



XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta
de la innovación y el conocimiento!*

ROI EM TREINAMENTO DA REAÇÃO AO TREINAMENTO À GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Autores:

José Eduardo Ferreira Lopes
jeflopes@fagen.ufu.br

Edileusa Godói-de-Sousa
edileusagodoi@fagen.ufu.br

Área temática:

Costos y gestión de los RRHH y el capital intelectual

Metodología aplicada:

M4- Experimental / M7- Survey

Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015

Convocan:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS CONTABLES



Resumo:

Medir o retorno sobre o investimento em treinamento e desenvolvimento tem sido um grande desafio, bem como medir o retorno sobre as expectativas, onde se situa o desenvolvimento de capital intelectual. O propósito deste artigo foi adaptar e aplicar um modelo para mensuração do retorno sobre investimentos – ROI - em treinamento e avaliar possíveis impactos dos treinamentos na gestão do capital intelectual. Assim, realizou-se um experimento utilizando-se um programa de treinamento para os consultores de vendas de uma empresa de telecomunicações, com o objetivo de mensuração do ROI. Para avaliação dos impactos na gestão do capital intelectual, realizou-se *surveys* com os participantes do experimento, com seus superiores e com pares. Os resultados simulados sugerem a adequação do modelo para a mensuração do ROI, mas com algum nível de vulnerabilidade para captura dos indicadores de desempenho em vendas e extração do efeito treinamento em função de deficiências nos sistemas de gestão de vendas. Contudo, foi possível desenvolver o modelo para este fim, além da avaliação do impacto positivo dos treinamentos na gestão do capital intelectual.

Palavras-chave: ROI em Treinamento, Avaliação de Treinamento, Efeitos de Treinamento, Gestão do Capital Intelectual

1. Introdução

Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam em todo o mundo está em construir e sustentar uma estratégia que seja capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas competentes. Ao mesmo tempo em que as empresas precisam se adaptar às mudanças demográficas e preferências da força de trabalho, elas devem construir novas capacidades e se revitalizarem, além de investir em novas tecnologias, globalizar suas operações e enfrentar novos concorrentes (STAHL et al., 2012)

Segundo Kelloway e Barling (2000), havia muitos relatos de profissionais afirmando que as organizações deveriam gastar mais recursos no treinamento de seus funcionários, e em anos seguintes isto foi reforçado por pesquisadores que observaram que o investimento em capital humano era considerado como fundamental para criação e sustentação de vantagem competitiva (ADLER; KNOW, 2002; BONTIS, 2001; STORBERG-WALKER, 2004).

Já, para Mann (1996), estava evidente o enorme investimento que as organizações estavam fazendo em estratégias de desenvolvimento e formação e, portanto, a questão não era mais se as organizações deveriam treinar, mas sim se os programas de formação estavam sendo eficazes e valendo a pena. Este pensamento está alinhado com uma vasta gama de literatura (LEWIS; THORNHILL, 1994; GRIFFIN, 2011; HUANG, 2011; BIMPITSOS; PETRIDOU, 2012) que aceita que a formação nas organizações é importante e reconhece que a avaliação é a chave para provar o seu valor.

Considerando o acima exposto, e que o conhecimento acadêmico e tácito, bem como a capacitação em pesquisa e desenvolvimento, são componentes do capital intelectual (BARBOSA; GOMES, 2002) e, ainda, que o capital intelectual aumenta o valor da empresa e torna as suas operações de negócios mais eficientes (LEV, 2001), este trabalho teve como objetivo adaptar e aplicar um modelo para mensuração do retorno sobre investimentos – ROI - em treinamento e avaliar possíveis impactos dos treinamentos na gestão do capital intelectual.

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de telecomunicações com atuação expressiva na região sudeste do Brasil, mas não limitada a esta. O setor de telecomunicações é dinâmico, inovador, faz uso intensivo de conhecimento e depende fortemente de seu capital intelectual. A empresa estudada tem programas de empreendedorismo corporativo, além de trabalhar na gestão de seu capital intelectual como estratégia para obter vantagem competitiva junto ao mercado. O treinamento avaliado foi um treinamento de capacitação para a equipe de vendas.

2. Referencial Teórico

3. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Na ótica das organizações, aprender e desenvolver para sobreviver e crescer são fatores críticos de sucesso e estas compreendem que é importante fomentar constantemente os treinamentos como forma de contribuir para o fortalecimento destes fatores. Mudanças contínuas no ambiente organizacional bem como a competitividade organizacional vêm forçando os profissionais a adquirirem níveis altos e contínuos de conhecimentos e habilidades, pois estes são necessários para operarem os negócios (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008; CASCIO, 2010).

Sob o ponto de vista das pessoas, em certo grau, treinamento e desenvolvimento podem ser vistos como recompensas por um desempenho anterior satisfatório ou mesmo uma etapa necessária para um processo de promoção (SHULER; JACKSON, 1996). Também, em certo nível, treinamento e desenvolvimento podem ser considerados fatores importantes de retenção de pessoas nas empresas (TUNARE; EVANS, PUCIKK, 2007).

Segundo Cascio (2010), treinamento é o planejamento e execução de programas com vistas à melhoria de desempenho da organização, de grupos e de indivíduos. Este entendimento está alinhando ao entendimento de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) quando afirmam que treinamento é o aprimoramento do desempenho dos funcionários fazendo com que estes produzam mais com os recursos disponíveis. Schuler e Jackson (1996) relacionam treinamento ao desenvolvimento de competências enquanto França (2008) trata treinamento como um processo de promoção de aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes buscando a adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis que eles precisam desempenhar.

Em relação ao desenvolvimento, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) relacionam este conceito com a capacitação do empregado para alcançar posições ou gerências, enquanto Schuler e Jackson (1996) sugerem que desenvolvimento é a melhoria das competências no longo prazo. França (2008) também cita o longo prazo, mas enquanto processo, para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados.

Assim, nos últimos anos, devido a uma crescente importância dada à implementação de treinamentos para o desenvolvimento do capital intelectual nas empresas, os esforços de se criar modelos de avaliação para esses treinamentos têm sido constantes. A seguir, é apresentado um desses modelos.

4. Modelos de Avaliação de Treinamento

Kirkpatrick (1967) desenvolveu um modelo em quatro níveis para avaliação de treinamento. No primeiro nível, *reação ao treinamento*, se avalia o sentimento imediato dos participantes logo após o treinamento. O segundo nível, *aprendizagem*, avalia a aquisição de conhecimentos e habilidades. O terceiro nível, *comportamento*, avalia a mudança de comportamento dos treinados a partir do treinamento recebido e, por fim, o quarto nível, *resultados*, avalia o alcance dos objetivos finais como, por exemplo, incremento em vendas, redução de custos e rotatividade de pessoal. Baseado neste modelo, Philips (1996) inclui um quinto nível, o *Retorno sobre o Investimento (ROI)*, que avalia a relação entre o retorno monetário proporcionado pelo treinamento em relação aos custos incorridos no treinamento. Este modelo fornece uma estrutura útil para a compreensão dos diferentes aspectos da aprendizagem e transferência de conhecimentos, sobretudo no que diz respeito às funções de aprendizagem e desenvolvimento nas organizações.

Em função da simplicidade do modelo, permitindo uma compreensão clara do processo de treinamento e desenvolvimento, em função da validade atual dele e da adoção contínua deste modelo dentro das organizações como método de mensuração e explicação da transferência de conhecimento e aprendizagem CULPIN (2014), este trabalho usou o modelo proposto por Kirkpatrick (1967), ampliado por Philips (1996).

Para avaliar a eficácia dos treinamentos, Schuler e Jackson (1996) citam quatro componentes a serem avaliados, sendo: i – reação ao treinamento; ii – aprendizagem; iii – mudança de comportamento pós-treinamento e; iv – resultados apresentados pelos treinados após o treinamento.

Em relação às expectativas sobre o efeito do treinamento, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2011) falam sobre o retorno sobre as expectativas – ROE - (return on expectations) em treinamento. Para estes autores, muitos profissionais ligados ao mundo do treinamento e desenvolvimento concebem, desenvolvem e fornecem um treinamento sem uma clara visão do que é esperado como resultado deste treinamento.

A forma mais prática e eficaz para mostrar o valor de um treinamento é mensurando o ROE. ROE é o que uma iniciativa de treinamento bem sucedida oferece aos profissionais de negócios contratantes do treinamento para demonstrar o grau em que as suas expectativas foram satisfeitas. Quando feito da forma correta, os treinamentos são construídos e executados sob uma plataforma de parceira do início ao fim e tem a lógica de construção inversa, começando pelo foco na missão organizacional (resultados), identificação dos

principais indicadores, definição de comportamentos críticos, determinação dos direcionadores necessários, desenho do projeto de aprendizagem e, por fim, monitorar e ajustar o processo (KIRKPATRIC; KIRKPATRICK, 2011).

5. ROI em Treinamento

Muitos consideram que a avaliação do treinamento está completa quando é possível ligar os resultados de negócios ao programa. Porém, para avaliar o ROI, o processo não estará completo até que se convertam os resultados em valores monetários e compare com os custos do programa (PHILLIPS, 1996).

Conforme Phillips et al. (2007), em essência, ROI em treinamento serve como uma medida final de prestação de contas que compara os benefícios líquidos de um programa de formação com os seus custos. $ROI = (\text{benefícios do programa} - \text{custos do programa}) / \text{custos do programa} * 100$ por cento.

Os custos de formação, diretos ou indiretos, podem incorrer em todas as fases do treinamento desde a análise e planejamento, o desenvolvimento, a entrega até a avaliação.

Os benefícios de um programa de treinamento são os valores que uma organização obtém, advindos deste programa e precisam ser convertidos em valor monetário para efeitos de cálculo de ROI. Os benefícios do programa podem ser concretos, fáceis de mensurar, com simples conversão para valores monetários ou podem ser de natureza subjetiva, que envolvem procedimentos e conversão monetária mais difíceis. Estes benefícios subjetivos são conhecidos como benefícios intangíveis e podem ser apresentados junto com o ROI como impactos adicionais do programa de formação.

6. Capital Intelectual – definições e classificações

Para Lev (2001), o capital intelectual é a parte “soft” e intangível do valor de uma empresa. O valor econômico de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos intangíveis, em particular, têm crescido em importância na formação desse valor, o que pode ser derivado da crescente importância que os investidores passaram a atribuir aos ativos como a marca, a inovação, os ativos humanos, entre outros e isto pode ser evidenciado pelo crescimento do índice valor de mercado sobre valor contábil. Do valor econômico total de uma empresa, extraídos os ativos tangíveis, resultam os ativos intangíveis ou “goodwill”, também denominados como ativos do conhecimento ou capital intelectual.

Barbosa e Gomes (2002) classificam o capital intelectual em quatro tipos: (1) conhecimento acadêmico e tácito de seus funcionários; (2) processos facilitadores de

transferência e aquisição de conhecimento; (3) relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho; e (4) capacitação em pesquisa e desenvolvimento. Já para Youndt e Smell (2004), o capital intelectual é a soma dos conhecimentos utilizados pelas empresas para obter vantagem competitiva, considerando os diferentes aspectos do capital intelectual que são acumulados e utilizados nas organizações.

Para Curado e Bontis (2007), em uma definição mais gerencial do capital intelectual, este é a soma do capital humano, capital estrutural e capital relacional. O capital humano refere-se ao conhecimento, habilidade e experiência dos funcionários, sendo utilizado por estes para atingir suas metas. O capital estrutural refere-se à extensão e manifestação do capital humano; inclui os sistemas de tecnologia da informação, marcas e imagens da empresa, o banco de dados de clientes, manuais e normas organizacionais. E o capital relacional é definido como o conhecimento incorporado e utilizado pelas interações entre indivíduos e as redes de relacionamento, considerando a capacidade de colaboração entre funcionários para troca de informações e geração de novas ideias, e interação entre diferentes áreas da empresa (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; ROOS, 1998; BONTIS, 2004).

Esses recursos interagem entre si criando a base para o incremento do valor das empresas e da vantagem competitiva. Assim, a interação entre capital humano e capital relacional eleva a competência dos funcionários. Como resultado da interação do capital humano e do capital organizacional, uma parte significativa do conhecimento individual na forma de abordagens, princípios e decisões estruturais incluída nas bases de dados das empresas começa a ser acessível a todos os funcionários como forma de treinamento e aprendizagem, tornando a empresa menos dependente do ambiente. Por outro lado, se uma organização investe soma significativa em modernas tecnologias da informação, mas não provê suporte com medidas em criação de capital humano e organizacional, o investimento pode ser ineficiente (ROOS; PIKE; FERNSTREM, 2008).

Edvinsson e Lew (1999) definem o capital intelectual como o conhecimento, habilidade e tecnologias utilizados para criar uma vantagem competitiva para as organizações. O capital intelectual engloba o acesso e uso do conhecimento de todos os funcionários e experiência aplicada, bem como a estrutura organizacional, tecnologia e sistemas profissionais dentro de uma empresa. Esses elementos se traduzem em vantagens competitivas e ganhos monetários. Por intermédio do capital intelectual, procura-se explicar como conhecimento, colaboração e processos engajados criam decisões e ações que levam ao custo de alocação, produtividade e, finalmente, ao desempenho financeiro que é fortemente relacionado com a disciplina de gestão de capital intelectual, atualizando as bases de

contabilidade, finanças, economia, gestão de riscos, gestão de projetos e outras disciplinas tradicionais.

7. Gestão do Capital Intelectual versus Valor de uma Empresa

O valor de uma empresa depende e inclui o valor total dos indivíduos mais a estrutura da empresa. Esse valor engloba o conhecimento e as habilidades internas de cada pessoa, bem como o conhecimento compartilhado, habilidades e experiência de todos os empregados em conjunto, e os procedimentos organizacionais seguidos na empresa. Esse valor é dinâmico e difícil de medir (BONTIS, 1998). O capital intelectual aumenta o valor da empresa e torna as suas operações de negócios mais eficientes. O valor de uma empresa é dinâmico e vai além do seu valor contábil (LEV, 2001).

Desta forma, o grande interesse em ativos de conhecimento ou capital intelectual (CI) é saber como eles são gerenciados nas organizações. A suposição implícita ou explícita no trabalho prático e acadêmico é a de que uma melhor gestão do capital intelectual conduzirá a uma vantagem competitiva sustentável única. Consequentemente, uma grande quantidade de tempo e esforço são gastos para medir o CI, para desenvolver sistemas e ferramentas para administrá-los, e também para estimar o impacto do CI do desempenho empresarial (BRAMJANDKAR, 2007).

Além disso, o compartilhamento de competências requer uma gestão de informação. Desta forma, pode-se dizer que o gerenciamento de informações e o capital intelectual estão relacionados. O capital intelectual envolve recursos humanos, tecnologia da informação, estratégia de negócios e a participação de funcionários, a fim de transferir rapidamente experiência para a empresa. Considerando a expressão de Bontis (2001), de que o capital intelectual representa um “estoque” de conhecimento em um determinado período de tempo, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é a administração desse conhecimento para que a empresa evolua e cresça. A maneira como os estoques de capital intelectual mudam e evoluem ao longo do tempo é, então, dependente de estratégias de gestão do conhecimento.

Por fim, para uma efetiva aprendizagem organizacional, devem ser analisados os comportamentos em nível individual, em grupo e os níveis organizacionais, bem como os processos que criam e utilizam o conhecimento, a fim de compreender de forma ampla como os “estoques” mudam e fluem.

Como as organizações estão considerando o conhecimento um bem cada vez mais valioso e estratégico, é fundamental gerenciar efetivamente as suas capacidades e os seus recursos intelectuais. As organizações estão aprendendo a alinhar e integrar a tecnologia e

iniciativas organizacionais para desenvolver e gerenciar os processos de desenvolvimento e difusão do conhecimento. São necessárias equipes criativas, motivadas, intelectualmente profissionais e que contribuem para mudanças no ambiente e com a estratégia da empresa de aumentar o seu valor. Sharon (2007) considera que a maioria dos profissionais que possuem conhecimentos especializados e realizam uma produção intelectual de alta qualidade tende a controlar o domínio de seu trabalho, mas não necessariamente apoia os objetivos organizacionais. Assim, é necessário que as empresas saibam desenvolver as melhores práticas para gerenciar o seu capital intelectual, a fim de construir e sustentar uma vantagem competitiva em longo prazo (SHARON, 2007).

8. Metodologia

O presente estudo teve como propósito adaptar e aplicar um modelo para mensuração do retorno sobre investimentos – ROI - em treinamento avaliando possíveis impactos do treinamento na gestão do capital intelectual.

Quanto à abordagem, este trabalho pode ser caracterizado como misto, tendo etapas qualitativas e quantitativas (RICHARDSON, 1999). Na parte qualitativa, realizaram-se entrevistas em profundidade com gestores, contratante do treinamento e equipe ofertante. Na parte quantitativa, utilizaram-se dados secundários e primários, conduziram experimentação bem como se realizaram *surveys*.

O treinamento analisado nesta pesquisa, denominado Spin Selling®, fez parte de um programa de desenvolvimento da equipe comercial da empresa estudada. Este é um programa prático e participativo que visa desenvolver competências e fornecer ferramentas para o reforço constante e tem como objetivo ensinar vendedores a descobrir as necessidades implícitas de seus compradores por meio de perguntas e transformá-las em necessidades explícitas ao mesmo tempo em que provê o comprador de informações a cerca dos produtos e serviços ofertados (RACKHAM, 2008; HUTHWAITE, 2015).

A Figura 1 ilustra o esquema do experimento desenhado. Participaram do programa 36 consultores de vendas de um total de 138, divididos aleatoriamente em duas turmas compostas por 18 consultores. Estes 36 consultores foram indicados a participarem do programa de capacitação pelos seus superiores. A maioria dos consultores não indicados a participar do treinamento já havia feito parte deste programa em anos anteriores.

A turma 1 participou do treinamento presencial no mês de junho e a turma 2, no mês de agosto.

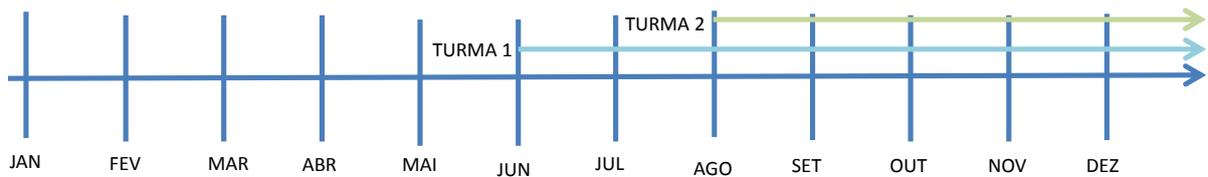


Figura 1 - Esquema do Planejamento do Experimento

Fonte: Elaborado pelos autores

O treinamento foi composto pelas etapas de atividades prévias realizadas *on line* composto por leituras e vídeos, uma carga de capacitação presencial de 16 horas, acompanhamento e reforço *on line*, um teste *on line* 45 dias após o encontro presencial e, ao final, para aqueles que cumpriram todas as etapas, foi emitido um certificado.

O modelo do processo para avaliação do treinamento pode ser observado na Figura 2, a seguir. Este modelo foi adaptado de Philips, Stone e Philips (2001). O processo é compreensivo e os dados são coletados e analisados em diferentes pontos no tempo e de diferentes fontes.

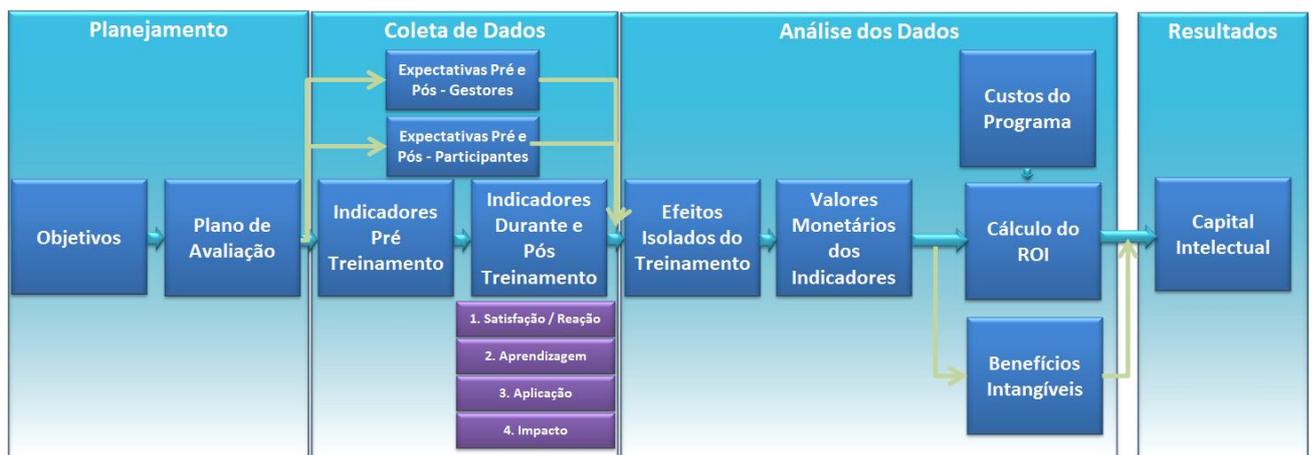


Figura 2 – Modelo do Processo de Avaliação de Treinamento

Fonte: Adaptado de Philips, Stone e Philips (2001)

Na macro etapa de planejamento, em conjunto com o diretor comercial contratante do treinamento e com a equipe executora, estabeleceram os objetivos, os indicadores e a forma de avaliação para cada um dos níveis de análise, conforme se observa no Quadro 1.

Na etapa de coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade em duas etapas com seis gestores das equipes de consultores de vendas, sendo uma etapa antes do treinamento e outra etapa após o treinamento. Na primeira etapa buscou-se entender quais eram as expectativas dos gestores em relação ao programa de capacitação que os seus consultores de vendas iriam receber, enquanto na segunda etapa, dois meses após a realização do treinamento presencial, objetivou-se verificar se as expectativas dos gestores em relação ao

programa de capacitação haviam sido atingias e se puderem observar mudanças no comportamento dos treinados.

Para avaliar as crenças e expectativas dos participantes em relação ao treinamento foram realizadas duas *surveys*, sendo uma aplicação antes do treinamento e uma aplicação após quarenta e cinco dias após o treinamento. O instrumento foi adaptado de Freitas e Borges-Andrade (2004) que já também adaptaram escalas anteriores e desenvolveram seus próprios itens de avaliação. Os instrumentos utilizaram itens em escala *Likert* de 5 pontos. Na aplicação pré-treinamento, houve participação de todos os 36 participantes sendo que na etapa pós-treinamento apenas 15 participantes responderam a pesquisa. Na etapa pré-treinamento, no dia do treinamento presencial, como primeira atividade, os participantes foram convidados a responderem a pesquisa em formulário impresso. Na segunda etapa, pós-treinamento, o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado em uma plataforma na Internet e os participantes novamente foram convidados, desta vez por e-mail, a responderem a pesquisa.

Nível de Avaliação	Objetivo	Método de Avaliação	Quando	Indicadores	Fontes de Dados
Satisfação Reação	Obter reação positiva ao treinamento	Questionário de Reação	Fim do treinamento	% de Satisfação	Participante do Treinamento
	Obter sugestões para aprimoramento do treinamento Identificar oportunidades de aplicação			# de Sugestões	Participante do Treinamento
Aprendizagem	Metodologia do panejamento de vendas	Pré Teste	Antes do treinamento	% de acerto	Participante do Treinamento
		Pós Teste	Após o treinamento	% de acerto	Participante do Treinamento
		Habilidades Práticas	Durante o treinamento	% de acerto	Participante do Treinamento
Aplicação	Equipe aplicando a metodologia Spin	Questionário de autoavaliação	3 e 6 meses após o treinamento	% de aplicação	Participante do Treinamento
		Registros de reunião	3 e 6 meses após o treinamento	# de pessoas aplicando	Superior
		Pesquisa com equipe e superiores	3 e 6 meses após o treinamento	% de satisfação	Superior / Participante
Impacto	Aumentar volume de vendas	Monitoramento de performance	Mensalmente, 1 ano antes e após o treinamento	# de visitas	Sistema de Vendas / Superior
	Reduzir tempo de conversão de propostas	Questionário de Avaliação	3, 6 e 12 meses após o treinamento	# de clientes	Sistema de Vendas / Superior
	Aumentar win rate			(\$) Novas Vendas por Mês	Sistema de Vendas / Superior
				# de Oportunidades	Sistema de Vendas / Superior
				% de Conversão de propostas em vendas	Sistema de Vendas / Superior
			Tempo médio de conversão de propostas	Sistema de Vendas / Superior	

Quadro 1 - Objetivos do Treinamento e Plano de Avaliação

Fonte: Dados da pesquisa

Para a avaliação da satisfação e reação em relação ao treinamento, utilizou-se um instrumento de coleta de dados com opções de respostas em escala *Likert* de 5 pontos que buscou avaliar as dimensões facilitador, conteúdo, aquisição de habilidades e possibilidade de geração de resultados em negócios. Os dados foram coletados imediatamente após o treinamento presencial, valendo de formulários impressos e todos os 36 participantes do treinamento responderam à pesquisa.

Em relação à avaliação da aprendizagem, os participantes realizaram um teste antes do treinamento e outro teste após o treinamento. Estes testes buscaram medir o nível de conhecimento sobre o conteúdo específico do treinamento, a saber, o domínio sobre a descoberta de necessidades implícitas e explícitas, desenvolvimento de necessidades dos clientes, capacidade de entendimento e negociação com o cliente, abertura de interação com o cliente e sobre o resultado de visitas.

Para avaliar a aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento, os participantes deveriam informar em uma plataforma virtual, denominada de acompanhamento do desenvolvimento, o registro de suas atividades que estivessem relacionadas ao treinamento. Além deste registro, nas etapas de avaliação de expectativas pós-treinamentos, tanto com os gestores quanto com os participantes, conforme descrito anteriormente, este tema foi abordado.

Para avaliar o impacto do treinamento nos negócios, coletaram-se os indicadores nos sistemas de vendas da empresa no ano de 2013. Os indicadores coletados foram o número de visitas a clientes que cada consultor de vendas realizou em cada mês, o número de clientes na carteira de cada consultor, o valor médio mensal das novas vendas realizadas em cada mês, o número de oportunidades de vendas registradas por mês, a taxa de conversão de oportunidades em vendas e o tempo médio de conversão de propostas em vendas.

Valendo-se de comparação entre o desempenho dos consultores antes e após o treinamento bem como a comparação entre as duas turmas além da comparação das duas turmas com os outros consultores que não participaram do treinamento foi possível isolar o efeito do treinamento. Neste ponto, em função da fragilidade de algumas bases de dados, do registro inadequado de informações, do curto histórico pós-treinamento e da migração de sistemas durante a execução do experimento, alguns parâmetros foram estimados tendo como base experiências anteriores e consenso entre os envolvidos no projeto.

Após a apuração dos ganhos possíveis decorrentes do treinamento, estes foram monetarizados e comparados ao custo total do projeto para apurar o retorno sobre o investimento no treinamento (ROI).

9. Discussão dos Resultados

Após o planejamento do treinamento, que consistiu da definição dos objetivos e do plano de avaliação, conforme descrito nos procedimentos, a próxima etapa foi avaliar a expectativa tanto dos gestores quanto dos consultores de vendas que iriam participar do treinamento. A expectativa dos gestores em relação ao treinamento era que a equipe tivesse comprometimento e mudança de hábito para utilizar a metodologia aprendida na prática diária; que conseguissem desenvolver percepções mais apuradas acerca do ambiente dos negócios, incluindo melhor percepção sobre potencial de clientes, melhores técnicas de atendimento e melhor preparação para a realização de visitas de vendas; incremento do relacionamento com os clientes; evoluir da abordagem de venda transacional para uma abordagem de venda consultiva, com maior poder de negociação e; incremento da receita das suas carteiras de clientes por meio do incremento nas vendas e nas margens. Tais expectativas estão em acordo com o pensamento de vários estudiosos (ADLER; KNOW, 2002; BONTIS, 2001; STORBERG-WALKER, 2004) de que o investimento em capital humano é fundamental para criação e sustentação de vantagem competitiva.

Contudo, alguns gestores mencionaram que não tinham clareza e não estavam explícitos quais eram os objetivos do treinamento e este fato pode gerar a insatisfação dos gestores em relação ao treinamento ou um baixo ROE, pois, conforme apontado por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2011) quando os treinamentos são concebidos, desenvolvidos e ofertados sem uma clara visão do que é esperado como resultado deste treinamento, a passibilidade de insatisfação com os resultados se eleva.

Quando questionados sobre os critérios utilizados para indicarem os participantes do treinamento, disseram que gostariam de nivelar o conhecimento da equipe, consultores com potencial a ser desenvolvido e, com grande peso, premiaram consultores com bom desempenho. O que também está aliando ao que acreditam Shuler e Jackson (1996) de que, o treinamento pode ser considerado como recompensa por um bom desempenho ou até para um processo de promoção.

Passados dois meses da etapa presencial do treinamento, estes mesmos gestores disseram que: percebiam alinhamento entre o objetivo do treinamento e a estratégia da empresa; era possível observar o desenvolvimento no desempenho dos treinados; perceberam melhoria no relacionamento com o cliente. Porém, disseram também que era necessário quantificar e acompanhar as ações desenvolvidas pelos treinados, mas, em uma das falas, um

gestor afirmou não ter condições de desenvolver esta ação e que isto poderia impactar nos resultados do treinado e, por consequência, no melhor resultado do treinamento.

Em relação às expectativas e crenças dos consultores de vendas em relação a treinamentos oferecidos pela empresa de uma forma geral (Tabela 1), embora bem avaliadas, chama a atenção os itens “Consigo participar dos treinamentos oferecidos pela empresa sem ser interrompido pela equipe (superior / pares)”, “Normalmente, conheço o conteúdo/ementa dos treinamentos que participo”, “Normalmente, me preparo (leituras, pesquisas, etc.) antecipadamente para participar dos treinamentos” e, “Discuto com o meu superior sobre a minha necessidade de treinamento” com as piores avaliações, indicando uma preparação inadequada para o treinamento, transferindo a responsabilidade de aprendizagem para o instrutor, reduzindo o potencial de capacitação dos treinamentos.

Tabela 1 - Crenças e Percepções Sobre os Treinamentos Oferecidos pela Empresa

Itens Avaliados	Média
Consigo participar dos treinamentos oferecidos pela empresa sem ser interrompido pela equipe (superior / pares)	4,03
Normalmente, conheço o conteúdo/ementa dos treinamentos que participo	4,08
Normalmente, me preparo (leituras, pesquisas, etc.) antecipadamente para participar dos treinamentos	4,11
Discuto com o meu superior sobre a minha necessidade de treinamento	4,25
Quanto mais diversificados forem os meios de oferta de treinamentos melhor será o nível de atendimento das necessidades de capacitação da empresa	4,42
O meu gestor é capaz de identificar adequadamente as minhas necessidades de treinamento	4,42
Normalmente, conheço previamente os objetivos dos treinamentos que participo	4,50
Costumo contribuir com ideias e sugestões durante os treinamentos que participo	4,50
Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos	4,60
Os treinamentos oferecidos pela empresa contribuem para a criação de novos valores organizacionais	4,67
Os treinamentos oferecidos pela empresa contribuem para a concretização dos objetivos estratégicos desta empresa	4,69
Os treinamentos oferecidos pela empresa auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável	4,69
Sou pontual em relação aos horários dos treinamentos oferecidos (início, intervalos e fim)	4,71
Os treinamentos oferecidos pela empresa contribuem para um melhor funcionamento das equipes de trabalho	4,78

Fonte: dados da pesquisa

Considerando o treinamento específico avaliado (Tabela 2), novamente destaca-se a oportunidade de melhor preparação prévia para o treinamento. Neste ponto, os itens com as menores notas foram “Tomei conhecimento previamente do conteúdo/ementa deste treinamento” e “Tomei conhecimento previamente dos objetivos deste treinamento”.

Tabela 2 - Crenças e Percepções Sobre o Treinamento Específico em Análise – Pré-Treinamento

Itens Avaliados	Média
Tomei conhecimento previamente do conteúdo/ementa deste treinamento	4,26
Tomei conhecimento previamente dos objetivos deste treinamento	4,37
A participação neste treinamento será fundamental para o meu crescimento na empresa	4,51
Acredito que o meu trabalho se tornará mais fácil depois de participar desse treinamento	4,57
Esse treinamento modificará a forma como eu desenvolvo minhas atividades	4,57
O treinamento poderá contribuir para melhoria dos processos do meu trabalho	4,57
A aplicação dos conteúdos aprendidos neste treinamento tornará os meus resultados melhores	4,63
Esse treinamento contribuirá para minha auto-realização	4,63
Este treinamento está alinhado com a estratégia da empresa	4,71
Participar desse treinamento propiciará o aperfeiçoamento do meu desempenho	4,74
As trocas de experiências em sala de aula facilitarão o meu processo de aprendizagem	4,77
A participação neste treinamento gerará mais vantagens do que desvantagens	4,83
Os conteúdos abordados neste treinamento poderão ser aplicados no meu trabalho	4,83

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar os resultados da avaliação da satisfação e reação ao treinamento, percebe-se que os itens foram bem avaliados, sendo o item conteúdo do treinamento com a melhor avaliação (4,85) e a possibilidade de geração de resultados em negócios decorrentes do treinamento com a pior avaliação (4,60). Este último resultado está em desacordo com o que Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) afirmam de que o treinamento aprimora o desempenho dos funcionários fazendo com aumentem os resultados a partir dos recursos disponíveis. Este resultado pode indicar que os treinados evitam assumir maiores responsabilidades a partir do momento que recebem uma maior carga de treinamento.

Tabela 3 - Satisfação e Reação ao Treinamento

Itens Avaliados	Média
Facilitador	4,84
Conteúdo	4,85
Aquisição de Habilidades	4,73
Possibilidade de Geração de Resultados em Negócios	4,60

Fonte: dados da pesquisa

Sob o ponto de vista da aprendizagem, pode-se observar (Gráfico 1) que os resultados são modestos, com pouca evolução de antes para depois do treinamento sendo que nas dimensões “Necessidades Implícitas e Explícitas” e “Demonstração de Capacidade”, os treinados tiveram desempenho pior após o treinamento. Apesar de França (2008) entender o treinamento como um processo de promoção da aprendizagem, nesse caso específico, os resultados evidenciam a necessidade de uma melhor adequação entre as características dos funcionários e as exigências de um desempenho mais complexo. Isso reforça, a importância do uso de modelos de avaliação de treinamentos, conforme a proposta deste estudo, como método de mensuração dos resultados, para que se tenha uma clara compreensão do processo de treinamento e assim, realizar as adaptações necessárias no planejamento desse treinamento.

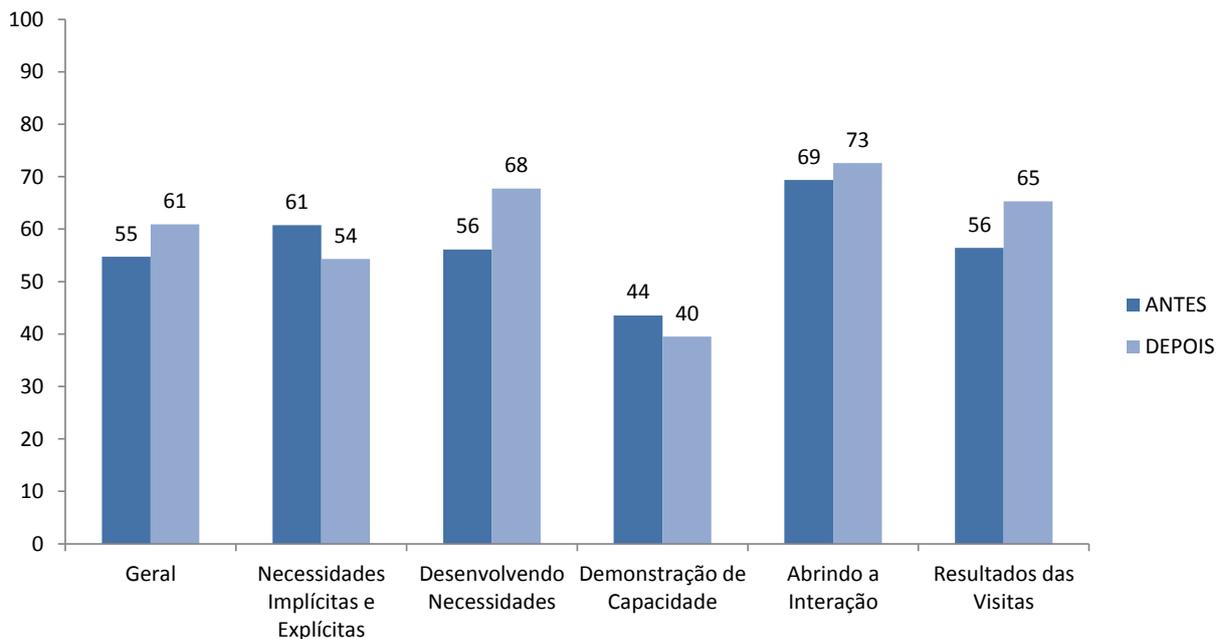


Gráfico 1 - Avaliação da Aprendizagem

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento, os treinados afirmaram estar conseguindo aplicar integralmente o conhecimento adquirido no treinamento, com nota média igual a 8,5 em uma escala de 10 pontos e afirmaram também estarem satisfeitos com os resultados que têm alcançado após a realização deste treinamento com nota média igual a 8,9.

Como se pode observar na Tabela 4, os treinados sentem a falta de acompanhamento por parte de seus superiores e os itens “O meu gestor tem percebido que eu estou aplicando no meu dia-a-dia os conhecimentos adquiridos neste treinamento” e “Tenho discutido com o meu superior sobre a aplicação do aprendizado deste treinamento no meu trabalho” receberam as menores notas médias em uma escala de cinco pontos. Outros dois pontos também merecem destaque pela avaliação média inferior aos demais itens: “O treinamento tem contribuído para um melhor funcionamento da minha equipe” e “O treinamento tem contribuído para a criação de novos valores organizacionais”. Considerando a expressão de Bontis (2001), de que o capital intelectual representa um “estoque” de conhecimento em um determinado período de tempo e os resultados acima apresentados, para que o gestor contribua para a maximização deste estoque, faz-se necessário a sua gestão em relação à detecção das necessidades de capacitação e o monitoramento da aplicação do conhecimentos adquiridos, tanto em nível do indivíduo quanto da equipe.

Tabela 4 - Crenças e Percepções Sobre o Treinamento Específico em Análise - Pós-Treinamento

Itens Avaliados	Média
O meu gestor tem percebido que eu estou aplicando no meu dia-a-dia os conhecimentos adquiridos neste treinamento	3,80
Tenho discutido com o meu superior sobre a aplicação do aprendizado deste treinamento no meu trabalho	3,87
O treinamento tem contribuído para um melhor funcionamento da minha equipe	4,00
O treinamento tem contribuído para a criação de novos valores organizacionais	4,13
Esse treinamento contribuiu para minha autorrealização	4,20
Estou conseguindo aplicar no meu trabalho os conteúdos abordados neste treinamento	4,20
O treinamento tem contribuído para a criação de um clima organizacional mais favorável	4,20
O treinamento tem contribuído para a concretização dos objetivos estratégicos desta empresa	4,27
O treinamento tem contribuído para melhoraria dos processos do meu trabalho	4,27
Os valores essenciais da empresa foram fortalecidos por este treinamento	4,27
Percebo que o meu trabalho se tornou mais fácil depois de participar desse treinamento	4,27
A aplicação dos conteúdos aprendidos neste treinamento tem contribuído para que os meus resultados melhorem	4,33
Ter participado deste treinamento tem sido fundamental para o meu crescimento na empresa	4,33
Esse treinamento modificou a forma como eu desenvolvo minhas atividades	4,47
Participar desse treinamento propiciou o aperfeiçoamento do meu desempenho	4,53
A participação neste treinamento gerou mais vantagens do que desvantagens	4,60
Este treinamento está alinhado com a estratégia da empresa	4,73

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao impacto do treinamento nos negócios, pode-se observar na Tabela 5 a evolução dos indicadores ao longo do ano de 2013. Neste ponto, os valores reais são os valores referentes a novas vendas, enquanto os outros valores são valores estimados. Dado o propósito do treinamento, não parece estranho que o valor médio de novas vendas tenha diminuído, dado que se o consultor entende melhor as necessidades do comprador, poderá lhe oferecer a solução mais adequada e de menor custo. Contudo, o período de apenas dois meses não seria suficiente para avaliar o real impacto do treinamento nos indicadores de negócios. Nota-se evolução nos demais indicadores propostos.

Tabela 5 - Indicadores de Negócios - Antes do Treinamento

MÊS	Novas Vendas (R\$)	# de Visitas	# de Clientes	# Oportunidades	% Conversão	Tempo de Conversão (dias)
1	2.368,63	20,3	19,8	9,9	49,9%	60,3
2	2.303,27	19,2	20,1	9,6	53,6%	57,2
3	1.862,17	20,2	19,8	9,5	53,1%	57,9
4	1.526,66	20,7	20,0	9,3	48,3%	57,0
5	1.781,62	18,5	20,4	9,3	49,2%	59,3
6	2.470,80	19,3	20,3	9,8	50,2%	61,5
7	2.065,83	20,0	20,0	9,6	49,3%	62,0
8	2.068,87	20,0	19,9	10,3	47,7%	58,6
Antes	2.028,17	19,8	20,0	9,7	50,1%	59,3
9	1.860,82	23,2	23,9	12,2	59,5%	50,7
10	1.942,74	23,3	22,8	12,5	56,9%	49,3
11		25,9	25,6	14,7	64,1%	45,0
12		25,4	24,5	14,7	63,8%	44,6
Depois	1.902,80	24,4	24,2	13,5	61,1%	47,4

Fonte: dados da pesquisa

O próximo passo foi isolar o efeito do treinamento. Pode-se observar na Tabela 6 a variação dos indicadores antes e após o treinamento e o efeito isolado, atribuído ao programa.

Tabela 6 - Evolução dos Indicadores e Efeito do Treinamento

KPI / Indicador	Antes	Depois	Ganho Geral	Efeito Programa (%)	Ganho Isolado
# de visitas	19,78	24,44	4,66	0,5	2,33
# de clientes	20,04	24,21	4,16	0,5	2,08
(\$) Novas Vendas por Mês	2.028,17	1902,80	-125,37	0,5	-62,68
# de Oportunidades	9,67	13,50	3,83	0,9	3,44
Win Rate	0,50	0,61	0,11	0,9	0,10
Tempo médio de conversão de propostas	59,27	47,38	-11,89	0,5	-5,94

Fonte: dados da pesquisa

Isolado o efeito do treinamento nos indicadores, estimaram-se os ganhos adicionais gerados por novas vendas (Tabela 7) e pela redução do tempo de conversão de oportunidades (propostas) em vendas (Tabela 8).

Tabela 7 - Receita Gerada por Novas Vendas

Vendas	Cálculo	Valor	Valor Acumulado
A - Venda Média Pós (R\$)		1.902,80	
B - Oportunidades Adicionais (#)		3,44	
C - Win Rate Adicional		0,10	
D - Total Adicional Unitário (R\$)	= A * B * C	650,13	
E - Participantes (#)		36	
F - Total Adicional Mensal (R\$)	= E * D	23.404,54	
G - Total Adicional Anualizado (R\$)	= F * 12	280.854,49	280.854,49

Fonte: dados da pesquisa

A estimativa é que as novas vendas possam gerar uma receita adicional de 280 mil reais em um ano e a redução do tempo de conversão de oportunidades em vendas possa gerar uma receita adicional de mais de 1.600.000 mil reais no mesmo período.

Tabela 8 - Receita Gerada Pela Redução do Tempo de Realização da Venda

Tempo Fechamento	Cálculo	Valor	
A - Venda Média Pós (R\$)		1902,80	
B - Valor Diário (R\$)	= A/30	63,43	
C - Dias - Ganho Adicional (#)		5,94	
D - Ganho Adicional Unitário (R\$)	= B*C	377,07	
E - Quantidade de Vendas Mês (#)		8,25	
F - Ganho Adicional Vendas (R\$)	= D * E	3.109,66	
G - Participantes (#)		36	
H - Total Adicional Mensal (R\$)	= G * F	111.947,88	
I - Total Adicional Anualizado (R\$)	= H*12	1.343.374,56	1.624.229,05

Fonte: dados da pesquisa

Considerando que o custo total do treinamento foi de R\$ 664.313,93, chegou-se então ao ROI de 144,5%, conforme ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Retorno Sobre o Investimento Realizado

Indicador	Valor
Razão Benefício / Custo	2,44
ROI	144,5%

Fonte: dados da pesquisa

Estes resultados confirmariam o argumento de vários autores quando dizem que as organizações devem avaliar se os programas de formação estão sendo eficazes e valendo a pena e que a formação nas organizações é importante, mas a avaliação é a chave para provar o seu valor (LEWIS; THORNHILL, 1994; MANN, 1996; GRIFFIN, 2011; HUANG, 2011; BIMPITSOS; PETRIDOU, 2012).

Confirma também os apontamentos de Edvinsson e Lew (1999) quando afirmam que parte do capital intelectual vem do conhecimento e habilidades e engloba o acesso e uso do conhecimento de todos os funcionários e experiência aplicada, bem como a estrutura organizacional, tecnologia e sistemas profissionais dentro de uma empresa, traduzindo em vantagens competitivas e ganhos monetários.

Levando-se em conta os resultados apresentados e a definição gerencial de capital intelectual utilizada por Curado e Bontis (2007), quando afirmam que este é a soma do capital humano, capital estrutural e capital relacional, sendo que o capital humano refere-se ao

conhecimento, habilidade e experiência dos funcionários, e utilizado por estes para atingir suas metas, sugere-se que ao investir em treinamento e desenvolvimento, o capital intelectual pode ser maximizado e, conseqüentemente, os resultados organizacionais também, desde que possam ser mensurados e gerenciados.

10. Considerações Finais

O propósito deste estudo em adaptar e aplicar um modelo para mensuração do retorno sobre investimentos – ROI - em treinamento e avaliar possíveis impactos dos treinamentos na gestão do capital intelectual, em parte foi alcançado. Primeiro, ressalta-se que aplicação deste experimento em uma empresa gerou impactos no modo como os gestores contratam treinamentos. O fato de eles terem que pensar e contribuírem com a definição dos objetivos e indicadores a serem alcançados e monitorados fez com que estes gestores se sentissem corresponsáveis pelo treinamento e, neste caso, não atribuem o sucesso ou fracasso do treinamento apenas aos ofertantes do treinamento. Segundo, independente do treinamento, os gestores se envolveram com indicadores de negócios até então pouco explorados e, por fim, foi possível relacionar treinamento e sua importância ao desenvolvimento do capital intelectual.

Empresas são organizações com fins lucrativos e todas as atividades que estas desenvolvem, devem, portanto, contribuir para o objetivo de maximizar os lucros. Neste cenário, as atividades de treinamento e desenvolvimento também devem contribuir para o alcance deste objetivo. Assim, a avaliação dos benefícios em relação os custos incorridos para oferta-las é importante, pois permite certificar que os recursos finitos estão sendo utilizados da melhor forma.

A literatura tem apontado que o capital intelectual é fonte de vantagem competitiva e, desta forma, pelos resultados desta pesquisa e conforme explicitado por Ponchirolle e Fialho (2005), as empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

Assim, os resultados desta pesquisa vão ao encontro do que Sharon (2007) alerta sobre a necessidade de que a empresa saiba desenvolver as melhores práticas para gerenciar o seu capital intelectual, a fim de reforçar e sustentar a sua vantagem competitiva em longo prazo. Esta gestão do capital intelectual, sobretudo a capacitação e retenção de funcionários, tem importante papel para o grupo em estudo, principalmente, pela sua forte atuação em telecomunicações setor com alta demanda e rotatividade de funcionários no Brasil.

Portanto, este estudo contribui com as discussões sobre a importância dos treinamentos e programas de desenvolvimento, sobretudo com as discussões sobre as implicações dos treinamentos no desempenho organizacional, medido pela avaliação do retorno sobre o investimento empregado nestes treinamentos.

Os limites desta pesquisa concentram na dificuldade e vulnerabilidade da captura dos indicadores de desempenho em vendas e extração do efeito treinamento em função de deficiências nos sistemas de registro e gestão de vendas, além da necessidade de ampliar o período de tempo de execução do experimento.

Desta forma, sugere-se replicar este experimento em ambientes com maior possibilidade de controle, por períodos de tempo maiores, com grupos de controle bem definidos para que seja possível isolar o efeito treinamento com maior precisão.

Referências

ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**. V. 27, 2002.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 29-48, maio/ago. 2002.

BIMPITSOS, C.; PETRIDOU, E. A transdisciplinary approach to training: preliminary research findings based on a case analysis, **European Journal of Training and Development**, v. 36 n. 9, p. 911-929, 2012.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

_____. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**. v. 3, 2001.

_____. National Intellectual Capital Index. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 1, 2004.

BRAMHANDKAR, A.; ERICKSON, S.; APPLEBEE, I. Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, Issue 4, p. 357-362, 2007.

CASCIO, W. F. **Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits**. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010.

CULPIN, C.; EICHENBERG, T.; HAYWARD, I.; ABRAHAM, P. Learning, intention to transfer and transfer in executive education. **International Journal of Training and Development**, v. 18, n. 2, 2014.

- CURADO, C.; BONTIS, N. Managing intellectual capital: the MIC matrix. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 3, n. 2-3, p. 316-328, 2007.
- EDVINSSON, L.; LEW, M. B. **Intellectual Capital at Skandia**. Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy, 1999.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento, **Estudos de Psicologia** v. 9, n. 3, p. 479-488, 2004).
- GRIFFIN, R. Seeing the word for the trees: workplace learning evaluation, **Journal of European Industrial Training**, v. 35 n. 8, p. 841-850, 2011.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HUANG, Y. H. Assessment of Return on Human Resource Investments: Phillips, Stone and Phillips's ROI Process Model Perspective, **European Journal of Social Sciences**, v. 20, n. 3, 2011.
- HUTHWAITE. **Spin Selling**, 2015. Disponível em: <<http://huthwaite.com.br/spin-2-0/>>. Acesso em: 15 mai. 2015.
- KELLOWAY, E. K.; BARLING, J. Knowledge work as organisational behavior. **International Journal of Management Reviews**, v.2, 2000.
- KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of Training. In: CRAIG, R. L.; BITTEL, L. R. (Orgs.), **Training and Development Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- LEV, B. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings, 2001.
- LEWIS, P.; THORNHILL, A. The evaluation of training: an organizational approach, **Journal of European Industrial Training**, v. 18 N. 8, pp. 25-33, 1994.
- MANN, S. (1996), What should training evaluations evaluate?, **Journal of European Industrial Training**, v. 20 n. 9, pp. 14-20, 1996.
- NAHAPIET, S.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 242-266, 1998.
- PHILLIPS, J. J. How much is training worth? **Training and Development**, April, 1996.
- PHILLIPS, P. P.; PHILLIPS, J. J.; STONE, R. D.; BURKETT, H. **The ROI Fieldbook: strategies for implementing ROI in HR and training**, Elsevier, 2007.
- PHILLIPS, J. J.; STONE, R. D.; PHILLIPS, P. P. **The Human Resources Scorecard: Measuring Return on Investment**, Butterworth-Heinemann, 2001.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan-jun. 2005.

RACKHAM, N. **Alcançando a Excelência em Vendas - Spin Selling**, M-Book, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOS, J. **Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape**. New York: New York University Press, 1998.

_____; PIKE, S. FERNSTREM, L. **Intellectual capital: practice of management**. Saint Peterburg: Higher School of Management, 2008.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. **Human Resource Management: positioning for the 21st century**. 6th ed. New York: Copyright, 1996.

SHARON, B. Using Intellectual Capital and Organizational Capability to Enhance Strategic Implementation for Pharmaceutical Firms. **Journal of Business and Public Affairs**, v. 1, issue 1, 2007.

STAHL, G. K. et. al. Six Principles of effective global talent management. **Mit Sloan Management Review**. V.53, n.2, 2012.

STORBERG-WALKER, J. **Towards a Theory of Human Capital Transformation through Human Resource Development** (St. Paul, MN: Swanson and Associates Human Resource Development Research Center), 2004.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e Pecados Capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

YOUNDT, M.; SNELL, S. Intellectual Capital profiles: An examination of investments and returns. **Journal of Management Studies**, v. 41, p. 335-362, 2004.