.

A maior parte do quadro de colaboradores participou do treinamento, em torno de vinte e duas pessoas. Não se constatou um nível de rotatividade expressivo dentro da empresa antes e depois do treinamento.

O Gestor Geral acredita que o maior retorno para a equipe foi estimular as pessoas a obterem novas ideias e, aponta ser papel do Líder fazer a manutenção do conteúdo e vivência oferecidos durante o treinamento, no dia a dia com a equipe, para que a dinâmica do treinamento possa ir além da sala de aula. O gestor entrevistado menciona ainda que muitas pessoas da equipe se conscientizaram em relação ao propósito do treinamento e melhoraram o atendimento no que tange o atender bem pautado na demonstração da vontade de atender o cliente com sorriso e disposição.

Além deste ganho considerado, criou-se regras de atendimento com o objetivo de agradar o cliente e melhorar os resultados das vendas, por exemplo, chamar o cliente pelo nome, prender a atenção do cliente, buscar mais peças de produtos, além do solicitado pelo cliente, desta forma o cliente pode comprar a peça que escolheu e/ou, inclusive, comprar outras peças trazidas pelo vendedor.

Esta ação foi estimulada por acreditar que parte dos clientes não veem todas as opções de produtos na vitrine com clareza. Em relação à motivação dos vendedores o Gestor Geral acredita que contribuiu com a melhoria das vendas. Mais à frente será apresentado os indicadores quantitativos utilizados pela empresa, tais como ticket médio, número de itens vendidos e crescimento. Em relação aos indicadores qualitativos, a empresa não tem algo específico e técnico, segundo o Gestor a mensuração é feita por meio da observação diária de cada vendedor e verificação dos números gerados por cada vendedor. A empresa nunca aplicou alguma pesquisa de satisfação estruturada para Clientes.

A segunda Gestora entrevistada foi do departamento de Crediário e informou que o sentido do treinamento foi incentivar o aumento das vendas e melhorar o atendimento. Porém, informou que todos os colaboradores das outras áreas da Empresa puderam participar. Acredita que o retorno do treinamento para a equipe foi o aprendizado e percebeu na prática mais iniciativa e vontade de alcançar objetivos por parte da equipe do crediário.

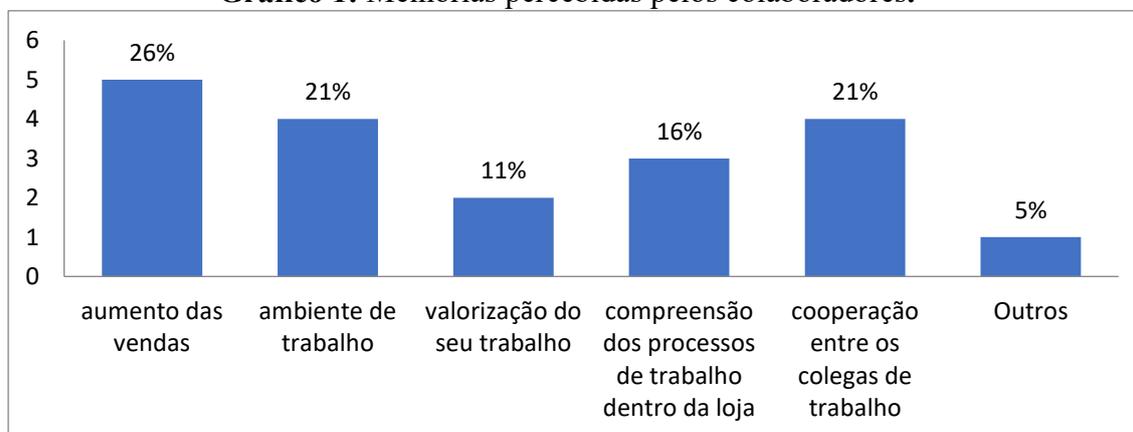
Diferente do Gestor anterior, ela acredita que mesmo após a aplicação do treinamento com os Colaboradores da empresa, precisa-se melhorar o atendimento ao cliente. Ainda pontuou que o vendedor não se preocupa com uma venda estruturada em que ele entende os processos de cadastro e análise. Também, com visão contrária, acredita que a motivação gerada não foi de todos os Colaboradores. Acredita ter tido aumento nas vendas e informa que as colaboradoras do Crediário tiveram um bom aprendizado durante o treinamento, e a produtividade da área se manteve, mesmo com a saída de uma pessoa por motivos estratégicos da organização.

A segunda abordagem de mensuração foi a aplicação dos questionários com doze questões a alguns colaboradores que participaram do programa de treinamento e desenvolvimento.

Buscou-se verificar qual a percepção do colaborador frente aos resultados após o treinamento. O primeiro Gráfico mostra que os principais resultados de melhoria obtidos se referem ao aumento das vendas, ambiente de trabalho e cooperação entre os colegas de trabalho.

Os dados vão de encontro à posição de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) ao considerarem que o treinamento e desenvolvimento das pessoas é um investimento na qualidade do serviço e por consequência, obtêm-se melhor atendimento ao cliente e o aumento das vendas.

**Gráfico 1:** Melhorias percebidas pelos colaboradores.

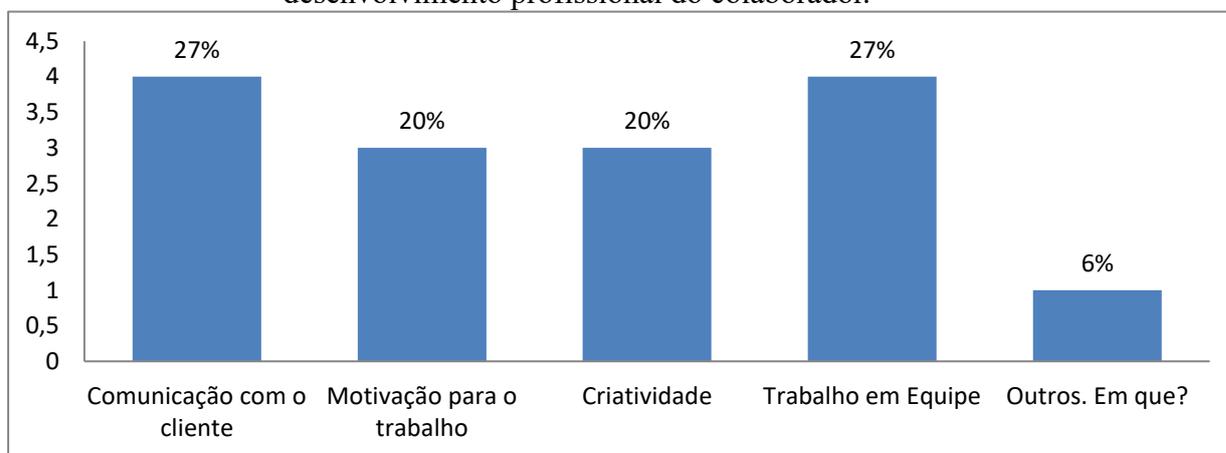


**Fonte:** Elaborado pelos autores

Diante das respostas positivas em relação aos dados do gráfico 1 em que a opção “aumento das vendas” teve o maior percentual de escolha, em que 26% dos colaboradores pesquisados acreditam que o programa de treinamento e desenvolvimento contribuiu com o aumento das vendas. Outro aspecto observado deste gráfico é que o programa influenciou na melhoria do ambiente de trabalho e na cooperação entre a equipe.

Percebe-se no Gráfico 2, referente ao desenvolvimento profissional, que os Colaboradores acreditam ter obtido melhor comunicação com o cliente e trabalho em equipe após o oferecimento do programa de treinamento e desenvolvimento.

**Gráfico 2:** Aspectos gerais da contribuição do treinamento com o desenvolvimento profissional do colaborador.



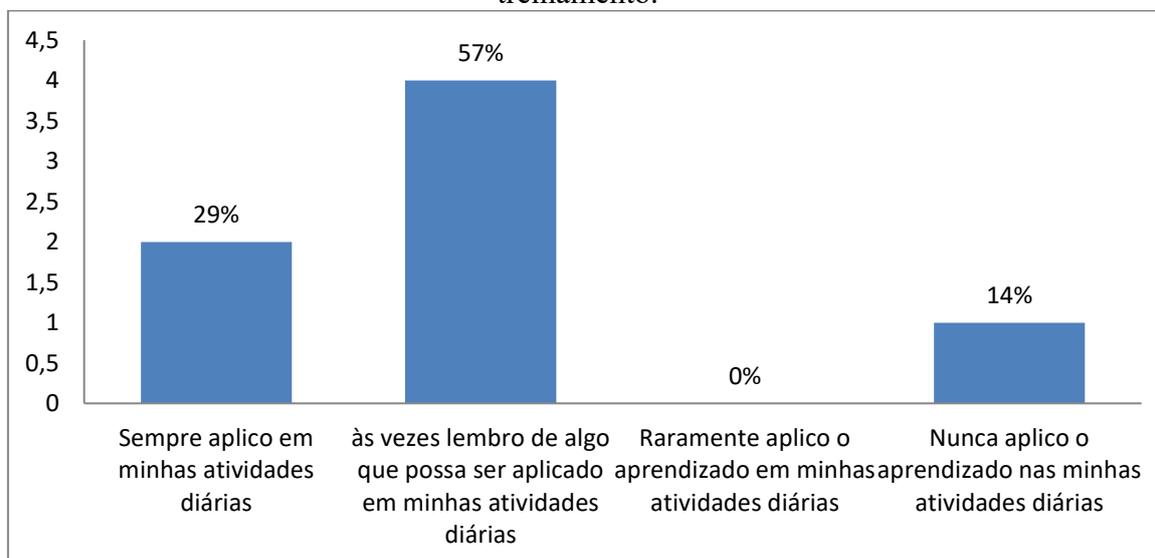
**Fonte:** Elaborado pelos autores

Quanto a resposta obtida da opção “Outros” foi apontado como contribuição do treinamento o empenho da equipe em aplicar novas ideias. Observa-se que o programa de treinamento e desenvolvimento influenciou na relação do funcionário com o cliente e entre a equipe de trabalho.

Os dados do gráfico 2 demonstram alguns possíveis resultados citados por Reichel (2008) provenientes da aplicação de um programa estratégico de T&D, dentre eles estão o desenvolvimento do relacionamento com o cliente e o aumento da motivação no trabalho.

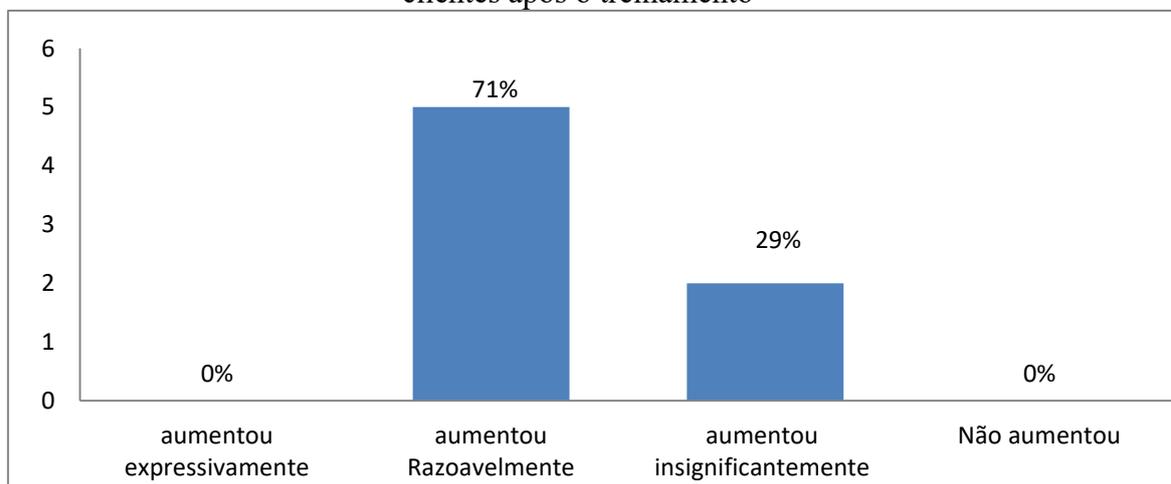
Para analisar aspectos relacionados à aprendizagem e autoavaliação por parte do colaborador em relação a aplicação do aprendizado em seu trabalho, os dados do gráfico 3 expressa que 57% dos colaboradores às vezes lembram de algo que possa ser aplicado nas atividades diárias.

Observa-se a partir destes dados que o treinamento não obteve eficiência e eficácia de forma perceptível aos treinados, conforme explica Pacheco *et.al.* (2005) que trabalhar as estratégias para desenvolver e capacitar as pessoas é uma atividade complexa, porque não se resume em aplicar recursos, mas visa realizar o desenvolvimento permanente de competências dos empregados e a manutenção contínua dos processos de aprendizagem.

**Gráfico 3:** Aplicação do aprendizado pelos colaboradores no trabalho após o treinamento.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em continuidade, conforme apresentado no Gráfico 4, os colaboradores entrevistados acreditam que após o treinamento, o número de novos clientes aumentou razoavelmente.

**Gráfico 4:** Percepção dos colaboradores quanto ao aumento do número de novos clientes após o treinamento

Fonte: Elaborado pelos autores

Na percepção dos colaboradores entrevistados, o aspecto em que o treinamento mais influenciou foi no conhecimento do produto/serviço conforme demonstra o gráfico 5.

**Gráfico 5:** Percepção do colaborador quanto a influência do treinamento em relação a alguns aspectos de atendimento dos Funcionário ao cliente.



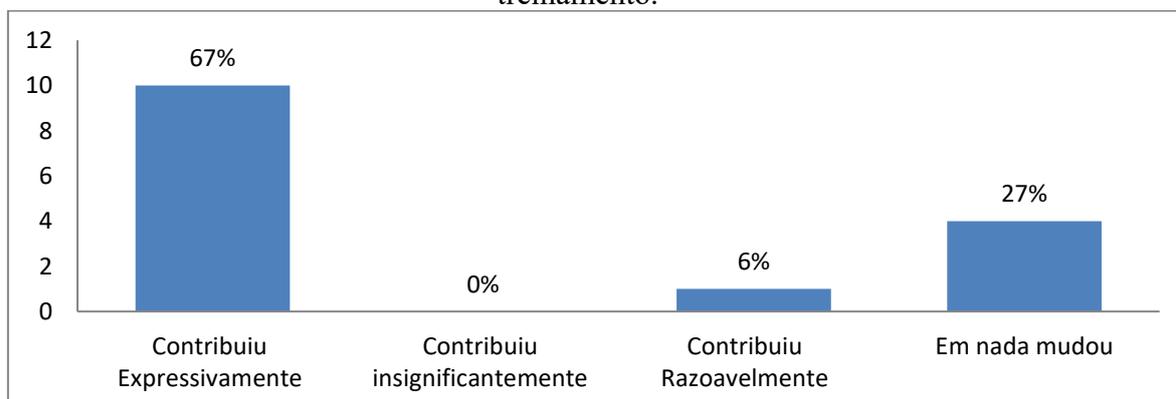
**Fonte:** Elaborado pelos autores

#### *Percepção externa: clientes*

A outra abordagem para levantar informações a respeito dos resultados do programa de desenvolvimento profissional foi com os clientes da loja.

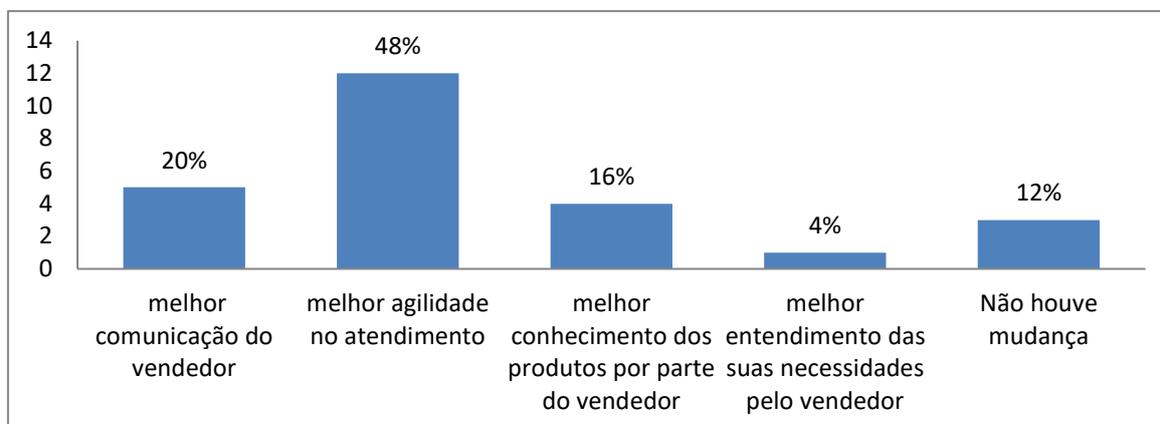
Quanto a percepção do cliente referente à mudança no atendimento, 67% dos entrevistados responderam que houve uma contribuição positiva.

**Gráfico 6:** Percepção dos clientes quanto a mudança no atendimento após o treinamento.



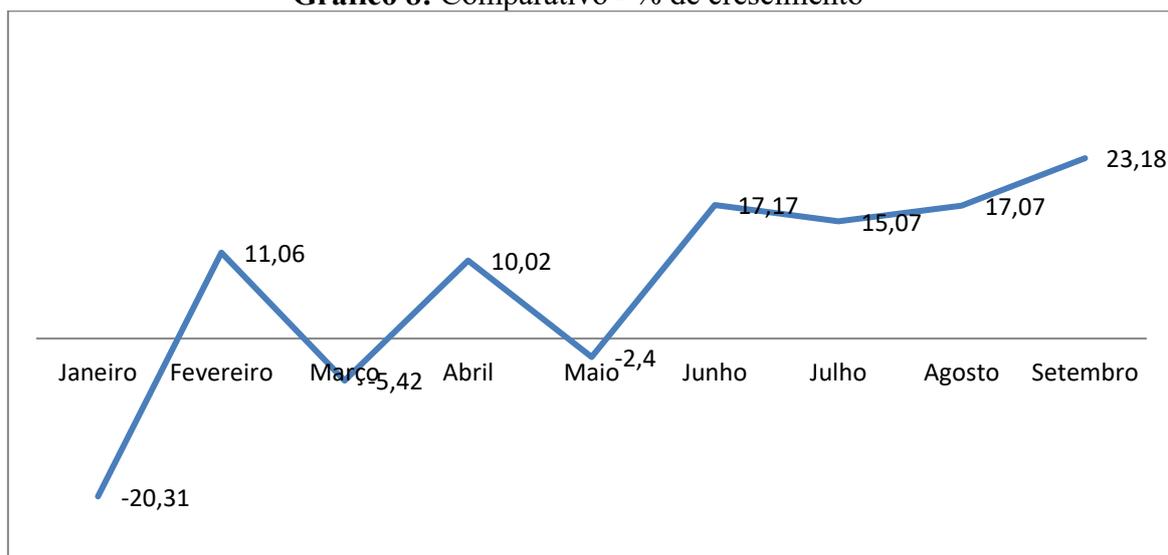
**Fonte:** Elaborado pelos autores

Quanto as mudanças em relação ao atendimento ao cliente, os aspectos mais levantados foram melhoria na comunicação do vendedor e agilidade no atendimento.

**Gráfico 7:** Percepção dos clientes quanto as mudanças em relação ao atendimento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Em continuidade, de acordo com os dados acima no gráfico 8, a seguir, o Ticket Médio se manteve constante, quase não havendo alteração com o passar do tempo, já a quantidade de peças vendidas teve um leve aumento se comparado os meses a partir de março, mês em que se finalizou a primeira etapa do treinamento. Em relação ao crescimento da empresa a partir do mês de maio, nota-se um crescimento constatado se comparado ao mesmo mês do ano anterior.

**Gráfico 8:** Comparativo - % de crescimento

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## 8. CONCLUSÃO

De acordo com o estudo levantado em relação ao retorno qualitativo e quantitativo do investimento aplicado do programa de treinamento e desenvolvimento pela Empresa pesquisada, constata-se que em relação aos aspectos qualitativos obteve-se melhoria no atendimento oferecido aos clientes, na visão de Colaboradores, Gestores e Clientes.

Em relação ao ambiente de trabalho, os Colaboradores consideram que o nível de motivação obteve um aumento razoável. Dentre as opções de contribuição do Treinamento, destacou-se “trabalho em equipe” e “comunicação com o cliente”. Em relação aos resultados de vendas, observou-se que o resultado final da empresa teve um crescimento.

Recomenda-se que seja feita novas pesquisas a respeito da satisfação dos clientes e que a empresa tenha, paralelo índices quantitativos e qualitativos, tanto em relação a funcionários quanto em relação a clientes, possibilitando assim a real mensuração de ações de educação corporativa, especificamente de treinamento e desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: Integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**. 1982.

CARVALHO, Luis Carlos Ferreira de. T&D Estratégicos. In: BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999. p. 125-144.

CHIAVENATO, A. **Gerenciando pessoas – como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 5. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1999.

DECENZO, D., ROBBINS, S. (1999). **Administração de recursos humanos**. (A. B. P. Lemos, Trad.). Rio de Janeiro. LTC, 1999

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DONADIO, Mário. **T&D Total**: ensinando as empresas a aprender. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GEUS, A. de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Publifolha, 1999.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 1.ed., São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HILL, Symon. **A Arte de Influenciar Pessoas**. São Paulo: Apalestra, 2012.

KANAANE, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de dirigente. Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano. Rio de Janeiro: Record, 2001.

KIRKPATRICK, D. **Evaluating training programs: Four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALVEZZI, S. **Do taylorismo ao comportamentalismo**: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999. p. 15-34.

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

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

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron, 1999.

MENDONÇA, Alzino Furtado; NUNES, Heliane Prudente; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro. **Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação**. Goiânia: Faculdades Alfa, 2008.

MOTTA, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. 1.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

NEÓFITA, Maria de Oliveira; VANALLE, Rosangela Maria. **Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações**. 1999. Revista Ciência & Tecnologia. p. 85-92, edição de Novembro, 1999.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

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

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

PHILLIPS, M. J. **Handbook of training evaluation and measurement methods**. Houston: Gulf, 1997.

PONTUAL, C. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, G. (Coord.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. p. 1-12.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criado e sustentando um desempenho superior**. 27 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. 1.ed., Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

RONNIE FIGUEIREDO, J de A. **O processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento**. Rio de Janeiro. 2008.

SALAS, E., & CANNON-BOWERES, J. A. The Science of training: A decade of progress. **Annual Review of Psychology**, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Seniria Maria da. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Avaliação de um programa de desenvolvimento gerencial**. Minas gerais. 2006.

SILVEIRA, Geraldo F. **Analista de Treinamento**: identificando necessidades e planejando ações de aprendizagem. São Paulo: GRH, 2004.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. 12 ed. São Paulo: Beste Seller, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura. 2000.

**Recebido em:** 09/01/2023

**Aprovado em:** 09/03/2023