



EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS

EFFECTIVENESS IN CORPORATE TRAINING: DETERMINING FACTORS FOR THE SUCCESS OF CORPORATE UNIVERSITIES AND MAINTENANCE OF INVESTMENTS IN TRAINING

Andreia Franklin de Alencar Silveira¹

Submetido em: 04/06/2021
Aprovado em: 26/06/2021

e26393

RESUMO

É cada vez mais crescente a criação de universidades corporativas dentro das empresas. Investimentos em educação podem trazer resultados financeiros no curto, médio e longo prazo, como também podem ser encarados apenas como custos com pessoal, sem necessariamente adicionar valor aos processos ou estratégias organizacionais. Investimento em treinamento pode fortalecer a marca, disseminar a cultura organizacional, engajar pessoas e desenvolver indivíduos. Entretanto, as organizações buscam eficiência em seus resultados e redução de custos operacionais. A decisão de suspender investimentos em educação corporativa muitas vezes vem da falta de clareza, ou de um método efetivo e disseminado de medição de efetividade em treinamentos. A intenção deste trabalho é mostrar para gestores de primeiro nível e executivos responsáveis por planejamento e aprovação de treinamentos, através de um estudo de caso, quais os fatores determinantes para o sucesso e efetividade em treinamentos, fatores que influenciam na decisão pelo investimento ou não em treinamento, e quais as formas de medir o retorno deste investimento. O objetivo é descrever as principais ferramentas utilizadas na definição de matriz de treinamentos e na medição de efetividade em treinamentos utilizadas pelas organizações. Para isto, será utilizada metodologia de exposição que englobe a detecção de necessidade de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), seus conceitos, definições e melhores práticas utilizadas pelas corporações de relevância no mundo dos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento. Desenvolvimento. Avaliação de Treinamento. Universidades Corporativas. Educação Continuada.

ABSTRACT

It is increasingly growing the creation of corporate universities within companies. Investments in education can bring financial results in the short, medium, and long term, or can also be seen as staff costs only, without necessarily adding value to processes or organizational strategies. Investment in training can strengthen the brand, disseminate organizational culture, engage people, and develop individuals. However, organizations seek for efficiency in their results and reduction on operating costs. The decision to cease investments in corporate education often comes from the lack of clarity, or a widespread and effective method of measuring effectiveness in training. The intention of this paper is to show first level managers and executives responsible for planning and approval of training, through a case study, which factors determine the success and effectiveness in training, factors that influence the investment decision or not on training, and what are the ways to measure the return on this investment. The objective is to describe the main tools used in the definition of training matrix and in the measurement of effectiveness in training used by organizations. In this regard, it will be used a

¹ Possui graduação em Administração de Empresas pela FEI - Faculdade de Engenharia Industrial (1994), Especialização pela FEA-USP em Gestão Financeira e Risco (2004), e Mestrado em Administração de Empresas pela Florida Christian University (2013). Desenvolveu sua trajetória profissional nos maiores bancos nacionais e internacionais. Atualmente é Gerente Sênior na BriTech, e professor dos cursos de Pós-graduação da FECAP - Faculdade Capital Federal. Tem experiência na área de economia, finanças e desenvolvimento humano.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

methodology involving the detection of need for Training and Development (T&D), its concepts, definitions and best practices used by corporations of relevance in the business world.

KEYWORDS: *Training. Development. Training Assessment. Corporate Universities. Continuing Education.*

1. INTRODUÇÃO

A globalização e os avanços tecnológicos têm dado, ao executivo atual, a difícil tarefa de buscar a efetividade organizacional, através de processos e pessoas, num ambiente mais complexo e ágil. Como afirmou Ulrich:

“O sucesso de uma empresa reside hoje mais em seu intelecto e em seu sistema de capacidades do que em seus ativos físicos. Gerenciar o intelecto humano – e convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a principal habilidade executiva de nosso tempo”. (ULRICH, 2001, p. 355).

As empresas necessitam antecipar as tendências, através da avaliação dos ambientes que a cercam: político, ambiental, social, tecnológico, econômico e legal. Hoje a concorrência é bem mais acirrada, os investidores ávidos por bons resultados e pouco, ou quase nada, tolerantes a falhas. Não é esperado que as empresas apenas entreguem o produto final, mas mantenham a qualidade, gerindo o conhecimento sobre produtos, processos e pessoas. Isto só será possível, se as empresas estiverem dispostas a investir em tecnologia, em melhoria de processos e treinamento de pessoas.

A criação das universidades corporativas é uma resposta às demandas e à competitividade dos mercados. Hoje temos a necessidade de ter líderes eficazes em todos os níveis da organização, líderes capazes de ter gestão de alto desempenho. “As empresas capazes de desenvolver a própria liderança em todos os níveis e de reconhecer os requisitos singulares de cada nível terão assegurado uma vantagem”. (CHARAN, 2009).

A proposta deste trabalho surgiu da observação da reação de altos executivos quando se deparam com necessidade de ajuste de orçamento, tendo como umas das primeiras considerações, o corte de investimento com treinamento. James C. Hunter menciona algo que traz preocupação a maioria das organizações que necessitam definir seus investimentos em treinamentos, e educação corporativa: “Os estudos demonstram que apenas 10% da teoria [em treinamento de liderança] se torna realidade... Não creio que acionistas ou contribuintes considerem 10% de aproveitamento um retorno justo ao seu investimento”. (HUNTER, 2006, p. 94).

Observa-se que o trabalho contribuirá para um melhor entendimento dos resultados de um treinamento, e da possibilidade de medir tais resultados. As empresas poderão beneficiar-se ao melhor, avaliarem suas alocações de verba, evitando reduções orçamentárias indevidas. Como o trabalho inclui um estudo de caso real, a academia poderá também beneficiar-se devido aos fatos, argumentos e decisões reais tomadas apresentadas no estudo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

1.1 OBJETIVOS

A intenção deste trabalho é descrever para gestores de primeiro nível e executivos responsáveis por planejamento e aprovação de treinamentos, quais os fatores determinantes para o sucesso e efetividade em treinamentos, fatores que influenciam na decisão pelo investimento ou não em treinamento, um descritivo da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico e na definição de matriz de necessidade de treinamentos, uma apresentação das principais ferramentas utilizadas na medição de efetividade em treinamentos ou formas de medir o retorno destes investimentos.

O objetivo geral é descrever as principais ferramentas utilizadas na definição de matriz de treinamentos e na medição de efetividade em treinamentos utilizadas pelas organizações. Para isso, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever como a estruturação de uma universidade corporativa está vinculada ao planejamento estratégico da instituição;
- b) Descrever como a medição efetiva de resultado de treinamentos pode contribuir para a manutenção dos investimentos em treinamento e desenvolvimento.

1.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada inclui a revisão bibliográfica nas áreas de estratégia corporativa, e treinamento e desenvolvimento de pessoas, destacando-se os autores James C. Collins, James Hunter, Ram Charan, David P. Norton e Robert Kaplan. Foram utilizadas as principais obras relacionadas ao tema.

Também foi realizado o estudo de caso de uma instituição financeira de grande porte. Os dados foram obtidos por meio de observação, consulta a documentos e plataformas existentes da instituição, bem como por entrevistas com gestores. Os dados levantados foram comparados com a literatura, de modo a se identificar correlações entre a literatura e a experiência prática desta instituição financeira.

2. EVOLUÇÃO DOS TREINAMENTOS CORPORATIVOS

Com a globalização as organizações necessitam estar aptas a se renovarem numa velocidade nunca antes vista, adequando sua estratégia às condições do mercado, e encontrando ou formando líderes que sejam capazes de divulgar com clareza a estratégia organizacional e, principalmente, executá-la.

Hoje, um profissional líder é muito mais do que aquele profissional que se destacava em suas funções técnicas ou era capaz de motivar um time. São esses líderes que comunicarão aos empregados, ao mercado e órgãos reguladores, o que é a empresa, porque ela existe, como faz as coisas e, principalmente, o que a empresa está oferecendo e qual a sua identidade. Sendo este último, um dos principais diferenciais de sucesso das organizações.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

Portanto há necessidade de desenvolver programas voltados para as necessidades internas das organizações, programas que auxiliem as empresas não apenas a formar os talentos como também retê-los e assegurar que a identidade da organização seja difundida em todos os níveis de trabalho. As organizações necessitam desenvolver seus colaboradores para garantir a execução de seu planejamento estratégico.

Como Collins declarou:

Aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer grande organização não são os mercados, nem a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É um único fator, acima de todos os demais: a habilidade de conseguir manter pessoas certas em número suficiente (COLLINS, 2002, p.87).

A necessidade de trabalharmos os líderes organizacionais, para que estes e suas equipes executem a estratégia da empresa, nasceu a muitos anos atrás, da observação de reação dos colaboradores frente as suas rotinas e também do contexto social a sua volta.

Já antes da época da Revolução Industrial, observa-se o desempenho dos trabalhadores. Porém, foi durante esta revolução que ficou claro a necessidade de se treinar pessoas as suas atividades. A inabilidade dos trabalhadores para operar no “sistema de fábrica” configurou-se já no século XVIII, como um obstáculo incontestável a eficácia (CHERNS, 1982).

O mundo evoluiu de sistemas de máquinas para uma sistematização de processos. Em consequência desta sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade. A relação: empregado-empregador começou a ser discutida amplamente.

A partir de 1930, o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar “parte integral da estratégia empresarial”. Sem dúvida este foi um grande passo para o sucesso das organizações. Porém o indivíduo é um ser mutante e atualmente não é apenas entender e trabalhar principalmente os fatores externos, mas entender a motivação do colaborador, como pensa, seus valores e trabalhar no ponto de intersecção da estratégia da empresa, como veremos a seguir.

Gerir uma organização nos dias de hoje, não é apenas uma tarefa tecnológica, hierárquica ou burocrática. Gerir uma organização é cada vez mais gerir um sistema social complexo, onde é fundamental um conhecimento profundo dos mecanismos de motivação e dos comportamentos das pessoas. Hoje temos a necessidade de entender o indivíduo, não apenas desenvolver as competências técnicas, mas desenvolver o EU, as competências emocionais e também as motivacionais. O conhecimento é apenas uma parte do processo, precisamos ter a capacidade de extrair das pessoas suas atitudes e ajudá-las a desenvolver suas habilidades.

Por exemplo, conhecidos como a Geração Y, os nascidos entre 1979 e 1990, nos mostram uma nova forma de ver o mundo, novos valores, gerando mudanças comportamentais não só em quem faz parte dessa geração, mas também em parte das pessoas que convivem com essa geração. Eles são hoje os principais executores das estratégias e muitos ocupam posições de liderança de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

extrema importância nas organizações. Portanto é necessário entender o seu contexto e valores para convergência da estratégia.

Eles cresceram em um mundo de liberdade, um mundo que se convive com a diversidade cultural, um mundo onde se discute as diferenças, e as valorizam. Não são iguais. São rápidos, com a informação disponível, a tecnologia é integrada ao seu cotidiano. Valorizam o jovem e a juventude. São mais individualistas, como forte cultura do hedonismo e do culto ao corpo.

Um estudo conduzido pela *Bridge Research* detalhou os hábitos da chamada “Geração Y”. Com respeito ao trabalho, o pensamento comum dessa geração pode ser expresso na frase “Trabalho é necessário. Nenhum ser humano consegue ficar sem fazer nada, sem produzir”. Esta é a geração que vive a revolução da tecnologia da informação, é a que busca o trabalho motivador e empolgante, com crescimento contínuo na carreira, no conhecimento e principalmente com feedbacks constantes.

Gerações mais complexas estão chegando, como exemplo, a geração seguinte, conhecidos como Geração Z ou Gamers (conectados), é uma geração que já nasceu num lugar comum, globalizado, que é a internet. Possuem acesso direto à informação, são mais questionadores, porém, sem habilidade para questões interpessoais.

A nova geração de colaboradores e líderes precisa ser capaz de olhar e entender a teoria e adaptar a prática. Vemos que as gerações são mais complexas com o passar dos anos. Assim as empresas atuais trabalham na criação de suas Universidades Corporativas, em resposta as exigências do mercado, dos movimentos sociais, das pessoas e sociedades.

As empresas se tornam as grandes propulsoras de uma sociedade justa e equilibrada, isto porque o compartilhamento de conhecimento, no mundo, ocorre de maneira desigual, e o grande desafio para as universidades corporativas é poder se aliar a todos os segmentos da sociedade para reverter esta situação.

Como primeiro passo, busca-se a reflexão da extensão de seu papel, quanto à sua responsabilidade e poder de lidar com a geração de riqueza. No segundo, a constatação da evolução das técnicas do treinamento tradicional.

Entretanto, as empresas não podem apenas trabalhar as questões humanísticas quando pensam em treinamento e desenvolvimento de pessoas. Devem ter retornos reais para seu negócio e seu posicionamento no mercado.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alguns autores defendem que, para se ter sucesso no planejamento de programas de treinamento e desenvolvimento, é importante diferenciarmos o termo “treinamento” do “desenvolvimento”, isto porque entendem que, muito embora eles utilizem técnicas comuns, seus objetivos são diferentes: Treinamento – voltado a tarefas específicas e de curto prazo e,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

Desenvolvimento voltado a visão da execução da estratégia, visão de negócios, numa perspectiva de mais longo prazo.

“Com a utilização do termo T&D, muitas vezes não há uma adequada separação entre os conceitos de treinamento, que visa preparar o colaborador para exercer atividades a curto prazo, e de desenvolvimento, que busca preparar o colaborador para assumir atividades mais complexas em sua carreira a longo prazo. O contexto ainda absorve novos termos como educação corporativa, competências, aprendizagem, entre outros, mas a essência é a noção de educação contínua e o desenvolvimento como forma mais duradoura de preparação para o trabalho” (SANTOS *et al*, 2013, p. 32).

Entretanto, para efeito de planejamento não há necessidade de segregarmos os conceitos de Treinamento e de Desenvolvimento, pois basicamente utilizam da mesma abordagem no planejamento. Traremos como T&D. As principais fases do planejamento de T&D identificadas na literatura são: a) diagnóstico e levantamento das necessidades; b) definição dos objetivos; c) escolha do tipo de treinamento; e d) avaliação de efetividade e resultado de T&D.

Diagnóstico e Levantamento das Necessidades

Na avaliação das necessidades é necessário no primeiro momento fazermos um mapeamento de cargos organizacionais, e o que é esperado destes cargos.

Muitas empresas definem estes cargos numa estrutura de grades ou níveis. Geralmente, são criados *job description* (descritivos de cargos), que contém, entre outras informações, o propósito daquele cargo, principais responsabilidades, desempenho esperado, principais desafios, ambiente operacional ou gerencial relacionado (organograma), experiências, conhecimento, capacitações e qualificações necessárias para o desenvolvimento das atividades principais.

Depois é necessária uma avaliação das pessoas, nos campos do conhecimento, habilidades e comportamentos, considerando também os níveis ou grades que estas ocupam. Muitas ferramentas são utilizadas para avaliação das pessoas, entre elas: avaliação de desempenho, avaliação de potencial e desempenho (9 Box), Plano Individual de Desenvolvimento, Avaliação de Clima Organizacional.

Com estas informações será possível identificar quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento e as demandas dos colaboradores.

É necessário identificar os colaboradores logo no começo, e que também é importante lhes proporcionar atribuições para seu crescimento, lhes dar *feedback* e orientá-los (BOSSIDY & CHARAN, 2001).

Definição dos Objetivos

Esta é uma das fases mais importantes, pois é aqui que planejamos a execução do planejamento estratégico das organizações, alinhando pessoas aos objetivos das empresas, pois elas dependem do desempenho das pessoas para alcançar seus objetivos. Sem uma estratégia definida não há foco para preparação dos colaboradores, é como ter uma Ferrari e não ter ninguém



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

habilitado para dirigi-la e, ainda pior, não saber qual estrada se pegar e aonde se quer chegar. É nesta fase que identificamos as necessidades reais, a preparação e planejamento do treinamento e sua programação (BEHMER, 2002).

A estratégia deve ser executada em todos os níveis da organização. Ela não é um processo gerencial isolado, mas parte de um contínuo que começa no sentido mais amplo com a missão da organização, e que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio (KAPLAN & NORTON, 2001).

É na definição de objetivos que discutiremos as questões relacionadas a reposições de funcionários, novas atividades a serem desenvolvidas, necessidade de desenvolvimento dos gestores, necessidade de ajuste de aspectos operacionais e técnicos das organizações.

Entre os princípios objetivos de treinamentos corporativos, destacam-se:

- Treinamentos Operacionais – desenvolvimento técnico e de atividade específica.
- Treinamento para execução da estratégia – voltados a disseminação da cultura da empresa, seus valores e o alinhamento com a estratégia e missão da empresa.
- Treinamentos para formação de líderes – geralmente voltados para desenvolvimentos baseados nas deficiências das pessoas em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais.
- Treinamentos Comportamentais – geralmente voltados para funcionários com alto desempenho, ou líderes que necessitam desenvolver temas como: Resistência, Resiliência e Perseverança; Foco na resolução de problemas; Interação com pessoas; Responsabilidade Pessoal; Aprendizado Contínuo; Autogestão e Orientação para resultado.

Escolha do tipo de treinamento

Quando falamos em tipos de treinamentos, necessitamos avaliar não apenas a forma que o treinamento será ministrado, mas a que ele se destina.

Várias formas de apresentação de treinamentos são utilizadas pelas organizações: treinamentos presenciais, treinamentos à distância (EAD), treinamentos em grupos, treinamentos individuais, entre outros. Conforme mencionado no item acima, quando falamos em tipos de treinamentos, encontramos principalmente aqueles voltados à treinamentos operacionais, estratégicos, treinamentos gerenciais e aqueles de orientação inicial de determinadas tarefas ou atividades, além dos treinamentos comportamentais.

Após a escolha dos tipos e formas de treinamento, questões relacionadas à logística do treinamento são muito importantes (formas de convocação, materiais necessários, espaço físico ou ambiente tecnológico disponível, deslocamento dos colaboradores, acomodação, etc.) e necessitam ser definidas com clareza e objetividade.

Tudo isto, entretanto, pode ser considerado como aspectos acessórios do treinamento. Sem dúvida o item mais importante é o seu conteúdo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

Quais aspectos serão tratados? Comportamentais, conceituais ou práticos?

Entre os principais tipos de treinamentos corporativos temos:

- Visão Estratégica e Valores da Organização – Entender o Contexto e Orientar;
- Liderança Estratégica – Unificação da visão através da convergência e mobilização de pessoas;
- Administração de Conflitos;
- Conhecimento Técnico;
- Conhecimento Gerencial.

Devido à relevância do quarto ponto, e alinhado com o objetivo deste trabalho, o item “Avaliação de Efetividade e resultado de T&D” será tratado em maior profundidade em capítulo próprio.

4. AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE E RESULTADO DE T&D

Para avaliarmos efetivamente o resultado de um treinamento, é necessário definir os indicadores deste treinamento. Estes indicadores são formatados ainda na fase de Diagnóstico e Levantamento das Necessidades, pois é nela que são fornecidos os subsídios desejados para as ações de treinamento, é nela que identificamos as causas - as origens das disfunções e problemas para os quais demandam as ações de treinamento, os efeitos - compreensão a respeito do que ocorreu em face das causas e as consequências das disfunções e problemas de competências das pessoas. São os indicadores de necessidade de treinamento que se tornam os parâmetros da pesquisa de resultados pós-treinamento, e os principais referenciais para a medida de resultados pois indicarão se eliminaram ou minimizaram as consequências ou se provocaram as mudanças comportamentais esperadas.

De acordo com o relatório trimestral da Mckinsey de 2012, apenas 8% das empresas avaliam a efetividade em treinamento, sendo que estas raramente aprofundam sua medida além das respostas recebidas imediatamente após a conclusão de um treinamento. No Brasil umas das razões por que as empresas falham ao medir estes resultados, pode ser resultante da cultura da Lei 60297, de 15 de dezembro de 1975, revogada pelo Plano Collor em março de 1990, a qual incentivava os investimentos em projetos de formação profissional, permitindo sua dedução em dobro no imposto de renda devido. Não enfatizava a ênfase em resultados, mas apenas uma compensação tributária.

A forma clássica de avaliação de treinamento foi apresentada por Kirkpatrick em 2010, que considera quatro níveis de avaliações:

Reação

Utilizado para medir a satisfação do participante, imediatamente após a participação no treinamento. É um procedimento que traz muitas informações para a construção do processo de avaliação de resultado; a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

comentários que fazem junto aos seus chefes e pares chegará aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas. O futuro do programa, muitas vezes, depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado.

Aprendizado

Alguns instrutores dizem que não há aprendizado a não ser que a mudança de comportamento ocorra, mas de acordo com Kirkpatrick (2010), a aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades. Ele menciona ainda que treinamento traz conhecimento e competências técnicas, porém não é garantidor de eficácia para competências comportamentais. Para termos efetividade em treinamentos é necessário que os colaboradores tenham condições de satisfazer os três pontos, indicados como CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude, aplicando o que aprendeu no trabalho.

Comportamento

Como lidamos com pessoas, é importante entendermos como se forma e também como se consolida o conhecimento. E como transformamos isto em Comportamento e como os colaboradores aprendem e como líderes se formam.

Numa pesquisa realizada (KIRKPATRICK, 2010) constatou-se que esta formação se dá por meio das seguintes experiências:

1. Estudo e entendimento de conceitos e teorias (15%)
2. Experimentação – Aplicação de conceitos e práticas (25%)
3. Observação de exemplos e referências (60%)

Dessa forma é termos um ambiente onde o colaborador tenha possibilidade de aplicar o que aprendeu e mais do que isto, servir de exemplo para outros colaboradores. Disseminando uma cultura de aprendizado constante. Para isto, é necessário unificarmos o Cognitivo com o Sensitivo. Entender o porquê fazemos, despertar o desejo dos colaboradores pois só assim teremos transformações e retornos sustentáveis.

Entretanto, só o treinamento não vai adiantar, necessitamos ter os valores certos. Estruturar a carreira do indivíduo, vincular aos treinamentos necessários, deixar claro o que a organização espera daquele nível e lembrar que treinamento não tem caráter de benefício. Além disso, o treinamento terá mais efetividade se cascateado para os demais.

Resultados



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

Medir os benefícios trazidos para organização, sejam eles pela mudança de processos ou mudança comportamental dos colaboradores, é de extrema importância para a manutenção dos investimentos em treinamento.

A medida dos resultados dependerá do que foi decidido como indicador no momento do planejamento do T&D comparado com o Investimento Realizado.

Medir o ROE (Retorno sobre Expectativas) ou ROI (Retorno sobre Investimento) é possível, porém uma tarefa muitas vezes complicada quando se espera benefícios intangíveis, como no caso dos comportamentais.

As duas principais formas de medição são as relacionadas a resultados financeiros - geralmente quantificadas através de indicadores produção (quantidade, qualidade, organização, rotatividade, satisfação do cliente, aumento das vendas, etc.) ou a de resultados comportamentais coletadas através de estudo de clima ou avaliação de desempenho e análise comportamentais diversas.

Ferramentas para medição de resultado em treinamento

Medir o resultado em treinamento é possível se o mesmo for planejado e estruturado da forma adequada. No artigo “Avaliação e Validação dos Resultados dos Investimentos em T&D” (MILIONI, 2000), são apresentadas algumas técnicas que podem ser utilizadas pelas empresas na medição de efetividade em treinamento, resumidas no quadro abaixo.

Quadro 1 – Formas de Avaliação de Treinamentos

Método de Avaliação	Descrição
QUESTIONÁRIOS DE PRÉ-CURSO PARA OS INSTRUTORES	Trata-se da montagem de alguns <i>check-list</i> com os pontos chaves do processo de treinamento, destacando para os seus instrutores a substância de aprendizado que deve ser assegurada durante os trabalhos.
TESTES OBJETIVOS	Metodologia clássica enfrenta a rejeição e a resistência da maioria das pessoas, em face do seu passado escolar e dos erros estratégicos cometidos por gestores de T&D nas empresas.
ANÁLISE DE HABILIDADE E DE TAREFAS	Desse trabalho resulta um roteiro de verificação de aprendizagem, para que seja aplicado junto aos treinandos e, daí, verificando o nível real das novas habilidades.
TESTE DE HABILIDADES PADRONIZADAS	Uma evolução da técnica anterior refere-se aos tipos de treinamento cujos objetivos são regidos por padrões tecnicamente elaborados como, por exemplo, o aprendizado do domínio de softwares em computadores.
TÉCNICAS FEITAS SOB MEDIDA PARA AVALIAR HABILIDADES	Aplicável em situações específicas. No caso, o gestor de T&D deve trabalhar em conjunto com os representantes da fonte tecnológica e construir referenciais e instrumentos de aprendizagem, assim como padrões de desempenho adequado na função
AVALIAÇÃO DE MUDANÇAS DE HABILIDADES FEITA PELOS PRÓPRIOS TREINANDOS	Diante da falta de recursos de medida mais complexos e, geralmente, da falta de tempo para construí-los trata-se de pesquisar junto aos treinandos a fim de obter as suas impressões e indicadores de mudanças de comportamentos.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
 Andreia Franklin de Alencar Silveira

Método de Avaliação	Descrição
QUESTIONÁRIOS PADRONIZADOS DE ATITUDES	Produzidos por universidades, centros de pesquisas e especialistas, e abundantes no acervo da psicologia social e organizacional, permitem que sejam efetuadas medidas com razoável grau de precisão e de confiabilidade.
ANÁLISE DE REALIMENTAÇÃO EM GRUPO	Podendo ser efetuada durante e após os eventos de treinamento, dependendo da estratégia desenhada pelo gestor de T&D, baseia-se na força do grupo. Por meio de reuniões com os treinandos, são levantados e discutidos os efeitos do treinamento sobre seu acervo de conhecimento e, a partir daí, o quanto e como os custos, deve ser utilizada pelo gestor de T&D principalmente quando não há tempo para aplicar técnicas mais elaboradas.
AMOSTRAGEM DE ATIVIDADE	Aplicável nos casos em que várias habilidades, simultaneamente, são trabalhadas pelo programa de treinamento. Quando não é possível analisar efeitos de cada habilidade, como, por exemplo, as acionadas pelos programas de treinamento gerencial, o gestor de T&D deve isolar, dentre elas, as prioritárias.
DIÁRIO DE OBSERVADORES	Trata-se de um procedimento para avaliação de resultados em T&D surpreendentemente pouco utilizado. Para sua mobilização, o gestor de T&D deve se elaborar um check-list cobrindo os tópicos do programa de treinamento e distribuí-lo aos treinandos. Em seguida, deve realizar uma reunião para repassar todas as conclusões alinhadas aos treinandos.
AUTORITÁRIOS	Variação da técnica anterior, igualmente eficaz, consiste na mobilização do treinando como seu próprio observador. Como na técnica anterior, um check-list é elaborado e distribuído ao treinando, com a diferença de que ele deverá particularizar as suas referências e impressões.
ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS EM LARGURA	Metodologia que abrange a totalidade dos treinandos e seus superiores hierárquicos; destina-se à ampliação do espectro de investigação do que ocorreu (ou não) após o treinamento. Refere-se, objetivamente, à amarração das impressões colhidas por intermédio da auto-avaliação feita pelos superiores hierárquicos dos treinandos e de outros procedimentos.

Fonte: Adaptado de MILIONI, 2000. Elaborado pelo autor (2013).

Mais do que aplicar as técnicas, é necessário que os resultados sejam apresentados para os gestores e executivos responsáveis pela definição das verbas de treinamento, pois sem esta informação valiosa, muitos executivos têm a percepção que os objetivos não foram atingidos. O relatório analítico é fundamental. Sua ausência dificultará sobremaneira o correto entendimento e compreensão, pela alta administração, das contribuições de T&D para a saúde do negócio. Com isto, vimos que não existe uma tecnologia padronizada para cobrir todas as necessidades e programas diferenciados de treinamento e nem mesmo uma forma padronizada de medir seus resultados. Cada organização definirá seus métodos de definir, aplicar e medir seus treinamentos. (BOOG, 1999).

5. ESTUDO DE CASO: TREINAMENTOS CORPORATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo financeiro bancário, uma instituição centenária, com presença mundial. Para proteger sua estratégia de negócios, seu nome será mantido



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

em sigilo. O objetivo da pesquisa foi investigar como ocorre o planejamento estratégico dos treinamentos oferecidos aos seus colaboradores, bem como indicar as principais ferramentas utilizadas na medição da efetividade e do retorno em treinamentos. Os achados do estudo de caso foram então comparados com a literatura.

5.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS

A universidade corporativa da instituição foi projetada para apresentar ao colaborador não apenas seus valores, mas também seus princípios de negócios, capacitações e comportamento e padrões de eficiência. Ela também foi criada para assegurar uma formação padronizada de seus colaboradores em todos os países, através de uma plataforma única de treinamentos alinhada à estratégia do Grupo e do Negócio. Além disso, é voltada a otimizar recursos na construção dos conteúdos e na entrega de soluções de aprendizagem, integrar e fortalecer a organização através do compartilhamento de conhecimento e formas de aprendizagem.

A universidade possui um portal de aprendizado e desenvolvimento a disposição de todos os funcionários em 19 academias especializadas no desenvolvimento de habilidades e conhecimento para execução das atividades e funções de cada colaborador, de acordo com sua linha e negócios. Possui mais de sete mil títulos de treinamentos entre todas as academias. “A Academia”, como é conhecida internamente, possui uma plataforma tecnológica que permite uma gestão mais efetiva sobre os treinamentos realizados ou a serem realizados por cada colaborador. Possui um sistema de busca, com histórico, pendências, cursos recomendados, entre outros. Através deste portal é possível realizar não apenas treinamentos à distância (EAD), mas também inscrição para treinamentos presenciais, conforme necessidade identificada.

A Academia trabalha em três áreas ou pilares estratégicos, a saber:

1. Liderança – Com treinamentos globais e locais;
2. Conhecimento e Comportamento dos colaboradores;
3. Gestão voltada a melhorias e resultados – Gestão de alto desempenho.

Liderança

O primeiro pilar estratégico da Academia é voltado ao desenvolvimento de seus líderes e utiliza como metodologia o conceito de Pipeline de Liderança, apresentado por Ram Charan, no livro Pipeline de Liderança – O desenvolvimento de líderes como um diferencial competitivo.

Este modelo define que para cada cargo há uma definição de liderança e diferentes requisitos para seu desenvolvimento. Define que o momento de intersecção já é por si, uma necessidade específica de treinamento.

A organização trata estes treinamentos como “modelos de liderança” que existem para reforçar a cultura e os valores da organização. Valores estes que posicionam a marca, como uma das mais valiosas do mundo, pois estão conectados aos clientes, mercados e reguladores; abertos a diferentes culturas e ideias, e altamente confiável, por fazerem a coisa certa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

A principal executiva de RH (Recursos Humanos) do grupo no Brasil, em condição de anonimato, menciona o seguinte em entrevista:

Liderança, comunicação e diversidade de gênero. São essas as prioridades da empresa e acredito que para todo o mercado. É importante estabelecer uma cultura de conversas, em que o gestor é protagonista da comunicação. Dessa maneira, todos são ouvidos constantemente, temas são debatidos, soluções encontradas em conjunto e o gestor se mantém próximo da equipe. A capacitação da liderança deve ser contínua. Diversidade e inclusão também são questões primordiais, especialmente porque grandes empresas precisam ter uma equipe tão diversificada quanto seus clientes. (V.S., 2012).

Conhecimento e Comportamento dos colaboradores

O segundo pilar é voltado ao conhecimento e comportamento individual dos colaboradores. Para isto, a academia estrutura a necessidade de treinamentos baseada primeiramente na posição ocupada por cada colaborador. Depois disto avalia quais são os principais temas, vinculados à execução da estratégia organizacional que necessitam ser desenvolvidos e depois disto disponibiliza o conteúdo conforme definido pela linha de negócios.

Após a definição do que se é esperado em cada competência os colaboradores podem recorrer a Academia e nela encontrar, de forma organizada em sua plataforma, todos os títulos vinculados àquela competência, se depararão com os mais diversos tipos de treinamento, sejam presenciais, *e-learning*, EAD, *mentoring* (mentoria), *coaching* (mentoria intencional), entre outros.

Gestão voltada a melhorias e resultados

Além dos resultados registrados na plataforma, a instituição utiliza outras ferramentas para medição de efetividade dos treinamentos.

Avaliação 360º - Uma das principais ferramentas utilizadas é a Avaliação 360º onde o funcionário faz uma autoavaliação das competências e recebe feedback de gestores, colaboradores, pares e clientes sobre suas competências e ao final do processo estabelecem metas para melhoria de performance e execução estratégica. Neste relatório são tratados os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de comportamentais relacionados aos valores e capacitações e os pontos cegos, onde a auto-percepção mais difere das percepções dos entrevistados.

Avaliação de Performance - A Avaliação 360º ocorre anualmente, porém seus efeitos são medidos em duas outras avaliações conhecidas como Avaliação de Performance (Desempenho) Semestral e Anual (*Mid-Year and Full-Year Performance Review*). Nestas avaliações geralmente é discutido a performance (desempenho) individual de cada colaborador em Fóruns compostos por Gerentes Seniores, Diretores e Diretos Executivos, tanto da diretoria do colaborador quanto de diretoria relacionadas. Nestes fóruns são utilizadas todas as ferramentas de gestão como base de análise, sejam as competências, valores, cultura, metas, projetos, realizações importantes, e todo e qualquer evento que possa demonstrar com maior clareza o desempenho do colaborador.

Matriz 9 Box - Esta avaliação também resulta numa plotagem dos colaboradores num gráfico de Potencial versus Performance (desempenho), conhecido como 9 Box. Esta matriz é utilizada de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

várias maneiras na gestão de equipes de alta performance (desempenho), principalmente para indicar os colaboradores conhecidos como Talentos (*Key Talent*), Talentos Futuros (*Future Talents*) e os Talentos Emergentes (*Emerging Talents*), todos conhecidos como “Green boxes” (caixas verdes) e que serão considerados no momento do planejamento de investimentos em treinamentos (técnicos ou comportamentais) como prioritários pois são aqueles que mais se aproximam dos valores, culturas, visão, missão e estratégia da empresa.

Pesquisa de Clima Organizacional - Outra ferramenta utilizada pela instituição é a pesquisa de Clima Organizacional, conhecida como GPS – *Global People Survey*, realizada bianualmente. Através desta pesquisa a instituição consegue medir o nível de motivação e engajamento dos colaboradores para execução de sua estratégia de negócios e propósito.

A instituição acredita que todos os fatores acima contribuem para uma melhor eficiência dos colaboradores e isto resultará em maior desempenho, melhor atendimento ao cliente, redução do atrito do colaborador, e com isto, levando a instituição a um melhor desempenho dos negócios e a alcançar sua estratégia. Com o resultado da pesquisa, a instituição trabalha em planos de ações ou para manter e melhorar os pontos fortes ou para melhoria dos itens que apresentaram baixo desempenho, mostrando desalinhamento com a missão, valores e estratégia da empresa e encoraja o compartilhamento de toda pesquisa com os colaboradores.

Assim é retroalimentado no processo de definição e planejamento estratégico o que deve ser feito para treinar e desenvolver líderes e colaboradores para se executar a estratégia com sucesso.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Foi possível observar que a instituição possui um modelo permanente e uma estrutura de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, denominado “Academia”, onde treinamentos presenciais e remotos são ministrados. A instituição aplica métodos estruturados para identificar a necessidade de treinamento de seus colaboradores, como por exemplo o “Pipeline de Liderança”, conforme proposto por Ram Charan.

Também se constatou que a instituição promove não apenas treinamentos, mas programas de *coaching* e *mentoring* a colaboradores selecionados.

Foi possível identificar as ferramentas utilizadas pela instituição para se medir o retorno e o desempenho desses treinamentos e iniciativas de desenvolvimento da força de trabalho. Pode-se destacar as seguintes ferramentas: *Matriz Avaliação 360º*, *Avaliação de Performance*, *Matriz 9 Box*, e *Pesquisa de Clima Organizacional*.

As práticas de avaliação dos treinamentos adotadas pela instituição estudada puderam ser comparadas com o que a literatura indica como melhores práticas. Essa comparação indica o quanto a instituição adota tais práticas, e foi realizada tomando-se por base os critérios definidos por Milioni (2000) conforme o Quadro 1. O resultado da comparação consta do Quadro 2 a seguir:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

Quadro 2 – Adoção das melhores práticas de avaliação pela instituição

Método de Avaliação	Adotado pela instituição
Questionários de pré-curso para os instrutores	Sim
Testes objetivos	Sim
Análise de habilidade e de tarefas	Sim
Teste de habilidades padronizadas	Não
Técnicas feitas sob medida para avaliar habilidades	Sim
Avaliação de mudanças de habilidades feita pelos próprios treinandos	Sim
Questionários padronizados de atitudes	Sim
Análise de realimentação em grupo	Não
Amostragem de atividade	Não
Diário de observadores	Não
Autoritários	Não
Entrevistas e questionários em largura	Sim

Fonte: Adaptado de MILIONI, 2000. Elaborado pelo autor (2021).

Observa-se que das doze melhores práticas identificadas por Milioni (2000), sete são adotadas pela instituição, representando, portanto, 58,33% de adoção.

5.4 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

Observou-se que a instituição estudada mantém uma estrutura permanente de treinamentos, uma metodologia estruturada para se avaliar as necessidades dos colaboradores, identificar os treinamentos mais adequados e necessários, e avaliar o resultado. Quando avaliada segundo as melhores práticas identificadas na literatura quanto à avaliação de treinamentos, conclui-se que a instituição adota 58,33% de tais práticas.

Desse modo, a instituição mantém significativos investimentos em treinamento e desenvolvimento de forma consciente e gerenciada.

Conclui-se que é possível, por meio de ferramentas estruturadas, uma empresa planejar e medir os resultados de treinamentos e desenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho foi possível descrever as principais ferramentas utilizadas na definição de matriz de treinamentos, principalmente em como a estruturação de uma universidade corporativa está vinculada ao planejamento estratégico da instituição.

Também foi apresentada a evolução da relação empregado-empregador através de uma descrição sumarizada da Teoria das Relações Humanas e as mudanças comportamentais dos indivíduos e das novas gerações, demonstrando a transição do valor do trabalho de apenas manual para o intelectual e resultados.

Neste aspecto, foi apresentada a necessidade que as organizações têm de desenvolver seus líderes para executarem o plano da organização, com visões técnicas, humanas e culturais. São



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

esses líderes que comunicarão aos empregados, ao mercado e órgãos reguladores, o que é a empresa, porque ela existe, sua cultura e valores, como faz as coisas e, principalmente, o que a empresa está oferecendo e qual a sua identidade. Sendo este último, um dos principais diferenciais de sucesso das organizações. Por isto a necessidade de se treinar e desenvolver estes líderes, pois eles são a empresa, sua essência.

Foi possível apresentar as principais ferramentas utilizadas na medição de efetividade em treinamentos e, através do estudo de caso, apresentar como uma instituição do ramo financeiro efetua a medição efetiva de resultado de treinamentos, através de avaliações de reação, avaliações comportamentais e de desempenho.

Também foi apresentada a estruturação de sua universidade corporativa, e uma descrição da plataforma de treinamentos utilizada pelos colaboradores da instituição.

Assim, os gestores de primeiro nível e executivos responsáveis por planejamento e aprovação de treinamentos, podem utilizar das ferramentas e fatores apresentados para determinar e medir o retorno dos investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento. Sejam eles comportamentais ou técnicos. Mesmo que está seja uma tarefa complexa e na maioria das vezes, de longo prazo.

Conclui-se que a cultura organizacional influencia na definição da matriz de treinamentos; e que a falta de planejamento estratégico compromete a efetividade dos treinamentos corporativos uma vez que dificulta sua medição, pois os objetivos e planos de ação ficam comprometidos. Também se conclui que o desconhecimento das ferramentas e principalmente dos resultados em treinamentos e desenvolvimentos realizados anteriormente, geram uma percepção errônea aos gestores que podem entender que a redução da verba de treinamento não afetaria a execução da estratégia da organização, comprometendo diretamente seus resultados.

REFERÊNCIAS

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

CHARAN, R. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 192p.

HUNTER, J. C. **O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2002.

CHERNS, A. B. The principles of sociolechnical design. **Human Relations**, v. 29, n. 8, p. 783-92, 1982.

PropMark. **Pesquisa detalha hábitos da Geração Y**. [online]. São Paulo: PropMark, 2010. disponível em: <https://propmark.com.br/mercado/pesquisa-detalha-habitos-da-geracao-y>. Acesso em: 15 nov. 2013.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O
SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS
Andreia Franklin de Alencar Silveira

SANTOS, C. C. F. et al. Treinamento e desenvolvimentos de pessoal: Estudo de Caso na área Operacional de um Banco Especializado em Financiamentos. **Revista de Gestão da Unilasalle**, v. 2, n. 2, 2013.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2002. 261p.

BEHMER, S. I. O processo de Treinamento. *In.*: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: operações. São Paulo: Gente, 2002. Vol. II.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIRKPATRICK D.; KIRKPATRICK J. **Como implantar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes**: um guia prático. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2010. 43 p.

MILIONI, B. Avaliação e validação dos resultados dos investimentos em T&D. *In.*: BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.