

AVALIAÇÃO DE IMPACTO EM CURSOS DE FORMAÇÃO DE NÍVEL TÉCNICO

Patricia Castro de Santana Silva

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de identificar o impacto dos Cursos de Formação para empregados de nível técnico, proposto pela metodologia de Kirkpatrick (1975) e Phillips (1996) e sistematizada por Palmeira (2004) Retorno de Investimento (ROI) de treinamento. A pesquisa foi aplicada em uma universidade corporativa, numa empresa do setor de Petróleo e Gás. Como resultado tem-se que é inegável que a metodologia proposta possibilita mensurar o resultado do investimento em treinamento e desenvolvimento. O desenvolvimento de pessoas, acelerado pelos Cursos de Formação vinculados aos objetivos do negócio, traz retorno financeiro para as empresas.

Palavras-chave: Avaliação de impacto. Educação corporativa. Gestão do conhecimento. Formação de nível técnico. Retorno sobre investimento. Treinamento e desenvolvimento.

negócio de uma empresa, conferindo-lhe uma poderosa fonte de vantagem competitiva.

Neste ponto se apresenta uma das principais diferenças entre o treinamento tradicional e os programas de educação corporativa citado por Silva: o desenvolvimento. Chiavenato (2009) concorda e postula: O treinamento é orientado para o presente com foco no cargo atual e busca melhorar aquelas habilidades e capacidades com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento foca em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Eboli (2004), segue na mesma linha e define educação corporativa como um conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio.

Segundo Eboli (2001), pode-se entender que para a consecução dos resultados do negócio tem que haver a construção da ponte entre o desenvolvimento de talentos humanos (competências humanas) e as estratégias de negócio (competências empresariais), passando por um programa de educação corporativa. Partindo claro, da interiorização pelo indivíduo da cultura da organização e do contexto em que está inserido. Entende-se daí que há a necessidade de ter uma métrica associada tanto para medição do desempenho individual como para os resultados do negócio.

1 INTRODUÇÃO

1.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Segundo Silva (2002), educação corporativa pode ser definida como o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. Os programas de educação corporativa destacam-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de

1.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Chiavenato (2009), afirma que o treinamento é uma estratégia de intervenção. Considera que é importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento se dá não somente pela melhoria dos desempenhos individuais, mas também pela contribuição positiva que as pessoas passam a efetuar nas organizações em que atuam, influenciando significativamente no desempenho da organização.

Para se medir a eficiência dos programas de treinamento e desenvolvimento das empresas, é necessário se determinar quais aspectos e variáveis deverão ser medidas e acompanhadas no processo de educação profissional de uma organização. Chiavenato (2009), segue com o assunto afirmando que a avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
2. verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Chiavenato (2009), afirma que indicadores são imprescindíveis para justificar e apoiar programas de treinamento. Utiliza-se para comprovar tanto a eficiência quanto a eficácia do treinamento. O autor explicita que a linguagem entendida pela alta administração é o retorno do investimento feito no treinamento, traduzido em melhores resultados organizacionais.

2 RETRATO DO TREINAMENTO NO BRASIL

2.1 PESQUISA ANUAL ABTD 2011-2012: O RETRATO DO TREINAMENTO NO BRASIL

A revista T&D Inteligência Corporativa com circulação nacional e distribuição dirigida desde 1972, é publicação brasileira especializada em Educação Corporativa e Gestão Inteligente de Pessoas, veiculou em dezembro de 2012 a Pesquisa Anual ABTD 2010-2012: O retrato do treinamento no Brasil. A Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1971 que participa ativamente dos movimentos educacionais que buscam o desenvolvimento profissional do cidadão. A divulgação da pesquisa chegou ao sétimo ano, consolidada como um documento de referência não apenas no Brasil, mas também no exterior.

2.1.1 Perfil da pesquisa

A pesquisa foi realizada através da administração de questionário com perguntas abertas e fechadas, respondida por 272 organizações de todos os segmentos de mercado, sendo que 26,7% das organizações pertencem ao setor público e 73,3% das organizações pertencem à iniciativa privada.

2.1.2 Principais resultados da pesquisa

Seguem destacados a seguir os itens avaliados na pesquisa que corroboram a literatura apresentada, no que tange ao papel de destaque da educação

corporativa por meio do desenvolvimento dos profissionais no local de trabalho:

- a pesquisa aponta que o treinamento vem alcançando maiores resultados de impacto, colocando o treinamento como um dos investimentos mais estratégicos na gestão do conhecimento;
- aumento do investimento em treinamento em função dos resultados de impacto;
- a média de crescimento do orçamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D) foi de 15,3% em relação ao ano anterior;
- os resultados de impacto que o treinamento vem alcançando, coloca-o como um dos investimentos mais estratégicos na gestão do conhecimento como suporte para a governança corporativa.
- 26,7% do total pesquisado utilizam também metodologias de avaliação de aprendizagem juntamente com avaliações de reação;
- 10,4% das empresas entrevistadas utilizam três métodos de avaliação de treinamento (reação, aprendizagem e aplicabilidade do conteúdo do treinamento);
- 6% das empresas entrevistadas buscam determinar também o impacto do treinamento nos indicadores do negócio, ou resultados financeiros (baseando-se principalmente na relação entre investimento e resultado gerado pelo programa de treinamento);
- somente 15% das empresas pesquisadas não utilizam nenhum método formal de avaliação do impacto do treinamento.

2.1.3 Mudança nos critérios e indicadores de T&D

Uma tendência apontada na pesquisa da ABTD é a mudança nos critérios e indicadores que norteiam os investimentos em T&D, buscando relação entre treinamento e impacto na organização. Evidências da pesquisa:

- 41,9% das empresas entrevistadas utilizam exclusivamente os critérios do primeiro nível de avaliação de treinamento (baseado nas reações do participante);

Neste item a pesquisa interpreta que no futuro breve a importância do tradicional indicador de treinamento (número médio de horas anuais de treinamento) será reduzida, porque os modelos de treinamento informal e recursos tecnológicos vão influenciar este conceito, fazendo com que novos critérios e indicadores passem a nortear os investimentos em T&D. O crescimento de empresas que buscam mensurar os impactos do treinamento nos negócios, após o período de crise econômica mundial, mostra que as organizações estão priorizando programas que resultem impactos nos seus negócios.

A pesquisa recomenda que é importante começar a substituir o tradicional número de horas anuais de treinamento (que registra somente os treinamentos formais) por indicadores que busquem

relacionar investimentos de T&D com faturamento, lucro e valor da folha de pagamento, além de outros critérios de mensuração do impacto que o treinamento pode gerar. Desta forma, a solicitação de verbas anuais para treinamento fica mais relacionável com o seu impacto nas atividades principais da organização.

3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

A partir das considerações expostas sobre o tema neste trabalho, entende-se que as ações de treinamento são planejadas com foco no desenvolvimento das pessoas e no retorno desse investimento e que a educação corporativa deve estar a serviço da estratégia institucional e consequentemente, a avaliação de suas atividades também deve utilizar métricas que contemplem esse alinhamento. Neste trabalho são apresentados os métodos da avaliação de atividades de educação corporativa, o Modelo Kirkpatrick e o modelo de ROI de treinamento, de Jack Phillips.

3.1 MODELO KIRKPATRICK – 1975

Originou-se com Donald Kirkpatrick em um artigo de 1975 com o seu famoso modelo de avaliação fundamentado em quatro níveis.

3.1.1 Nível 1 – Reação ou satisfação

A pesquisa da ABTD comprova que este é o nível mais conhecido e mais realizado pelas empresas que possuem programas de treinamento. Define-se aqui o que se deseja avaliar, de forma que os participantes possam ser sinceros nas

suas avaliações. A não obrigatoriedade da identificação é o ideal. O objetivo é avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do curso, de forma a trazer melhorias futuras e até descontinuar programas que não foram satisfatórios para os participantes ou para os responsáveis pelo custo financeiro do treinamento (Palmeira, 2008).

3.1.2 Nível 2 – Aprendizagem

Palmeira (2008) mostra que este nível tem como objetivo avaliar o que foi retido em termos de conhecimento pelos participantes, não considerando mudanças de comportamento no trabalho.

3.1.3 Nível 3 – Mudança de comportamento

O nível 3 é alcançado se o treinando assimilou o conteúdo, adquiriu conhecimento e aprendizado e obteve mudanças em seu comportamento. Esse é o nível de implementação e aplicação, conhecido também como *on the job* (Palmeira, 2008). Definem-se quatro requisitos que devem existir para que haja a mudança no comportamento do treinando:

- a. desejo de mudança;
- b. conhecimento de o que fazer e de como fazê-lo;
- c. auxílio na aplicação do aprendizado;
- d. recompensa pela mudança do comportamento.

Quando não há a junção desses quatro itens a mudança do comportamento pode não ocorrer e o investimento no treinamento pode ser em vão. Palmeira (2008) mostra um exemplo: “Enviar um participante um investimento sem retorno, já que além da mente não estar preparada para receber novos conceitos, ele pode entrar em contato com teorias que funcionam, mas não encontram oportunidade de realização no seu ambiente de trabalho, causando um resultado não desejado.”

3.1.4 Nível 4 – Resultados

O último nível da escala de avaliação de Kirkpatrick aponta se a organização conseguiu atingir seus resultados.

Nesse nível serão verificados, após o treinamento, dados numéricos, não facilmente obtidos junto a relatórios administrativos, ou por observação dos superiores dos participantes treinados. A partir destes números, será verificado se os custos foram reduzidos; se houve aumento de vendas ou produção; se o *turnover* (rodízio de pessoal) diminuiu; se houve melhoria da qualidade da produção, com diminuição de produtos rejeitados ou

retrabalhados; se lucros foram mais altos; se houve melhoria do moral do pessoal; entre outros indicadores de resultado; e aquilo que muitos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento sonham provar e muitas vezes se frustram por não conseguir: se houve retorno do investimento em treinamento (Palmeira, 2008).

3.2 MODELO DE JACK PHILLIPS – 1996

3.2.1 Nível 5 – ROI

O modelo de Philips dá continuidade ao modelo de Kirkpatrick a partir do 4o nível. Acrescenta-se um nível aos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick no qual se calcula os benefícios econômicos do treinamento - ROI de treinamento.

Phillips utiliza quatro etapas em sua metodologia (Palmeira *apud* Andrade, 2008), descritas a seguir.

3.2.2 Planejamento da avaliação

Primeiramente é definido o objetivo do programa de avaliação, quem serão os responsáveis por cada atividade específica do processo e um plano de como será feita a avaliação, desta forma é possível identificar o custo, tempo que será gasto, assim como a visibilidade do projeto.

3.2.3 Coleta de dados

Os dados referentes aos quatro níveis do modelo de Kirkpatrick são coletados no decorrer do programa e depois de sua implementação. Existem diversas formas para coletar esses dados já citados (questionários, pesquisas de atitudes, testes e entrevistas), Phillips menciona outras duas ferramentas: grupos de foco, onde um facilitador com experiência promove discussões em pequenos grupos e por observação que tem como premissa acompanhar o participante antes, durante e depois do programa a fim de observar mudanças no seu comportamento.

3.2.4 Análise de dados

Essa é uma das fases mais importantes do processo. Kirkpatrick nomeia de separação das variáveis. Phillips considera que fatores externos influenciam os resultados do treinamento, separando os efeitos do treinamento e convertendo-os em valores monetários. A estimativa dos participantes é uma das formas utilizadas para isolar os efeitos do treinamento. Estimar é considerado uma das maiores dificuldades no processo do ROI. Após a coleta e o isolamento dos dados, é necessário diferenciá-los em dados físicos e não-físicos. Os dados físicos são facilmente convertidos para valores monetários, ex.: índice de resultados: produtos, vendas / índice de qualidade: medida em termo de erros, retrabalho / índice de tempo: completar tarefa. Já converter os dados não físicos não é tão fácil, é um cálculo muito mais difícil.

Phillips cita algumas estratégias que possibilita o levantamento de estimativas que são fidedignas de dados não físicos: custos históricos; opinião de especialistas; estudos externos; estimativas dos

participantes; gerentes ou do pessoal de recursos humanos.

Após converter os dados e calcular os custos, é calculado o ROI em T&D (em %): é o quociente da divisão dos benefícios líquidos auferidos pelo programa pelos custos totais do programa, multiplicado por 100, segundo Phillips (apud Palmeira 2008). O que não puder ser convertido será considerado benefício intangível, como por exemplo, melhorias de relacionamento e comunicação.

3.2.5 Comunicação dos resultados

Os resultados devem ser de iguais formas informados a todos os públicos, definindo o que, quando, onde e quem comunicará. Deve ser entregue um relatório completo de todo o processo para as pessoas que estiverem diretamente ligados ao programa ou aos patrocinadores do mesmo e um breve resumo mencionando as perceptíveis melhorias adquiridas para o resultado do negócio.

4 ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE CORPORATIVA

4.1 GERÊNCIA ANALISADA

A gerência analisada é a de Recursos Humanos da Universidade Petrobras/Escola Técnica das Carreiras de Nível Médio (RH/UP/ETEC), mas conhecida como Escola Técnica, voltada para o treinamento e desenvolvimento das carreiras de nível técnico da Petrobras, carreiras essas que totalizam 2/3 dos empregados da companhia. A Escola técnica juntamente com as demais cinco escolas que englobam as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias e

Gestão Negócios compõe a Universidade Petrobras (UP).

imediatamente após a contratação.

4.1.1 Formação e educação continuada de técnicos de nível técnico

O desenvolvimento de soluções educacionais para empregados de nível técnico implica em buscar alternativas para desenvolver as competências técnicas, de gestão e individuais, que possam agregar comportamentos que traduzam cultura e valores da empresa. Seu modelo conceitual oferece capacitação técnica fundamentada em premissas e pressupostos alinhados com as mais modernas concepções pedagógicas do mercado educacional e, mediante utilização da tríade cultura / competências / contexto.

2) *Dimensão Técnica:* tem como objetivo dotar os participantes dos Cursos de Formação de conhecimentos técnicos específicos da respectiva carreira profissional.

3) *Dimensão Vivencial:* tem como objetivo complementar os conhecimentos teóricos desenvolvidos pelas demais dimensões do programa de formação, promovendo o contato direto do novo empregado com as atividades profissionais da empresa, através de estágios e visitas técnicas.

O resultado final esperado pela aplicação do modelo conceitual é “garantir o aperfeiçoamento permanente do empregado para aumentar a autonomia e confiabilidade humana no enfrentamento dos desafios operacionais diários em ambientes de trabalho cada vez mais complexos”.

5 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Metodologia utilizada: ROI de treinamento. Foi criada por Jack Phillips que já conduziu muitos estudos de impactos, tendo publicado mais de 100 casos, em diversos livros e mídias. A partir de uma experiência piloto em 2007, sua aplicação foi iniciada na UP para os Cursos de Formação em 2008 e expandida para cursos de Educação Continuada em 2009. O desenvolvimento da metodologia e operacionalização das avaliações foi realizado pela gerência de Recursos Humanos da Universidade Petrobras/Desenvolvimentos de Recursos Humanos (RH/UP/DRH) no Processo de Avaliação e Impacto e estão descritas a seguir.

4.2 CURSOS DE FORMAÇÃO DE NÍVEL TÉCNICO

O objeto de estudo deste trabalho são as avaliações de impacto dos Cursos de Formação obrigatórios e eliminatórios, que foram selecionados por sorteio.

5.1 PRINCIPAIS OBJETIVOS

4.2.1 Dimensões do programa de formação de nível técnico

1) *Dimensão Institucional:* tem como objetivo a integração dos novos empregados no ambiente de negócios, na cultura e nas práticas da corporativas, sendo ministrada

A avaliação de impacto tem como principais objetivos:

1. observar o impacto de um curso nos empregados, identificando mudanças comportamentais, melhoria no desempenho, agilidade no processo de adaptação do novo empregado, origem de novas competências, constatando possíveis resultados do negócio, obtendo um indicador de retorno do investimento, entre outros indicadores, considerando o negócio principal da Educação Corporativa: formar e desenvolver talentos;
2. obter dados para manutenção dos pontos fortes e realização de melhorias com vistas às próximas turmas do curso avaliado, a partir da observação de egressos de Curso de Formação ou participantes de Cursos de Educação Continuada, cerca de um ano após sua conclusão, com a experiência que tiveram ao sair dele, para tratamento por parte dos orientadores didáticos, em adição às respostas obtidas nas avaliações de reação. Com base nas respostas do questionário, é possível relacionar também situações avaliativas do curso como um todo: Análise do conteúdo programático, verificação da composição da carga horária, avaliação da transmissão das informações, aplicação do conhecimento adquirido, qualidade do material didático.

5.2 FASES

Inicia-se com um levantamento de informações com o responsável pela condução do curso e a preparação da avaliação para cada curso avaliado. Os

participantes são motivados e convidados a acessarem o ambiente virtual de aprendizagem, respondendo um questionário customizado. Os gerentes destes empregados também são consultados no processo e contribuem respondendo questionário específico por e-mail.

6 CÁLCULO DO ROI –RETORNO DO INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

Na atividade de educação corporativa o objetivo de retorno do investimento é o *break-even*, ponto de equilíbrio nos negócios em que não há perda nem ganho, nem lucro nem prejuízo.

Como fontes de dados, consideraram-se custos históricos conhecidos e possíveis de serem divulgados. Existe um custo histórico mensal já calculado. Neste custo já estão inclusos materiais didáticos, infraestrutura, salário dos envolvidos na organização do curso, a hora-aula e o tempo dos professores.

Multiplicou-se esse valor pelo total de participantes da turma, já que metodologias como a ROI de Jack Phillips ensinam que os custos de uma solução devem ser considerados de forma plena para análise.

Os empregados recebem remuneração, então os custos do tempo do empregado em sala de aula foram calculados pelo número total de participantes multiplicados pelo salário estimado (multiplicado pela duração do curso aplicado um índice para benefícios e impostos, considerando também, proporcionalmente, o 13º salário).

A multiplicação do salário para a conta “salário + benefícios + impostos” está entre 1,7 e 2,0 vezes o salário no Brasil, e

na impossibilidade de se obter um índice possível de ser divulgado para aplicar impostos e benefícios acoplados ao salário, optou-se pelo valor máximo, 2,0 (sendo o mais conservador possível).

Uma terceira categoria de custos são os custos da avaliação. Nele estão inclusos estimativas de salário-hora da empregada envolvida na avaliação (a um cálculo médio de tempo empregado mensalmente durante a realização do estudo), do analista de sistemas na transposição do questionário para o ambiente virtual de aprendizagem e tempo do profissional envolvido desde a inserção do curso ao tratamento dos resultados obtidos no sistema.

Ainda que não tenham sido convertidos os benefícios intangíveis (o que não pode ser convertido e calculado) ou outros indicativos de melhoria em quantidade, qualidade, custo ou tempo e a produção gerada pelo conhecimento destes participantes após fazer o curso, o curso ultrapassa o *break-even* e aplicando na fórmula, tem-se:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios Líquidos do Programa}}{\text{Custos do Programa}}$$

(Benefícios - Custos)

Custos do Programa

Por motivo de confidencialidade, não são publicados valores nas avaliações de impacto.

7.1 FORMAÇÃO DE EMPREGADOS DE NÍVEL TÉCNICO

Durante o curso são feitas avaliação de reação ao final de cada disciplina, onde os empregados expressam seu grau de satisfação quanto aos temas principais: disciplina, infraestrutura, professor, metodologia de ensino e material didático. As avaliações de reação são utilizadas para validar o curso e para efetuar melhorias para as próximas turmas. É determinada no Manual do Sistema da Qualidade que na eventualidade de uma nota abaixo do mínimo requerido pelos padrões de excelência da UP a não-conformidade seja tratada, demonstrando um dos exemplos da retro-alimentação do fluxo avaliativo. Também os resultados das avaliações de impacto são tratados, assim como os comentários e observações relatadas pelos empregados e gerentes.

A seguir são relatados os resultados de avaliações de impacto de dez Cursos de Formação de Nível Técnico, com denominação fictícia, realizados no período de 2009 a 2012.

7.1.1 ROI e economia de tempo

No Quadro 1 demonstra-se os resultados a partir das percepções dos empregados que participaram dos Cursos de Formação e seus gerentes imediatos.

Quadro 1 – ROI e Economia de tempo.

Curso	ROI = $\frac{\text{Benef. Líq do Programa (benefícios - custos)}}{\text{Custos do Programa}}$	Se o curso não existisse e lhes fosse dada a oportunidade de passar por várias áreas da Companhia, os egressos estimam que levariam...
Curso Técnico A Duração do curso: 3 meses	1039%	5 anos, 2 meses e 2 dias
Curso Técnico B Duração do curso: 3 meses	3888%	9 anos e 8 meses
Curso Técnico C Duração do curso: 4 meses	751,6%	3 anos e 11 meses
Curso Técnico D Duração do curso: 3 meses	134%	1 ano e 3 meses
Curso Técnico E Duração do curso: 6 meses	99%	2 anos e 8 meses
Curso Técnico F Duração do curso: 2 meses	62%	10 meses
Curso Técnico G Duração do curso: 3 meses e meio	49%	10 meses
Curso Técnico H Duração do curso: 2 meses e meio	82%	11 meses
Curso Técnico I Duração do curso: 2 meses e meio	19%	8 meses
Curso Técnico J Duração do curso: 5 meses	19%	20 meses ...para aprender todo o conteúdo visto no Curso.

Fonte: A AUTORA, 2013.

Como o objetivo de retorno do investimento (*break-even*) é a partir do ponto de equilíbrio nos negócios em que não há perda nem ganho, ou seja, zero, constatou-se que todos os cursos trouxeram retorno sobre o investimento realizado de no mínimo 19% chegando até quase 3900% de retorno.

7.1.2 Duração do curso e economia de tempo

A partir das percepções dos empregados que participaram dos Cursos de Formação e seus gerentes imediatos, em relação ao ganho de tempo para adquirir conhecimentos, verifica-se que o tempo em que o empregado passa em sala de aula (Dimensão Institucional e Dimensão Técnica) e em campo (Dimensão Vivencial) oportuniza a redução significativa do tempo que o empregado levaria para adquirir os conhecimentos necessários para aplicação em sua vida laboral no início da

carreira, ou seja, redução do tempo para alcance da autonomia de atuação profissional.

Associa-se este alto índice a pelos menos três fatores:

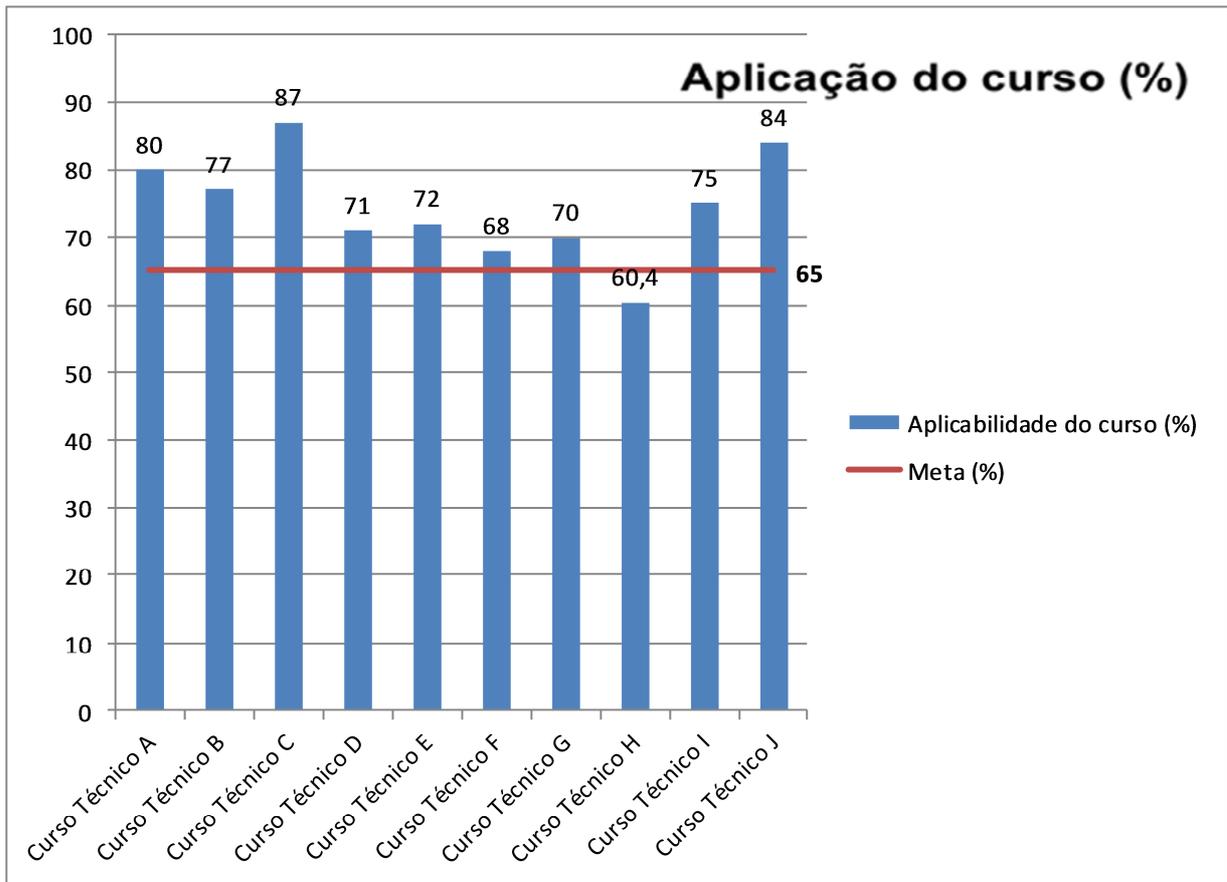
1. percentual de cerca de 25% de carga horária de aulas práticas, em laboratórios;
2. estrutura dos cursos de formação: a dimensão vivencial contextualiza o empregado sobre a empresa, normas e padrões gerais. As dimensões técnica e vivencial tratam das questões técnicas, sendo a vivencial nas áreas operacionais, num processo de alternância teoria / prática, finalizando com o projeto de final de curso (Projeto Integrador) que integra as disciplinas;

- o fato dos docentes em sua grande maioria serem empregados próprios (técnicos, engenheiros e outros profissionais). Estes fatores impactam fortemente na aceleração da aprendizagem, conforme relatos dos participantes e seus gerentes.

Demonstra o quanto o conteúdo do curso é efetivamente aplicável à realidade da empresa. Na empresa espera-se no mínimo 65% de aplicabilidade. No gráfico 1 estão demonstrados os resultados dos Cursos de Formação da ETEC no período de 2009 a 2012.

7.1.3 Aplicabilidade do curso

Gráfico 1 – Aplicabilidade dos cursos técnico da ETEC 2009 a 2012.



Fonte: A AUTORA, 2013.

Nos Cursos de Formação pode haver empregados de diversas áreas em um mesmo cargo, desta forma, como o curso é de formação inicial pode não contemplar as especificidades de todas as áreas, podendo ser este o motivo de aplicabilidade em menor escala. Este indicador indica fortemente os pontos necessários para melhoria dos cursos, além de quanto o curso está aderente à proposta pedagógica.

8 CONCLUSÃO

Apesar da complexidade inerente ao processo de levantamento e tratamento de dados, percebe-se o comprometimento da alta administração em monitorar seus programas de treinamento, o que é essencial para implantação da metodologia do ROI. Este direcionamento da alta direção corrobora o resultado da pesquisa da ABTD:

as organizações estão priorizando programas de treinamento que resultem impactos positivos nos seus negócios.

Sendo o ROI a grande resposta que a alta administração da empresa espera receber da área de treinamento, mensurar o resultado do investimento ressalta o papel estratégico da área de recursos humanos, por meio da capacitação corporativa. De acordo com o que preconiza Palmeira (2008), ao apresentar o quanto o treinamento gerou de resultados para o negócio, a área de Recursos Humanos mostra estar com seus programas de Treinamento e Desenvolvimento alinhados com as estratégias da empresa.

Em relação à tendência apontada na pesquisa da ABTD na mudança nos critérios e indicadores que norteiam os investimentos em T&D, buscando relação entre treinamento e impacto na organização, foi constatado que na UP houve a mudança do tradicional indicador de treinamento (HHT – Homem-Hora Treinado) Aplicabilidade dos Cursos, indicando que a empresa mudou a visão quantitativa para qualitativa para monitorar programas corporativos que impactam positivamente nos seus resultados.

Percebe-se que, pela continuidade e abrangência das avaliações que o processo de avaliação de impacto está sistematizado na empresa. Vários empregados foram responsáveis pelos cursos, entretanto em função dos resultados apresentados a gerência analisada apresenta sistematização dos processos / resultados.

O ROI analisado pode demonstrar a confirmação dos resultados positivos gerados pelos Cursos de Formação de Nível Técnico, alavancando o desenvolvimento de programas cada vez mais alinhados à estratégia do negócio. O ROI ideal para as certificadoras é 0%, o que fica abaixo da escala é ruim, o que fica acima da escala é bom e todos os Cursos de Formação apresentaram ROI positivo.

De acordo com Palmeira (2008), o ROI não se mede só em números e é melhor resultados subjetivos do que não mostrar resultados. Os egressos perceberam e relataram os benefícios intangíveis que a formação inicial agregou.

É importante ressaltar que os resultados obtidos com a efetividade dos Cursos de Formação para empregados de nível médio reverberam tanto para o trabalhador como para a empresa. Autonomia, plenitude, segurança, satisfação, reconhecimento, ambiência alcançados pelos empregados trazem consequentes resultados financeiros e rentabilidade para o negócio.

Corroborar-se desta forma com o disposto pelo RH/UP/DRH: "A metodologia aplicada pela Universidade Petrobras, inspirada em metodologias renomadas e disponíveis no mercado mundial, para cálculo do retorno financeiro reforçou a necessidade de se investir em Cursos de Formação para empregados de nível técnico, para que os resultados alcançados pela empresa sejam provavelmente viáveis, materializando os benefícios de se investir mais no início/hoje para ganhar mais no futuro. Formação não é perda de tempo, é investimento. E dá retorno."

ABSTRACT

This work aims to identify the impact of training courses for employees of a technical level, the methodology proposed by Kirkpatrick (1975) and Phillips (1996) and systemized by Palmeira (2004) - ROI – Return on Investment Training. The survey was administered to a Corporate University, a Company in the Oil and Gas as a result we have that it is undeniable that the proposed methodology enables to measure the result of the investment in training and development. Personal development accelerated by Training Courses related to business objectives, brings financial returns for companies.

Key Words: Impact assessment. Corporate education. Knowledge management. Training technical level. ROI – Return on Investment. Training and development.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. J. F.; SILVA, N. F. **ROI:** uma análise comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno do investimento em treinamento. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1357.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2013.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. **Um novo olhar sobre a educação corporativa:** desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001. p. 109-127.

EBOLI, M. Entrevista. In: BISPO, P. **O Panorama da educação corporativa no**

Brasil. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=6694>>. Acesso em: 4 mar. 2011.

PALMEIRA, C. G. **ROI de treinamento, capacitação e formação profissional:** sistemas de mensuração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PALMEIRA, C. G. **ROI de treinamento, capacitação e formação profissional:** retorno do investimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

O RETRATO do treinamento no Brasil. **T&D Inteligência Corporativa**. São Paulo, ed. 116, out-nov. 2012. Suplemento Pesquisa anual ABTD 2011/2021.

PETROBRAS. Universidade Petrobras. **Processo de avaliação de impacto**. Rio de Janeiro, 2011.

PETROBRAS. Universidade Petrobras. **Etec. Relatório Gerencial**. 2013.

SILVA, D. R. **Educação corporativa**. São Paulo: FECAP, 2002.

Patricia Castro de Santana Silva

Graduação (2011) em Engenharia de Produção pela Faculdade ÁREA1. Especialização (2014) em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pela UFRJ. Petrobras. RH/UP/Etec/PCCT – Salvador, BA. Chave: RXG3. E-mail: patriciasilva@petrobras.com.br.

Como referenciar este artigo:

SILVA, Patricia Castro de Santana. Avaliação de impacto em cursos de formação de nível técnico. **Revista Técnica da Universidade Petrobras**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 75-87, out. 2014. ISSN: 2359-134X.