



O PROCESSO DE ANÁLISE DO RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade
IGEP

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez
UFF

Resumo

O artigo apresenta metodologias de autores referenciados internacionalmente em avaliação do retorno sobre investimento em treinamento, o ROI - Return on investment.

Propõe uma reflexão a partir do estudo de caso da empresa Vale, descrevendo o processo de análise do retorno sobre investimento utilizado.

Palavras-chaves: Educação corporativa, processo de avaliação, treinamento e ROI

1. INTRODUÇÃO

A formação de uma sociedade e sua evolução ocorre numa velocidade superior a cada período. Anteriormente era visível uma sociedade baseada na caça e pesca como fonte de riqueza, onde o foco era na sobrevivência e extração de bens para comercialização de forma sustentável. Com o passar do tempo, a necessidade de evoluir surge e dá origem a uma nova sociedade, que utiliza o recurso terra, comandada por um regime de poder denominado senhores feudais e seus escravos que plantavam e colhiam para comercialização. Essa velocidade de plantar e colher demanda o uso de máquinas no sistema produtivo. A substituição do homem em massa é provocada pela sociedade industrial, que usa máquinas de grande porte na plantação e colheita. A máquina passa a ser uma ferramenta indispensável à mudança e sua velocidade de produzir. Diante dessa “exigência” da sociedade, surge um novo insumo, a informação, acelerando a utilização de máquinas, computadores, banco de dados e produzindo um novo conhecimento. Surge uma nova economia (Rodriguez y Rodriguez, 2005).

O conhecimento vem como instrumento individualizado, próprio de cada empregado construindo a sociedade do conhecimento, onde trabalhar com as informações e transformá-las em ações concretas passou a ser o grande diferencial competitivo. Um processo de tomada de decisão estratégica para geração produtos e serviços inovadores.

Porém, como o conhecimento é crítico, pertence somente à organização, ele visa ser trabalhado por elas usando programas de treinamento. Esses programas trabalham com a criação de novos conhecimentos e a disseminação dos mesmos no desenvolvimento da organização.

As organizações criaram com o tempo programas corporativos, uma “evolução” dos treinamentos pontuais, onde o foco era elaboração e aplicação de um treinamento para atuar a curto prazo, porém hoje, a visão muda sendo capacitação e qualificação para o desenvolvimento a médio e longo prazo do empregado e da organização.

A missão está em entender o quanto é possível trabalhar com o conhecimento, que em muitas organizações além de receber o nome de estratégico, crítico no processo produtivo, são utilizados pelas universidades corporativas como insumo.

A missão de uma UC está em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por

meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.
(EBOLI, 2004, p.48).

Baseando-se na visão de Eboli (2004), podemos perceber que o insumo conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da organização e que ele precisa de um método estruturado para assimilação, difusão e aplicação e principalmente avaliação do retorno do treinamento.

Com esse contexto, foi orientada a pesquisa sob os seguintes temas em questão: Educação corporativa, processo de avaliação, treinamento e ROI.

Com base nos temas apresentados, foi elaborada uma revisão bibliográfica de autores no momento sobre o tema em questão. O resultado dessa pesquisa visa apresentar o processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento utilizado pela organização Vale, melhorar o investimento em treinamento nas organizações, assim como garantir a sustentabilidade a partir da educação e aprendizagem organizacional.

1.1. O PROBLEMA

As organizações buscam criar valor e inovar a todo o momento, dando retorno aos seus acionistas e presidentes. Investem no desenvolvimento do empregado, na geração de novos conhecimentos com o objetivo de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Fallgatter (1996) enfatiza o trabalho de Mitroff (1994), onde demonstra sua preocupação acerca da necessidade das organizações adquirirem capacidade de coletar, organizar e disseminar informações, de modo a incorporarem inovações, pesquisas e desenvolvimento contínuo.

Lévy (2003) evidencia a importância de construir ferramentas e buscar mecanismos para determinar o valor dos ativos intangíveis, que são relacionados com novos conhecimentos na organização.

Senge (1997) define que a “organização que aprende” teria como característica estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Ele ainda comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar.

Para Fleury (2001), a relação entre a abordagem de “integração do conhecimento” e a geração de vantagem competitiva depende da habilidade da empresa em alinhar e integrar o conhecimento de muitos indivíduos especialistas.

A suposição está baseada no nível de conhecimento desejado, sendo sugestivo, saindo de literaturas e casos em direção a perguntas, que levam a pensar: **como é o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento?** [grifo próprio]

1.2. OBJETIVO

O objetivo do estudo está em apresentar uma revisão da literatura sobre pesquisadores no tema em questão, além de analisar o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento usado pela universidade corporativa da Vale, a Valer, após formação de instrutores, turma piloto.

2. METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO ROI

Kirkpatrick (1998), considerado como o pioneiro no processo de avaliação, utiliza em seu modelo quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados para analisar o retorno sobre investimento em treinamento. Os níveis por ele trabalhado estão descritos em:

- 1- Reação: cada aluno é avaliado pela participação nas atividades de aprendizado, indicando se está adaptado a forma, método como foi apresentado o material. Nesse nível, o mais simples deles, uma reação positiva é importante, pois o futuro do treinamento depende dessa resposta. Caso a reação não seja favorável, provavelmente não estão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação podem não assegurar o aprendizado, mas a reação negativa e insatisfação, certamente, reduzem a possibilidade de aprendizado.
- 2- Aprendizado: a aprendizagem ocorre quando há uma mudança na forma de perceber e/ou um aumento de habilidades, mantendo-se o padrão de qualidade no processo. Usando respostas obtidas, tem-se dados e informações para melhoria do programa, identificando áreas que precisam de melhoria. Nessa fase o professor precisa ter habilidade de promover um feedback construtivo. Pode haver uma inversão do resultado, onde teremos aprendizado sem mudança de comportamento.

- 3- Comportamento: o aluno deve ter tempo para assimilar o conhecimento adquirido no treinamento e tentar mudar o seu comportamento. Depois é possível prever quando ocorrerão mudanças, o que pode não ser imediato. Agora o aluno pode chegar a conclusão que mesmo com o treinamento, não é necessário mudar o seu comportamento. Nesse nível analisamos as expectativas de mudança dos alunos em relação ao início do curso/treinamento e identificamos as barreiras no processo de aprendizagem. Kirkpatrick (1998), define requisitos que devem estar presentes para ocorrer a mudança no comportamento do empregado/aluno:
- desejo de mudança;
 - conhecimento de o que fazer e de como fazê-lo;
 - auxílio na aplicação do aprendizado;
 - recompensa pela mudança no comportamento.

O nível três da avaliação, comportamento, deve apresentar informações para atender aos requisitos acima apresentados.

- 4- Resultados: esse é o mais importante dos quatro, e talvez o mais difícil, a determinação do resultado final. Geralmente o que encontramos nos resultados são evidências e não provas incontestáveis de melhoras.

Este nível 4 identifica se a organização teve retorno do seu investimento e pode ser adicionados indicadores como os dados de mercado, etc., para ampliar a visão estratégica da organização e do departamento de recursos humanos.

Nem todos os níveis são avaliados pela organização num programa de treinamento. A organização precisa decidir quais serão avaliados, até porque impacta em custos.

Outro especialista no tema, Hamblin (1998), apresenta sua visão a partir do modelo de Kirkpatrick, ampliando sua visão e abordando o fato de que a coleta de informações a respeito do treinamento deve priorizar as mudanças e suas análises provocadas por ele.

O mesmo autor define que a finalidade da ação é provocar mudança através do aprendizado e gerar valor para a organização, concordando com o modelo de avaliação sequencial de Kirkpatrick (1993), ação e reação.

Posterior a teoria de Kirkpatrick, novas metodologias foram desenvolvidas e aprimoradas para melhorar a avaliação do retorno. Dentre as apresentadas, enfatizamos Phillips (1997) com sua metodologia, uma das mais usadas em análise do retorno sobre investimento em treinamento. O seu método consiste na abordagem contendo cinco elementos principais como:

- 1) uma avaliação e definição dos objetivos
- 2) um processo modelo, planejamento
- 3) caso aplicações e prática
- 4) padrões operacionais e filosofia
- 5) implementação

O mesmo autor apresenta, além dos cinco elementos, cinco níveis do processo de avaliação do ROI em treinamento, sendo:

- Nível 1 - Reação & Ação Planejada: medidas de satisfação do participante com o programa e capturas de ações planejadas;
- Nível 2 - Aprendizado: medidas de mudanças em conhecimento, habilidade e atitude;
- Nível 3 - Aplicação e Implementação: análise do comportamento antes do processo de capacitação;
- Nível 4 - Mudanças de Capturas de Impacto: análise dos impactos no trabalho;
- Nível 5 - Retorno sobre o Investimento: compara o programa benefícios monetários com as despesas de programa.

O modelo do ROI de Jack Phillips trabalha com passo a passo no processo para coleta e processamento de dados, isolando os efeitos do programa, convertendo dados em valor monetário e capturando o ROI – Retorno sobre investimento em treinamento atual. Ele define o processo em fases, como será apresentado abaixo:

Fase 1: Desenvolvimento/Revisão dos objetivos da solução: primeiro, o planejamento é iniciado e são identificados os líderes empresariais específicos da solução. Discussão e decisões revolvem ao redor como a solução satisfará os líderes empresariais. São identificadas medidas empresariais claramente. Os objetivos são estabelecidos / revisados para assegurar

que os patrocinadores do projeto do ROI concordem na mudança de aplicação / comportamento.

Fase 2: Desenvolvimento do plano de avaliação e coleta de dados: o processo de planejamento detalhado acontece neste passo. O propósito da avaliação está claramente definido e são desenvolvidos dados de linha base / reunido. Se o propósito for calcular o ROI, o processo de ROI inteiro (10 passos) será seguido. Se o propósito só for determinar mudança de comportamento, então a avaliação parará com falta de dados de impacto de negócio. Se o propósito for determinar impacto empresarial, então serão coletados dados a todos os níveis. Essa fase inclui a determinação da estratégia de coleta de dados e desenvolvendo dos documentos de planejamento de detalhes necessários.

Fase 3: Coleta de dados durante a implementação da solução: nessa fase, implementamos a estratégia de coleta de dados que foi planejada na fase 2. Na fase 3 a organização coleta normalmente dados durante a implementação de solução (satisfação / planejou ação e aprendeu). Estes dados são informados depois junto com dados a seguir na fase 4.

Fase 4: Coleta de dados após solução implementada: na fase 4, mudança de aplicação / comportamento e impacto de negócio são reunidos. São convertidos dados de impacto empresariais a valores monetários para calcular o ROI. Ao longo do processo, dados são reunidos a todos os níveis para mostrar uma cadeia de impacto até o nível mais alto que satisfaz o propósito do estudo.

Fase 5: Isolando os efeitos da solução: começa a fase de análise de dados do processo. São isolados os efeitos da solução para determinar a extensão que as medidas empresariais foram influenciadas pela solução.

Fase 6: Conversão de dados em valores monetários: esta fase é aplicada quando o propósito da avaliação é incluir o cálculo do ROI. Se os patrocinadores do projeto determinar que não haja nenhum interesse no cálculo de ROI para uma iniciativa específica, então é informado dado de mudança de comportamento menos o cálculo.

Fase 7: Identificação de intangíveis;

Fase 8: Levantamento de despesas com a solução;

Fase 9: Calculo do retorno sobre investimento – ROI;

Fase 10: Comunicação dos resultados: são informados dados da fase 7 (benefícios intangíveis) junto com melhorias métricas empresariais. Também são informados barreiras e dificuldades para mudança de implementação/comportamento. Qualquer melhoria em comportamento e métrica de negócio influenciados pela solução (isolamento) é informada no passo 10. Quando o ROI for calculado (passo 9), as despesas (passo 8) são comparadas aos benefícios que são convertidos a um valor monetário do passo 6. Adicionalmente, todos os dados do passo 3, 4, 5 e 7.

Ainda são informadas as conclusões e recomendações. Informações que ajudam na tomada de decisão futura, definindo os próximos passos de melhoria.

3. METODOLOGIA

Para entender o objetivo proposto neste estudo e responder a pergunta do problema, “**como é avaliado o retorno sobre investimento em treinamento?**” [grifo próprio] foi classificada a pesquisa como qualitativa, estudo de caso.

Yin (1984) enfatiza a importância do tipo de questões propostas para distinguir os estudos de caso de outras modalidades de pesquisa nas ciências sociais. Afirma que a estratégia é geralmente usada quando as questões de interesse do estudo referem-se ao *como e ao por que*; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

O método do estudo de caso possui elementos como caracterização do estudo do caso (definição do objeto), observação, entrevistas e análise documental a fim de entender o como chegamos ao resultado do estudo.

Yin (2001) recomenda que o projeto de pesquisa deva ser estruturado da seguinte forma:

- 1- Delimitação da unidade de análise;
- 2- Definição das fontes de dados ou evidências;
- 3- Protocolo para estudo de caso;

- 4- Coleta e organização de dados;
- 5- Análise dos dados, interpretação e conclusões; e
- 6- Redação do relatório.

3.1. DELIMITAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise pode ser representada por um indivíduo, um processo organizacional, evento, um processo de tomada de decisão etc., segundo Yin (2001).

A unidade de análise da pesquisa é a universidade da VALE, a VALER, onde o objeto de estudo é o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento usado pela instituição para avaliar o investimento em treinamento feito junto aos alunos/instrutores internos da turma de operação ferroviária pertencentes ao programa Educadores pra VALER, formados com o objetivo de replicar o método de disseminação do conhecimento crítico da organização.

Para compreender o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento, foi preciso analisar o modelo aplicado no grupo de sessenta e nove instrutores internos pertencentes ao curso de formação Educadores pra VALER formado por 105 profissionais do Centro de Formação Técnico e Especialização, turma operação ferroviária.

Os sessenta e nove instrutores participantes da avaliação do retorno sobre investimento pertencente ao universo de cento e cinco são de diversas regiões do país, de diferentes funções da Operação Ferroviária, das cidades de São Luís e Açailândia (Maranhão), Belo Horizonte e Uberaba (Minas Gerais) e Vitória (Espírito Santo).

Cabe ressaltar que esse estudo visou compreender como foi analisado o retorno sobre do investimento feito em treinamento a partir dos instrutores capacitados do Centro de Formação Técnico e Especialização da Vale.

Os profissionais, participantes do treinamento atuam diretamente em todos os níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

3.2. FONTES DE DADOS DA PESQUISA

Para analisar o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento, foram utilizadas as seguintes fontes de pesquisa:

- Documentação;
- Observação direta;
- Registros em arquivos; e
- Entrevistas.

3.3. PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

A observação de um protocolo, que além de ser um instrumento de coleta de dados, deve estar contido no estudo de caso para aumentar a confiabilidade do programa, segundo YIN (2001).

- Visão geral do projeto;
- Procedimentos de campo;
- Questões do estudo de caso;
- Guia para relatório do estudo de caso.

3.4. COLETA E ORGANIZAÇÃO DE DADOS

3.4.1. ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas foram de caráter focal (YIN, 2001), nas quais os respondentes foram entrevistados, incorporando um formato de conversa informal, contudo seguindo-se um roteiro de perguntas preestabelecidas. As entrevistas com a especialista (consultora no processo de ROI) foram realizadas durante a etapa de coleta de dados e as entrevistas com a diretoria foram realizadas durante a etapa de estudo de caso (diretora de treinamento, gerente de gestão do conhecimento, gerentes do projeto, assistente e entrevistadoras do projeto), totalizando oito especialistas no tema. A média de experiência dos profissionais entrevistados é de quinze anos em educação.

3.4.2. DOCUMENTAÇÃO

Foram considerados como fontes documentais, na etapa de coleta de dados, os materiais (digitais) e impressos elaborados por profissionais de nível gerencial e estratégico, responsáveis pelo projeto Educadores pra VALER na VALE.

Outra fonte documental consultada, também relacionada ao estudo, foi o livro “Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações” (2006) da ABTD (Associação Brasileira de Treinamento) onde foi encontrado o artigo “Avaliação de Resultados – Retorno do Investimento”, da consultora, pesquisadora e docente Cristina Gomes Palmeira, especialista responsável pela avaliação do retorno sobre investimento,

Também foram pesquisadas na internet informações referentes ao tema avaliação do retorno sobre investimento em treinamento. O resultado destas pesquisas, ao todo, vinte e três *sites*, dos quais quinze foram analisados, por apresentarem pertinência ao tema.

Destes quinze, usando o referencial adotado, foram usados onze de maior relevância, e, após uma leitura mais aprofundada, apenas as informações contidas em sete destes documentos puderam ser utilizadas. Estas informações estavam disponibilizadas de forma esparsa, não sendo encontrado, portanto, um modelo de avaliação do retorno sobre investimento após o treinamento para uma empresa do segmento de minério e logística como a VALE. Foram identificados apenas teorias e casos relacionados a empresas de outros setores, não tendo aceitação no caso estudado.

3.4.3. OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação direta foi feita a partir da turma de operação ferroviária, do programa Educadores pra VALER. Identificou-se o funcionamento do programa da empresa VALE de disseminação e avaliação do retorno sobre o investimento em treinamento durante a etapa de estudo de caso.

Os procedimentos relacionados à etapa de estudo de caso visaram à obtenção das seguintes informações: caracterização da empresa estudada e o processo de avaliação do retorno sobre o investimento em treinamento.

Foram efetuados procedimentos no período entre os meses de abril e outubro de 2007, desde os contatos iniciais e a confirmação de parceria com a empresa pesquisada até a obtenção dos últimos dados. A etapa de coleta de dados (entrevistas com especialistas e gestores do projeto) foi priorizada entre os meses de janeiro e abril de 2008.

Para coleta dos dados necessários, a empresa recebeu quatro visitas por parte do pesquisador, totalizando quatro entrevistas com gerente de gestão do conhecimento, gerente de projeto, diretora do projeto e coordenadora para observar o método de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento.

Como suporte a pesquisa foram realizados seis contatos telefônicos e cerca de catorze contatos via *e-mail*, para a confirmação de visitas, realização de entrevistas com gestores do projeto, e para a solicitação de informações ainda pendentes para a execução do protocolo de estudo de caso. Ainda foram realizadas visitas nas unidades da VALE localizadas nas cidades de Minas Gerais, Maranhão e Vitória para conhecer a operação ferroviária. O pesquisador teve a oportunidade de atuar como consultor em parte do projeto para mapeamento de competências e construção de perfis profissionais, etapa que contribuiu para a construção de programas de treinamento e posteriormente da avaliação do retorno no treinamento.

Tais constatações foram úteis para compreender o processo de avaliação sobre o retorno em treinamento e a sua construção como ferramenta.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO

Ao término da coleta de dados por parte das entrevistas, e-mails e análise de documentos foram transcritos em formato de relatório os resultados da pesquisa.

Após análise foram relacionados com o referencial teórico que sustenta a pesquisa, em especial os métodos de análise do Jack Phillips e Donald Kirkpatrick com o processo/método desenhado pela consultora Cristina Gomes Palmeira para avaliação do retorno sobre investimento em treinamento da turma de operação ferroviária da VALER, VALE.

3.6. REDAÇÃO DO RELATÓRIO

Para elaborar a redação do relatório, devem-se considerar alguns fatores, segundo YIN (2001):

- 1- O público-alvo a que se destina a pesquisa;
- 2- A variedade de composição da pesquisa;
- 3- As estruturas ilustrativas da pesquisa;
- 4- Os procedimentos adotados ao escrever o relatório da pesquisa; e

5- Os cuidados para tornar a pesquisa exemplar.

Com relação às anotações do estudo de caso, vale ressaltar que o estudo foi redigido com base nas normas técnicas da ABNT e Manual do LATEC.

O público definido como interessado no estudo é formado por gestores de treinamentos e profissionais da gestão do conhecimento e recursos humanos, além da educação.

A variedade de composição do texto procura seguir uma linha científica de investigação, utilizando perguntas oriundas dos objetivos formuladas, sustentadas pela revisão da literatura e respondidas por meio do método de pesquisa, estudo de caso.

A estrutura ilustrativa procurou representar de forma técnica os resultados da pesquisa, incluindo gráficos, fluxogramas e tabelas.

4. RESULTADOS

O caso estudado teve como objetivo principal analisar o processo de avaliação do retorno sobre investimento no programa de capacitação profissional, buscando evidências da aplicação e dos potenciais benefícios do programa Educadores Pra VALER, no qual especialistas de diversas áreas de atuação da VALE foram capacitados pela VALER (Departamento de Desenvolvimento Organizacional), para atuar no treinamento e desenvolvimento de suas equipes, disseminando o conhecimento crítico, e dando subsídios também sobre o que pode ser feito para ampliar a sua eficácia.

Foram capacitados no programa Educadores pra VALER, 89 participantes de um universo de 109 educadores, dentre supervisores e inspetores de diferentes funções da Operação Ferroviária, das cidades de São Luís e Açailândia (Maranhão), Belo Horizonte e Uberaba (Minas Gerais) e Vitória (Espírito Santo), que completaram o projeto piloto do programa Educadores pra VALER no ano de 2006, selecionados com base em critérios definidos, sendo eles:

1. Atuação como educadores em mais de um curso.
2. Atuação como educadores no período de outubro 2006 a fevereiro de 2007.
3. Freqüência na atuação como educadores.

4. Relevância dos treinamentos ministrados para a área – o RH de cada área determinou a relevância de cada treinamento.

Os 69 participantes que constituíram a amostra a partir do universo de cento e nove, foram contatados através das ferramentas: questionários (modelo), entrevistas por telefone (gravação) e entrevistas por e-mail. A amostra foi coletada segundo o universo possível por meio de registros internos da empresa de consultoria contratada pela VALE, ID comparando os dados dos participantes do Educadores para VALER com os dados dos Educadores das Trilhas Técnicas. (dados não autorizados pela VALE).

Os demais integrantes do universo de cento e nove funcionários, não participaram da avaliação por falta de oportunidade e férias.

O período definido e apresentado como ideal para aplicação do processo de avaliação do retorno sobre o investimento após um programa de treinamento/capacitação é de um ano, podendo ser analisado a partir do terceiro mês. No caso estudado, a amostra foi definida cinco meses depois e a pesquisa cerca de sete meses. Ainda foi considerada a experiência como do autor como educador.

Dos participantes da amostra, 87% têm em média 5,7 anos de atuação como educador. A amostra foi variada, onde houve desde participante sem experiência em educação a participante com vinte e quatro anos de experiência como educadores.

O instrumento questionário utilizado tanto por e-mail quanto por telefone (que contou com jornalistas para investigar os resultados) é confidencial, desenvolvido especialmente para a ID, empresa de consultoria.

O processo de avaliação do retorno sobre investimento realizado na VALE pela VALER (Departamento de Desenvolvimento Organizacional), contou com uma coleta de dados a partir da análise da documentação referente ao processo de formação e avaliação do treinamento, além de fluxo de trabalho e metodologia desenhada com base em Donald Kirkpatrick e Jack Phillips, autores conceituados no tema.

O processo de avaliação no local de trabalho baseou-se em análise dos itens descritos na metodologia dos autores citados acima, sendo:

- Reação e Aprendizagem
- Mudança de comportamento;
- Resultados

- Benefícios (tangíveis e intangíveis)
- Potencial ROI.

O processo de avaliação também resgatou os dois níveis anteriores durante e ao final do treinamento, tendo um tempo médio de sete meses.

O treinamento da série piloto dos Educadores para VALER foi realizado em outubro e novembro de 2006, sendo composta por duas fases:

Fase 1 – Workshop I (Presencial) e Curso On-Line Multiplicadores do Conhecimento (Tutoria)

Fase 2 - Workshop II (Presencial) e Comunidade de Prática (On-Line)

Dando seqüência ao processo, a avaliação pós-treinamento foi realizada nos meses de maio e junho de 2007, um período de sete meses após a implementação do projeto piloto Educadores pra VALER

A elaboração do método apresentado abaixo e sua aplicação no processo de avaliação foi elaborada pela docente e pesquisadora Cristina Gomes Palmeira, autora do livro: “ROI de Treinamento”, onde foi encontrado os fundamentos com base nos autores Donald Kirkpatrick e Jack Phillips.

Fases para Avaliação:

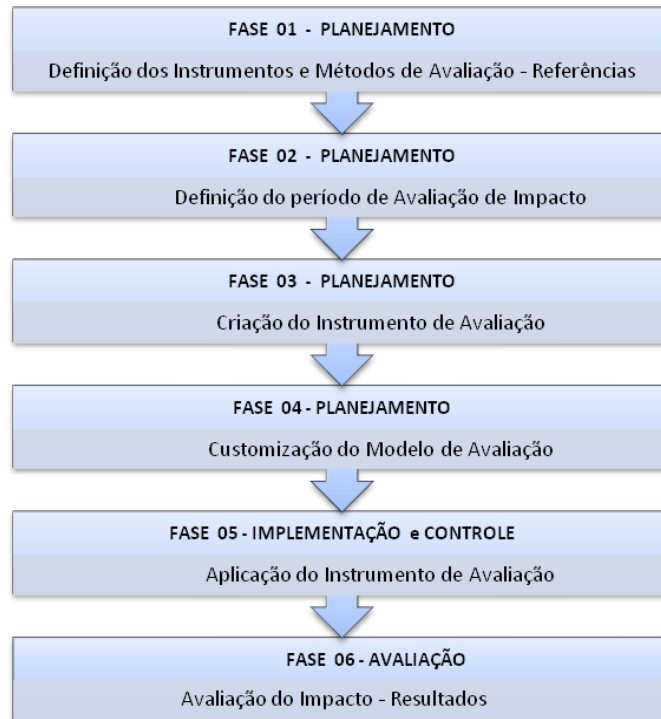
Fase 1 – Análise do material do Programa Educadores pra VALER

Fase 2 – Questionário – Desenvolvimento e Aplicação

Fase 3 – Consolidação e análise.

Abaixo, o fluxo de trabalho elaborado para análise do retorno sobre investimento em treinamento:

Figura 08: Fluxo de trabalho para avaliação do retorno sobre investimento em treinamento.



Fonte: Baseado em Palmeira (2007)

Fase 01 – Planejamento: definição dos instrumentos utilizados no processo de avaliação, assim como os métodos. Nesta fase são encontradas as referências para originar o processo de avaliação.

Fase 02 – Planejamento: determinação do período para aplicação da ferramenta de coleta de dados. Identifica-se qual o tempo desejado de acordo com as metodologias referenciadas na fase 01.

Fase 03 – Planejamento: baseando-se nas fases 01 e 02 são elaborados instrumentos para avaliar o retorno sobre investimento em treinamento.

Fase 04 – Planejamento: diante da fase 03, é customizado o modelo ao público-alvo e ao tempo para aplicação.

Fase 05 – Implementação e Controle: diante da fase 05 realizada, aplica-se o instrumento junto aos empregados da organização, monitorando a ação e os resultados.

Fase 06 – Avaliação do impacto e resultados: a partir da coleta das informações com uso do instrumento customizado, analisa-se os dados e o retorno sobre o investimento em treinamento.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo teve por finalidade investigar como foi avaliado o retorno sobre investimento em treinamento desenvolvido e aplicado pela Valer, Universidade Corporativa da Vale, na sua turma piloto de operação ferroviária.

Entende-se que o estudo atingiu os seus objetivos apresentados, sendo: investigar o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento na universidade corporativa de forma que outras instituições possam as utilizar para o crescimento como referência; apresentar uma revisão da literatura sobre os pesquisadores no tema em avaliação do retorno do investimento em treinamento; compreender o processo de avaliação do retorno do investimento em treinamento usado pela universidade corporativa após formação de instrutores.

Os objetivos acima atingidos contribuíram para uma reflexão da importância de avaliar o retorno sobre investimento em treinamento e apresentar explicitamente a relação entre o modelo customizado criado pela Valer e os autores referenciados para construção Donald Kirkpatrick e Jack Phillips.

O primeiro objetivo específico atingido no estudo, foi apresentar uma revisão da literatura, das principais referências no tema, sendo Jack Phillips, Kirkpatrick, e Hamblin. Houve uma certa dificuldade em encontrar informações sobre alguns especialistas, pois o tema é utilizado recentemente pelas grandes empresas e universidades. Buscou-se apresentar um resumo das referências, uma espécie de contextualização para o leitor.

O segundo objetivo atingido e apresentado no estudo, foi investigar o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento criado pela Valer, representado graficamente em formato de fluxo de trabalho. Nesse objetivo as dificuldades foram enormes, como acesso aos entrevistados, agenda de trabalho, demora na entrega de algumas informações, limitação de informações e colaboração de entrevistados. O ponto positivo da pesquisa foi à troca de conhecimento com especialistas participantes do projeto como Ana Cláudia Freire – Valer e Cristina Gomes Palmeira – Consultora e Autora.

Foi constatado o processo de avaliação elaborado pela Vale e descrito em fluxo de trabalho, alinhado com os autores referenciados Jack Phillips e Kirkpatrick.

Embora não podendo dispor de alguns dados como os próprios resultados da implementação do processo de avaliação do retorno sobre investimento, o segundo objetivo

foi atingido, contribuindo para mais um processo de avaliação a ser referenciado por outras organizações no desenvolver de seus próprios instrumentos e processos.

A pesquisa faz sentido ao atingir o seu resultado através da apresentação dos autores referências no tema, assim como o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento utilizado pela Valer na turma de operação ferroviária.

O estudo apresentado se constitui em uma maneira de permitir uma visão mais ampla sobre o processo de avaliação do retorno sobre investimento em treinamento, conferindo como mais uma contribuição ao tema proposto.

REFERÊNCIAS

DE ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo. **O processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento.** 2008. 98 f. Dissertação – Mestrado em Sistema de Gestão, Latec, Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2008. Disponível: http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_busca/processaPesquisa.php?listaDetalhes%5B%5D=1753&processar=Processar. Acesso em: 06 jan. 2009.

EBOLI, Marisa Pereira. **Educação corporativa no Brasil. Mitos e Verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

FALLGATTER, M.G.H. **Alternativas ao desenvolvimento para o contexto da aprendizagem organizacional.** Florianópolis: UFSC, 1997.

FLEURY, Maria Teresa. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs: the four levels.** 2nd ed. San Francisco: Berret-Koehler, c1998. xvii, 289 p.

LÉVY, Pierre. **As Inteligências Coletivas.** São Paulo: Loyola, 2003.

MITROFF, Ian I. et al. **Framebreak: The radical redesign of American Business.** San Francisco: Jossey Bass, 1994

PALMEIRA, Cristina Gomes. **O roi de treinamento – Retorno de investimentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. **Gestão empresarial. Organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROI INSTITUTE: Disponível em: <<http://www.roiinstitute.net/>>. Acesso em: 17 agosto 2007.

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

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina.** São Paulo, Best Seller, 2004.

VALE. Disponível em: <[http:// www.vale.com.](http://www.vale.com.)>. Acesso em 22 de juho de 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

YIN, R. K. Case study research: **design and methods.** London: Sage, 1984.