

Práticas de educação empresarial e seu impacto nos resultados financeiros das organizações

RAQUEL SILVA BICALHO ZUNTA
USP - Universidade de São Paulo
RSBZUNTA@IG.COM.BR

ao professor da FEA/USP
Antonio Carlos de Aida Saiaia
pela dedicação e paciência!!

Área temática

Gestão de pessoas

Título

Práticas de educação empresarial e seu impacto nos resultados financeiros das organizações
Practical business education and its impact on the financial results of organizations

Resumo

Não investir em educação corporativa (empresarial) pode prejudicar o resultado financeiro da organização. Os objetivos foram: analisar o impacto da educação corporativa (treinamento gerencial) no retorno interno sobre o patrimônio líquido (TIR); comparar os resultados organizacionais antes e após o treinamento e desenvolvimento dos gestores. Há suficientes evidências de que práticas de educação corporativa, quando bem gerenciadas, resultam em mais lucros para as empresas. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, laboratorial, participativa e quantitativa. O acúmulo de conhecimento do gestor, propiciado por um mecanismo de aprendizagem, trouxe resultados positivos sobre a TIR, constituindo-se num investimento de tempo, energia e dedicação tangível. É necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios. Futuros estudos deverão aprofundar mais essa discussão para elucidar melhor a questão da estratégia baseada em programas de educação corporativa para beneficiar o desempenho financeiro do negócio.

Palavras-chave: educação corporativa; retorno de investimento; avaliação de resultados.

Abstract

Do not invest in corporate education (business) can harm the financial results of the organization. The objectives were to analyze the impact of corporate education (management training) in the internal return on equity (IRT); compare organizational outcomes before and after the training and development of managers. There is sufficient evidence that practices corporate education, when well managed, resulting in more profits for the companies. This was a descriptive, laboratory, participatory and quantitative. The accumulation of knowledge manager, fostered by a learning mechanism, brought positive results on the IRR, constituting an investment of time, energy and dedication tangible. It is necessary for companies to develop their talents and skills to enhance competitiveness and achieve better business results. Future studies should further deepen this discussion to elucidate the question of the best strategy based on corporate education programs to benefit the financial performance of the business.

Key-words: corporate education; return on investment; evaluation of results.

Introdução

Por um longo período, os gestores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência das máquinas e dos equipamentos como forma de aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa. Durante o período da Segunda Guerra Mundial ocorreu uma transformação no modo como as organizações lidavam com os recursos humanos, pela necessidade em contratar a população antes desempregada para que esta pudesse ocupar o lugar dos jovens convocados pelo exército. Assim, surgem os treinadores e supervisores, que coordenavam os treinamentos na área técnica e, posteriormente, passaram a coordenar também treinamentos de gerentes e do pessoal administrativo (OLIVEIRA, 2006, p.3).

No Brasil, houve maior ênfase dada ao treinamento e desenvolvimento do trabalhador, influenciada pela Lei nº 6297/1976 de Incentivo Fiscal aos programas de treinamento. Na década de 1980 houve crescimento ainda maior dos programas de desenvolvimento de executivos e MBA (Master Business Administration), passando a ser condição fundamental de novas oportunidades no mercado de trabalho, momento em que as organizações perceberam a necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas como forma de manter uma vantagem competitiva (SILVA, VIEIRA e VIEIRA, 2012, p.3).

Para Silva, Vieira e Vieira (2012, p.3) uma das maneiras de aumentar as competências e os resultados do negócio seria por meio de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas organizações. Como resultado de tais práticas, a área de Gestão de Pessoas tem construído processos focados em resultados mensuráveis para obter os recursos fundamentais à manutenção e ao crescimento. O desafio de medir os resultados dos programas de treinamento emergiu na década de 1950, quando em 1959 Donald Kirkpatrick publicou o artigo denominado “*Techniques for evaluating training programs*” no *Journal of ASTD (American Society of Training and Development)*, apresentando o método de avaliação de resultados denominado ROI, do inglês *Return on Investment*. Partindo então do estudo pioneiro de Kirkpatrick, outros autores como Phillips (2003) e Palmeira (2008) vêm acrescentando contribuições significativas ao assunto.

Os principais padrões observados são: (1) reação; (2) aprendizado; (3) aplicação no trabalho; (4) avaliação dos resultados e (5) retorno do investimento. Três em especial chamam a atenção e são essenciais a esta pesquisa: aprendizado, avaliação dos resultados e retorno financeiro. Avaliar e medir resultados organizacionais é indispensável para que práticas de educação corporativa não tenham sua eficiência questionada e auxiliem na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado em termos financeiros (TUMELERO, 2011, p.5).

A migração do T&D tradicional para a moderna Educação Corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida (EBOLI, 2004, p.38).

Para Eboli (2002, *apud*. Tumeleiro et al., 2011, p.2) a educação corporativa não age somente nas pessoas, mas nos processos organizacionais e na cultura de alto desempenho na busca de resultados organizacionais. Um trabalho em andamento na busca de execução das estratégias da empresa, além de ser um laboratório de aprendizagem para a organização é um instrumento de educação permanente (MEISTER, 1999, *apud*, TUMELERO et al., 2011, p.2).

Esse contexto estimula a medição da influência da educação corporativa nos resultados da empresa, especialmente financeiros, ainda que isso seja um procedimento complexo (OVERCAST *et al.*, 2009, p. 10).

Buscar a eficiência e os resultados organizacionais através das pessoas, comprometendo-as com o compartilhamento da gestão, será decisivo para o sucesso dos negócios (GOMES, TEODORO, 2010, p.22).

Não investir em educação corporativa (empresarial) pode prejudicar o resultado financeiro da organização, tornando-se um problema relevante a ser gerenciado e investigado.

Este artigo justifica-se pela importância de se mensurar nas empresas os resultados obtidos por meio das práticas de educação empresarial, garantindo mais investimentos na área e fazendo com que os gestores estejam cada vez mais bem preparados e comprometidos, melhorando o seu desempenho e o da organização.

Neste contexto os objetivos foram analisar o impacto da educação corporativa (treinamento gerencial) sobre o patrimônio líquido (TIR) e comparar os resultados organizacionais antes e após o treinamento e desenvolvimento dos gestores

REVISÃO DA LITERATURA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os programas de treinamento e desenvolvimento tornaram-se essenciais para a sobrevivência e competitividade das organizações, sendo considerados instrumentos eficazes de desenvolvimento de competências integrantes de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente (MENESES, ABBAD, 2009, p.107).

Educação: a mais inovadora e transformadora ferramenta de gestão que as empresas precisam adotar nas suas práticas para buscar o envolvimento e o comprometimento de corpo e alma dos parceiros do resultado com o negócio. Essa nova postura que precisa ser adotada pelas empresas, além do seu aspecto estratégico contido, é uma forma de responsabilizar todos pelo sucesso na gestão do negócio. E, para responsabilizar, é preciso educar. Educar as pessoas para todas as etapas do processo da gestão dos negócios é diferencial para aquelas organizações que queiram competir melhor e buscar o envolvimento de todos para a busca contínua por resultados (GOMES, TEODORO, 2010, p.22).

Acredita-se, pois, que as organizações conseguiram visualizar o poder transformador da educação e estão procurando aproveitá-lo para alcançar os benefícios desejados (REIS, SILVA, EBOLI, 2010, p. 407).

Segundo França (2007, p. 88), o treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.” Já o desenvolvimento é caracterizado por “um processo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários para torná-los futuros membros valiosos da organização”.

Para Eboli (1999, p.57) as empresas perceberam a necessidade de repensarem seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), de modo a que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

A migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida (EBOLI, 2004, p.38).

Segundo Eboli (1999, p.59) a missão da educação corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal é desenvolver as competências críticas em vez de habilidades.

A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Além disso, favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados (EBOLI, 2002, p.206).

Para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos é fundamental que as pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Apenas por meio das pessoas poderá

se construir um sistema de educação verdadeiramente eficaz e dinâmico. Para tanto, é essencial que a instalação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas. Ou seja, a criação de um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios para processos de aprendizagem ativa e contínua, que favoreçam a formação e atuação de lideranças exemplares e educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e, assim, despertem e estimulem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento (EBOLI, 2005, p.5).

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e preocupar-se com o progresso de seus membros, com certeza construíra um excelente lugar para trabalhar, aprender e educar (EBOLI, 2005, p.5).

É absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios. O ponto crítico do desenvolvimento de talentos está na aplicação do conhecimento e não apenas na geração do mesmo. É a sua aplicação que produz resultado no negócio (EBOLI, 1999, p.58).

Uma das mais polêmicas afirmações é a de que muitas práticas de educação corporativa não têm acrescentado resultados financeiros ao negócio da empresa, por outro lado, nos mesmos estudos, há evidências suficientes de que práticas de educação corporativa, quando bem gerenciadas, resultam mais lucros para as empresas. Fica evidente a necessidade de que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios (EBOLI, 2002, p.208).

De fato, como reconhecem Guest et al. (2003, apud MENESES, ABBAD, 2009, p.117), estudos sobre o impacto de práticas de recursos humanos sobre o desempenho organizacional parecem preferir o uso de indicadores financeiros, como medidas de retorno de investimento.

Não existe uma fórmula estável para traduzir possíveis resultados de aprendizagem. Mesmo assim, reforça-se que indicadores específicos podem ser utilizados. Um exemplo seriam as taxas de retorno, capazes de medir a influência de TD&E no desempenho das empresas (OECD, 1996, apud TUMELERO et al., 2011, p.2).

UM CASO DE SUCESSO

Quanto a um caso de sucesso temos um estudo feito em um hospital privado, na zona sul de São Paulo, onde foi realizado um treinamento e desenvolvimento da equipe de enfermagem do Centro cirúrgico, dentro da própria organização, e após quatro meses, houve uma redução nas divergências de 38,2% para 22,4%, ou seja, uma melhora de 15,8%. Entende-se por divergências a falta de anotações ou anotações incompletas, dos procedimentos realizados, nos instrumentos de informação da unidade, por não estarem checados, anotados, ou cobrados corretamente. Estas divergências geravam glosas para esta organização hospitalar. Entende-se por glosas o não pagamento dos procedimentos realizados, por alguma divergência, conforme citado anteriormente, impactando no faturamento hospitalar (ZUNTA *et al.*, 2006, p.253).

UM CASO DE FRACASSO

Quanto a uma situação de fracasso ou insucesso temos a pesquisa de Gozzi et al. (2006) que comparou duas empresas industriais brasileiras (ALFA e BETA) e procurou correlacionar os possíveis problemas detectados no gerenciamento da fase de pós-implantação com aquelas vivenciadas no período de pré-implantação e do gerenciamento da implantação de sistemas de ERP ou Enterprise Resources Planning, um sistema integrado de gestão de informações, com um único banco de dados, contínuo e consistente (Gozzi et al., 2006, p.10). Por ser caracterizado como um sistema que objetiva a integração das informações e do tratamento do conhecimento gerado na organização, o ERP tem se evidenciado como uma das

principais ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas que almejam patamares elevados de competitividade. O processo de implantação reflete diretamente nos processos de negócios empresariais, impactando de maneira decisiva nas estratégias da organização e na sua capacidade competitiva. A pós-implantação é o momento em que os levantamentos, análises e projetos realizados nas fases de pré-implantação e implantação, são efetivamente testados em sua eficiência e eficácia. A pós-implantação possui várias características que a distingue dos processos de implantação e pré-implantação, como por exemplo: treinamento pós-implantação (GOZZI et al., 2006, p.19).

Um dos motivos do insucesso refere-se às deficiências do período de treinamento na implantação. Em muitos casos, os processos de treinamento não são capazes de simular e capacitar os usuários, prevendo todas as possibilidades de ocorrências. Os problemas enfrentados pela empresa BETA em relação, por exemplo, customizações estão intimamente relacionados com as práticas deficientes nas fases de treinamento. As expectativas não foram atendidas decorrentes da negligência da questão de treinamento corporativo durante o processo. Concluem que um dos maiores problemas enfrentados pela empresa BETA foi o investimento, relativamente baixo, em treinamento das pessoas. A empresa BETA negligenciou os fatores mais importantes ao não promover um processo de treinamento adequado ocasionando uma ruptura entre os objetivos da implantação e os da organização, oposto ao que aconteceu à empresa ALFA (GOZZI et al., 2006, p.25).

SUSTENTABILIDADE

Treinamento, Educação e Desenvolvimento surgem em um momento importante neste século, em que as empresas, as instituições de ensino e o Estado brasileiro terão de repensar um novo projeto de país com condições de inserir e competir em um mundo econômico, político, social e culturalmente globalizado (GOMES; TEODORO, 2010, p.21).

Embora jogos e simulações voltem seu conteúdo à realidade da instituição, o capital humano, ao desempenhar seus vários programas sociais, leva e contribui com os demais setores da sua vida que não só o trabalho (GOMES; TEODORO, 2010, p.21).

Na questão da cidadania, é importante ressaltar que em ambiente de mudanças não se pode mais assegurar o emprego vitalício. Portanto, qualquer programa de educação corporativa que queira efetivamente cumprir sua missão deverá desenvolver a capacitação empreendedora, de modo a preparar os empregados para a vida como um exercício de melhoria contínua e nunca com o mero objetivo de maximizar lucros em curto prazo (SEARA e SAUAIA, 2010, p.180).

Ao investir no colaborador, a organização espera ter sua relação custo-benefício compensada. É aí que reside à importância da ética, do compromisso e da qualidade do programa de treinamento e desenvolvimento, sempre estrategicamente vinculado aos objetivos, metas e cultura da instituição, não perdendo, contudo, o aspecto da empregabilidade do ponto de vista da educação corporativa: qualificar o colaborador para o trabalho e para a vida (GOMES; TEODORO, 2010, p.21).

A cidadania organizacional representa uma pré-condição para o desenvolvimento, o que só é possível com satisfatórios padrões de relacionamento interno e canais de participação que proporcionem fluir as contribuições das pessoas, gerando um sentimento positivo de pertencer à organização. Entendida desta forma, a cidadania organizacional não se limita a um programa de treinamento. Ela é uma política de gestão de pessoas, visando à melhoria das relações empresa - indivíduos e ao incremento do patrimônio de conhecimento da organização (FISCHER, 1999, p123-136).

Segundo Seara e Sauaia (2010, p.179), a sustentabilidade do negócio passa pela criação e retenção de conhecimento, a educação corporativa assume relativa importância nas organizações que buscam a sustentabilidade de seus negócios no mercado competitivo atual.

Antes de tudo, esse método de educação de ser um centro de resultados para o acionista por meio do aumento do valor agregado do patrimônio líquido da empresa.

As atividades de educação corporativa devem ser mensuradas tanto no âmbito dos processos como dos resultados e deve haver planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização. Pelo fato de as ações de educação corporativa terem um amplo alcance em seu escopo de aplicação, podem influenciar os mais diversos tipos de resultados, permitindo a utilização de diversos tipos de indicadores financeiros para a avaliação dos retornos gerados (SEARA, SAUAIA, 2010, p.179).

Do ponto de vista interno, uma empresa socialmente responsável é uma empresa que é um “bom empregador”. Por “bom empregador” queremos dizer uma empresa que assegure uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho que têm lugar no seu interior; que trate seus trabalhadores como pessoas morais, dignas de respeito e consideração. Nesse sentido uma empresa socialmente responsável considera o seu sucesso um empreendimento coletivo, envolvendo todos os seus membros: trabalhadores, gerentes, executivos, fornecedores, etc. Esse é um bom modelo de responsabilidade social porque ele é viável, é do interesse das empresas e dos trabalhadores, além de ser benéfico para a sociedade como um todo (CHEIBUB, LOCKE, 2013, p.13,14).

Método de pesquisa

Conduziu-se uma pesquisa descritiva, laboratorial, participativa e com abordagem quantitativa (GONÇALVES, 2007, p.66). A coleta de dados secundários apoiou-se em livros acadêmicos e artigos consultados nas bases de dados Google acadêmico, Lilacs, Scielo, Regeusp, utilizando-se as seguintes palavras chaves: educação corporativa, TD&E, retorno financeiro.

Os dados primários (quadro A.1) foram em um Laboratório de Gestão (Sauaia, 2010), após cada trimestre dos jogos de empresas, por meio dos resultados dos indicadores de eficiência e financeiro, de cada empresa, utilizadas no estudo. Os indicadores utilizados como parâmetros foram os de eficiência mercadológica (EM), que é o valor do volume de vendas dividido pelo mercado potencial; eficiência operacional (EO), que é a quantidade de produção efetiva dividida pela máxima capacidade de produção e eficiência financeira (EF), que é o valor do estoque de produtos acabados, mais o valor do caixa dividido pelo valor do patrimônio líquido econômico; indicadores estes que convergem na TIR (Taxa Interna de Retorno) que é o retorno sobre o patrimônio líquido, que também será usado.

Segundo Sauaia (2010, p.XVII) o simulador organizacional é o conjunto de regras econômicas reunidas no caso empresarial. Dados qualitativos e quantitativos definem a situação inicial da empresa a ser estudada e compreendida sob a perspectiva mercadológica, operacional e financeira. Os participantes assimilam as regras e compreendem as funções gerenciais, para praticá-las no jogo de empresas, exercitando um modelo mental integrado.

Apesar de todos os jogadores começarem em situação idêntica, o entendimento assimétrico dos dados e os vieses cognitivos conduzem os resultados distintos em decorrência das competências assimétricas presentes nos grupos de competição. Os ciclos se repetem para construir uma visão gerencial dinâmica e sistêmica.

Foram realizados cinco jogos, sendo que no primeiro e no quinto os gestores estavam sozinhos no gerenciamento da empresa que operava em ambiente monopolista. No segundo os quatro gestores competiram em um oligopólio, cada um operando sua empresa e no terceiro jogo havia duas empresas competindo (duopólio) com dois gestores em cada (duplas). Os dados do jogo quatro não foram objeto desta pesquisa.

Cada jogo apoiado pelo simulador industrial SIMULAB foi conduzindo pelo menos durante um ano de operações (quatro trimestres). A empresa objeto do estudo foi a RSB/SA e

operou no laboratório de gestão no primeiro semestre de 2013, competindo com outras três empresas. A empresa AJAX/AS, que foi a melhor TIR das quatro, foi utilizada como benchmark para mostrar que a aprendizagem é individual e dependeu da formação e das experiências de cada gestor, sendo possível, a todos, melhorar seus resultados a cada jogo.

Instrumentos de coleta de dados

Foi usado o formulário para tomada de decisões (Sauaia, 2010, p.54) e os Relatórios Gerenciais - demonstrativos financeiros aplicados ao simulador (SAUAIA, 2010, p.56, 57).

Descrição do Experimento

As aulas semanais com quatro horas cada (das 14h às 18h) reuniam quatro estudantes (mestrandos e doutorandos). Eventualmente se tinha a presença e participação dos monitores bem como apresentações de pesquisadores do PPGA (programa de pós-graduação da administração) com temas alinhados à disciplina.

Na primeira aula foram apresentadas as regras econômicas do *simulador organizacional*, que pela taxonomia de Bloom (1956) exercitavam **assimilação e compreensão**, seguidas dos *jogos de empresas*, que exercitavam a **aplicação e a análise** e finalmente a *pesquisa aplicada*, que pela taxonomia exercitavam a **síntese e a avaliação**. No quadro A.1 pode-se visualizar melhor estes três pilares do laboratório de gestão. Neste mesmo dia, houve um treinamento, através de uma rodada-teste, utilizando-se as páginas 56 e 57 do livro-texto.

Quadro A.1- Desenho conceitual do laboratório de gestão.

Os Três Pilares Conceituais	Processos de Aprendizagem	Produtos
Simulador organizacional	Indivíduos assimilam regras econômicas	Modelo mental integrado pela lógica econômica
Jogo de empresas	Grupos vivenciam a tomada de decisão estratégica	Visão gerencial dinâmica e sistêmica e de inovação
Pesquisa teórico-empírica	Indivíduos estudam um problema de gestão	Resenha; artigo de autoria; monografia; tese

Fonte: SAUAIA, 2012, p.XVII.

Na segunda aula foram apresentados os resultados da primeira rodada-teste (impresso) e o professor solicitou que fosse feito um Plano de Gestão contendo nome da empresa, missão, visão, análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) e os objetivos das áreas funcionais (planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidência). Cada gestor fez seu plano de gestão para quatro trimestres, sendo este o primeiro jogo (individual).

Os resultados dos trimestres eram liberados, pelo professor, no portal Simulab através dos Relatórios Gerenciais - demonstrativos financeiros aplicados ao Exercício de Gestão simulada (Sauaia, 2010, p.56, 57), onde cada aluno, com sua senha, acessava os resultados de sua empresa. E a tomada de decisões era realizada através do formulário para tomada de decisões empresariais (Sauaia, 2010, p.54), também no portal. Neste mesmo dia o professor já solicitou aos alunos para pensarem no problema de pesquisa que seria gerado a partir dos jogos de empresas.

Na terceira aula foi exposto o modelo da monografia racional eletrônica (Sauaia, 1996) que seria a estrutura para o artigo científico.

O jogo acabou sendo composto por cinco trimestres e ao final, dos mesmos, cada gestor apresentou os resultados de sua empresa, através de um seminário (assembléia geral ordinária –AGO), que foi na quarta aula. Neste seminário cada gestor tinha que apresentar e examinar as consequências mercadológica, operacional e financeira para a organização. A

situação da autora neste primeiro seminário era de total incerteza, insegurança, pois a mesma estava no processo de assimilação e compreensão das regras do simulador.

O professor tinha o papel de facilitador e o aluno tinha que ter a iniciativa de buscar as respostas, bem como a teoria no livro-texto e essa dinâmica de aula contribuiu para a aprendizagem dos gestores. Era impressionante a postura do professor, sua calma, paciência, esperando que o aluno buscasse pela informação, mas sempre se colocando a disposição.

Iniciou-se o jogo dois. Novamente tem que se elaborar o plano de gestão com todas as etapas descritas acima. Os resultados eram avaliados pelos gestores, a cada trimestre, e ocorria a tomada de decisão para o trimestre seguinte, através do portal Simulab. Esses resultados eram liberados no portal, através do Relatório Gerencial, onde cada aluno, com sua senha, acessava os resultados de sua empresa. A expectativa no aguardo destes resultados era muito grande, pois o gestor queria saber se havia feito a melhor tomada de decisão. Tudo estava em jogo!

Novamente a apresentação do seminário (AGO), agora do jogo dois (com oito trimestres). Uma característica peculiar dos seminários era que os gestores “abriam o jogo”, muitas vezes, e essa troca de experiências acabava contribuindo muito com a aprendizagem individual de cada gestor, pois eram formações acadêmicas e experiências profissionais diferentes, assimétricas.

Acabou o jogo dois e começou o jogo três, agora em duplas. Novamente tem que se elaborar o plano de gestão. Essa parceria foi muito enriquecedora, pois os gestores somaram e trocaram suas experiências. Como, por exemplo, o uso de ferramenta de gestão, no Excel, para as tomadas de decisões dos trimestres utilizando as informações contidas no Relatório de Gestão como marketing, produção etc. Ao final do jogo três (oito trimestres) houve a apresentação do seminário (AGO) para a classe e o professor.

Neste ínterim as etapas do artigo científico eram solicitadas e acompanhadas pelo professor, sendo que muitos alunos estavam na expectativa dos resultados, dos jogos, para usarem em suas pesquisas, dependendo do problema de gestão de cada aluno.

Jogo quatro, agora seria a oportunidade dos quatro gestores estarem juntos, mas por questões de agenda só dois participaram, não sendo, então, efetivo para o grupo.

No jogo cinco os gestores voltam a jogar individualmente e nas mesmas condições do jogo um até para se avaliar a aprendizagem de um em relação ao outro. Agora a gestora da empresa RSB/SA se sente mais segura em relação às regras do simulador (assimilação e compreensão) e quanto ao jogo de empresas tem mais segurança para externar o que foi assimilado (aplicação) e para analisar os resultados da tomada de decisão (análise). Essa aprendizagem não surgiu do nada, a cada jogo procurava-se compreender as regras, analisar os resultados da tomada de decisão, compartilhar com o professor e com os colegas gestores através dos seminários. A proposta era mergulhar de cabeça nos jogos, se não há essa entrega a aprendizagem pode ficar comprometida.

Uma situação interessante aconteceu durante o jogo cinco com a gestora da empresa RSB/SA. Novamente os gestores elaboraram o plano de gestão para um ano, ou seja, quatro trimestres e foram analisando os resultados de sua tomada de decisão trimestre a trimestre. Só que a gestora, supracitada, estava ancorada no ambiente de competição e não jogou em um ambiente monopolista, onde os outros players jogavam.

Essa situação só foi observada ao se preparar o seminário final de apresentação (AGO), momento em que a gestora ficou arrasada e muito triste, pois veio um sentimento de frustração muito grande. Na verdade ela estava ancorada num ambiente de competição e não enxergou, a priori, que era monopolista, e essa situação não favoreceu seus resultados finais, mas a aprendizagem é ativa e contínua. Quanto aprendido!! Enfim, o jogo continua!!

Esta vivência em sala de aula permitiu avaliar, de perto, o comportamento dos gestores ao apresentarem os resultados de sua empresa. Sendo que no começo estávamos um pouco

apreensivos, pois era um ambiente de competição e desconhecido, mas aos poucos os gestores (players) começaram a mostrar suas estratégias de mercado e isso fez com que todos amadurecessem e tivessem uma aprendizagem mais efetiva.

Os indicadores de Eficiência Operacional, financeira e mercadológica eram calculados e analisados ao final de cada jogo, através dos seminários de Pesquisa. Onde os gestores foram desenvolvendo e aperfeiçoando as tomadas de decisões, durante os exercícios de gestão simulada.

Análise Descritiva dos Dados

Na Tabela 1 verifica-se no indicador de **EM** que no trimestre 3 teve-se 92% da demanda atendida, perdendo oportunidade de se vender mais produtos e ficando sem nenhum estoque de produtos acabados, ou seja, teve demanda reprimida. Com relação à **EO** pode-se observar que o melhor trimestre foi o T4 (1,33%), mas mesmo assim, ainda gerou custos, pois não utilizou toda a capacidade instalada (1,5 ou 150%). Na **EF** observa-se em T5 (94%) como o melhor resultado em relação aos demais trimestres, pois foi o que mais se aproximou de 100%, ou seja, um caixa com valores não tão altos fazendo o saldo médio. Verifica-se que a melhor TIR foi em T3.

Tabela 1– Indicadores de eficiência e financeiro, em percentagem, do **Jogo 2**, da indústria RSB/SA. São Paulo, 2013.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
EM	1	1	0,92	1	1	1	1	1
EO	0,95	1,18	0,91	1,33	1,11	1,16	1,23	1,18
EF	92	93	87	88	94	91	93	92
TIR	1.82	2.98	3.08	2.76	1.70	1.86	2.56	1.68

Legenda: EM= eficiência mercadológica EO=eficiência operacional EF=eficiência financeira TIR=retorno sobre o patrimônio líquido

Conforme mostra a Tabela 2 na **EM** os trimestres 2, 5 e 6 deixaram de atender a demanda. No T1 a demanda foi atendida, mas restou um estoque alto de produtos acabados (260.000 unidades) que gerou um custo de estocagem de \$118.726,00. No indicador de **EO** observa-se que os trimestres 4, 5 e 6 que mais se aproximaram do ideal (1,5%) e o pior trimestre foi o T2 (0,97%), onde não se usou a máxima capacidade instalada, incorrendo em custos para a empresa. Quanto a **EF** no T1 (97%) verifica-se o melhor resultado finalizando o trimestre com um caixa negativo de \$311.206,00 e a melhor TIR foi em T7, principalmente se comparada com T1 (1,65%) mais que dobrou de valor, impactando no aumento do patrimônio líquido.

Tabela 2– Indicadores de eficiência e financeiro, em percentagem, do **Jogo 3**, da indústria em duplas. São Paulo, 2013.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
EM	1	0,85	1	1	0,85	0,82	1	1
EO	1,45	0,97	1,45	1,46	1,46	1,46	1,42	1,00
EF	97	91	90	90	90	89	91	89
TIR	1.65	2.27	2.99	3.28	3.51	3.53	3.58	3.32

Legenda: EM= eficiência mercadológica EO=eficiência operacional EF=eficiência financeira TIR=retorno sobre o patrimônio líquido

Pode-se observar na Tabela 3 que no Trimestre 1, do Jogo um, no indicador de **EM** a demanda foi atendida, mas gerou estoque de produtos acabados, incorrendo em custos de

estocagem de \$12.712,00, todavia, como era o Jogo um, o gestor da empresa sentiu-se mais confortável em repetir os dados do livro, mesmo porque era um ambiente totalmente novo e cheios de dúvidas e incertezas, então esta estratégia parecia a melhor naquele momento. Já nos demais trimestres há um crescimento gradual destes valores os quais vão se aproximando de 1, mostrando um provável entendimento nas tomadas de decisões, mas ainda perdendo a oportunidade de vender produtos, pois a demanda não foi todo atendida.

O que aconteceu no jogo cinco, em relação a EM, foi que o gestor continuou operando em um ambiente competitivo (na sua cabeça), como foi o jogo dois e três, mas o jogo cinco voltou a ser um ambiente monopolista; e acabou hiperestimulando a demanda com altos investimentos em marketing o que gerou uma demanda maior que a oferta, não sendo capaz de atender a todos. No T3, do jogo cinco, ocorreu um aumento do preço na tentativa de conter a demanda, gerando um indicador mais próximo da eficiência (0,98%). Na **EO** se multiplica a capacidade de produção por 1,5 para se usar toda a capacidade instalada da fábrica e as horas extras. Como se observa no jogo cinco, em relação ao jogo um, houve um aprendizado medido de maneira objetiva (EO), pois praticamente todos os trimestres estão próximos de 150% ou com 150%, mostrando que se utilizou a capacidade instalada, diminuindo custos operacionais, como por exemplo a depreciação do equipamento (2,5% ao trimestre), que ocorrerá usando ou não as instalações.

No T1 (1,01), do jogo um, significa que apenas 1% de horas extras foi usado e incorre em custos fixos e não são rateados em um volume maior de unidades de produtos. Quanto a **EF** os dados do jogo um são melhores que o do jogo cinco. No jogo um o caixa variou de \$2.070.953,00 (T2 - 81%), sendo o maior valor, a \$860.123,00 (T4-92%), sendo o menor valor. No jogo cinco variou de \$21.559,00 (T2 -98%), sendo o menor valor, a \$2.139.778,00 (T5 - 80%), mostrando que é difícil se dizer qual é o caixa ideal, mas que quanto menor o saldo no caixa melhor se mostram os resultados de eficiência financeira. Verifica-se, ainda, que quanto a TIR, que é o retorno sobre o patrimônio líquido, houve uma melhora do jogo um para o cinco, mostrando uma aprendizagem medida de maneira objetiva. Se compararmos a TIR de T5 do jogo um (1,68) com a de T5 do jogo cinco (2,46), observa-se um ganho de 50%.

Tabela 3– Indicadores de eficiência e financeiro, em percentagem, do Jogo 1, comparado ao Jogo 5, da indústria RSB/SA. São Paulo, 2013.

JOGO 1						
	T1	T2	T3	T4	T5	
EM	1	0,56	0,70	0,75	0,83	
EO	1,01	1,10	1,32	1,15	1,10	
EF	81	81	87	92	86	
TIR	1,69	1,66	1,06	0,97	1,68	
JOGO 5						
	T1	T2	T3	T4	T5	
EM	0,89	0,82	0,98	0,90	0,68	
EO	1,00	1,48	1,50	1,49	1,49	
EF	95	98	92	85	80	
TIR	-0,92	1,72	1,46	1,36	2,46	

Legenda: EM= eficiência mercadológica EO=eficiência operacional EF=eficiência financeira TIR=retorno sobre o patrimônio líquido

Na Tabela 4 verifica-se os dados da indústria que mais se destacou dentre as quatro. Observa-se a TIR de 1.18 (T5) no jogo 1 e de 5.41 (T5) no jogo cinco, isso para mostrar que a aprendizagem é individual, depende de vários outros fatores como, por exemplo, o

conhecimento prévio que a pessoa trás consigo, a formação, entre outros; e que a aprendizagem é contínua e ativa e que é possível melhorar sempre.

Tabela 4 – Indicadores de eficiência e financeiro, em percentagem, do Jogo 1, comparado ao jogo 5, da indústria AJAX/SA. São Paulo, 2013.

JOGO 1					
	T1	T2	T3	T4	T5
EM	1	0,83	1	1	0,83
EO	100	100	128	103	103
EF	88	79	74	65	85
TIR	3.17	3.27	3.96	3.89	1.18
JOGO 5					
	T1	T2	T3	T4	T5
EM	1	1	1	1	1
EO	150	150	150	145	150
EF	92	94	91	96	98
TIR	1.67	6.82	5.58	5.54	5.41

Legenda: EM= eficiência mercadológica EO=eficiência operacional EF=eficiência financeira TIR=retorno sobre o patrimônio líquido

Discussão dos Resultados

Verifica-se nos resultados apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3 que houve uma evolução gradual na aprendizagem dos gestores num ambiente de educação gerencial propiciado pelo Laboratório de Gestão, mostrando que os participantes assimilam as regras para praticá-las no jogo de empresas, exercitando um modelo mental integrado (SAUAIA, 2010).

Na Tabela 3 verifica-se no jogo um, onde houve um treinamento inicial, que os resultados dos indicadores de eficiência mercadológica, operacional e financeiro ainda são abaixo do esperado (100%), mas com o desenvolvimento dos jogos dois (Tabela 1), três (Tabela 2) e cinco (Tabela 3) e os seminários ao final de cada um deles houve um resultado mais próximo do ideal (do 100%), conforme mostram os dados do jogo cinco (Tabela 3). Estas informações vêm corroborar com França (2007, p. 88) que cita que o treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Estas informações são reforçadas por Menezes e Abad (2009, p.107) quando afirmam que os programas de treinamento e desenvolvimento tornaram-se essenciais para a sobrevivência e competitividade das organizações, sendo considerados instrumentos eficazes de desenvolvimento de competências integrantes de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente (MENESES, ABAD, 2009, p.107).

É absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios. O ponto crítico do desenvolvimento de talentos está na aplicação do conhecimento e não apenas na geração do mesmo. É a sua aplicação que produz resultado no negócio (EBOLI, 1999, p.58). Corroborando com a autora, verifica-se na Tabela 3 que o laboratório de gestão proporcionou um mecanismo de aprendizagem onde foi possível aplicar o conhecimento adquirido e os resultados mostram este fato.

A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Além disso, favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados (EBOLI, 2002, p.206).

O treinamento gerencial foi fundamental para o bom desempenho dos gestores e consequentemente pelo sucesso das organizações. Para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos é fundamental que as pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Apenas por meio das pessoas poderá se construir um sistema de educação verdadeiramente eficaz e dinâmico. Para tanto, é essencial que a instalação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas. Ou seja, a criação de um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios para processos de aprendizagem ativa e contínua, que favoreçam a formação e atuação de lideranças exemplares e educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e, assim, despertem e estimulem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento (EBOLI, 2005, p.5).

Os gestores se envolveram no jogo, mas acima de tudo se comprometeram, viveram cada jogada, mergulharam de cabeça, ou seja, se entregaram, mas o professor, que era o mentor, motivava a todo o momento o grupo e essa liderança foi fundamental para o sucesso das organizações, pois os três níveis estavam alinhados: empresa (com o plano de gestão bem estruturado), liderança (que era o professor, que os motivava o tempo todo e se colocava à disposição) e pessoas (que eram os gestores que estavam sendo treinados, desenvolvidos e educados). Educar as pessoas para todas as etapas do processo da gestão dos negócios é o diferencial para as organizações que queiram competir melhor e buscar o envolvimento de todos para a busca contínua por resultados (GOMES, TEODORO, 2010, p.22).

Há evidências suficientes de que práticas de educação corporativa, quando bem gerenciadas, resultam em mais lucros para as empresas. Fica evidente a necessidade de que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios (EBOLI, 2002, p.208).

Há aprendizagem que houve, do jogo um em relação ao cinco, foi estimulada por um treinamento e desenvolvimento dos gestores em um ambiente laboratorial vivencial. Aliado a este fato temos o caso de sucesso de um estudo feito em um hospital, onde foi realizado um treinamento e desenvolvimento da equipe de enfermagem do Centro cirúrgico, dentro da própria organização, e após quatro meses, houve uma redução nas divergências de 38,2% para 22,4%, ou seja, uma melhora de 15,8%, impactando no faturamento hospitalar (ZUNTA *et al.*, 2006, p.253).

O mesmo não ocorreu com a empresa BETA, que acabou tendo um insucesso, desencadeado por deficiências no período de treinamento na implantação de um programa de gestão. Os problemas enfrentados em relação, por exemplo, a customizações estavam intimamente relacionados com as práticas deficientes nas fases de treinamento. As expectativas não foram atendidas decorrentes da negligência da questão de treinamento corporativo durante o processo. A empresa BETA negligenciou os fatores mais importantes ao não promover um processo de treinamento adequado ocasionando uma ruptura entre os objetivos da implantação e os da organização (GOZZI *et al.*, 2006, p.25).

Na Tabela 3 quando se compara a taxa interna de retorno sobre o do patrimônio líquido (TIR), do T5 do jogo um em relação ao T5 do jogo cinco, verifica-se um ganho de 50% (1,68% para 2,46%). Segundo Eboli (1999, p.59) a missão da educação corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal é desenvolver as competências críticas em vez de habilidades. Como a aprendizagem é contínua o gestor da empresa RSB/SA teria condições de ir melhorando seu desempenho, assim como o fez o gestor da empresa AJAX/SA, onde a TIR foi de 1.18 no T5 do jogo um para 5.41 no T5 do jogo cinco.

De fato, como reconhecem Guest et al. (2003, apud MENESES, ABAD, 2009, p.117), estudos sobre o impacto de práticas de recursos humanos sobre o desempenho organizacional parecem preferir o uso de indicadores financeiros, como medidas de retorno de investimento.

As atividades de educação corporativa devem ser mensuradas tanto no âmbito dos processos como dos resultados e deve haver planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização. Pelo fato de as ações de educação corporativa terem um amplo alcance em seu escopo de aplicação, podem influenciar os mais diversos tipos de resultados, permitindo a utilização de diversos tipos de indicadores financeiros para a avaliação dos retornos gerados (SEARA, SAUAIA, 2010, p.179).

Não existe uma fórmula estável para traduzir possíveis resultados de aprendizagem. Mesmo assim, reforça-se que indicadores específicos podem ser utilizados. Um exemplo foram os dados da Tabela 3 onde os resultados da TIR no T5 do jogo cinco (2,46%) foi 50% maior que no T5 do jogo um (1,68%) mostrando que as taxas de retorno podem ser capazes de medir a influência de TD&E no desempenho das empresas (OECD, 1996, apud TUMELERO et al., 2011, p.2).

A gestora da empresa RSB/SA estava ancorada no ambiente de competição, mas com certeza o aprendizado adquirido com esta vivência será para toda a vida, pois, embora jogos e simulações voltem seu conteúdo à realidade da instituição, o capital humano, ao desempenhar seus vários programas sociais, leva e contribui com os demais setores da sua vida que não só o trabalho (GOMES; TEODORO, 2010, p.21).

Na questão da cidadania, é importante ressaltar que em ambiente de mudanças não se pode mais assegurar o emprego vitalício. Portanto, qualquer programa de educação corporativa que queira efetivamente cumprir sua missão deverá desenvolver a capacitação empreendedora, de modo a preparar os empregados para a vida como um exercício de melhoria contínua e nunca com o mero objetivo de maximizar lucros em curto prazo (SEARA, SAUAIA, 2010, p.180).

Os jogos de empresa, do laboratório de gestão, geram uma aprendizagem vivencial para toda a vida, onde os gestores além de ter o professor como facilitador, também buscam respostas através do autoconhecimento.

Ao investir no colaborador, a organização espera ter sua relação custo-benefício compensada. É aí que reside à importância da ética, do compromisso e da qualidade do programa de treinamento e desenvolvimento, sempre estrategicamente vinculado aos objetivos, metas e cultura da instituição, não perdendo, contudo, o aspecto da empregabilidade do ponto de vista da educação corporativa: qualificar o colaborador para o trabalho e para a vida (GOMES; TEODORO, 2010, p.21).

A cidadania organizacional não se limita a um programa de treinamento. Ela é uma política de gestão de pessoas, visando a melhoria das relações empresa-indivíduos e ao incremento do patrimônio de conhecimento da organização (FISCHER, 1999, p123-136).

Uma empresa socialmente responsável considera o seu sucesso um empreendimento coletivo, envolvendo todos os seus membros: trabalhadores, gerentes, executivos, fornecedores, etc. Esse é um bom modelo de responsabilidade social porque ele é viável, é do interesse das empresas e dos trabalhadores, além de ser benéfico para a sociedade como um todo (CHEIBUB, LOCKE, 2013, p.13,14).

Conclusões

Verificou-se que no laboratório de gestão, através do simulador organizacional, os gestores assimilaram as regras econômicas e num curto período de tempo. O mecanismo de aprendizagem usado mostrou-se eficaz e que poderá ser replicado por professores no ambiente de uma organização. Os jogos de empresa, do laboratório de gestão, geram uma

aprendizagem vivencial para toda a vida, onde os gestores além de ter o professor como facilitador, também buscam respostas através do autoconhecimento. É fundamental o papel do professor de motivar e estimular os alunos, bem como se mostrar sempre à disposição e ter uma postura participativa. Essa aprendizagem é ativa e contínua, ou seja, não para, pois desenvolveu capacidades de análise crítica no aluno e isso é desenvolvido e aperfeiçoado ao longo de sua vida, fazendo com que aperfeiçoe essa competência.

O jogo de empresa, no laboratório de gestão, mostrou-se uma ferramenta de gestão, onde os gestores vivenciam o processo de tomada de decisão e podem colocar em prática o conhecimento adquirido e aprendem a reavaliar suas decisões a cada resultado, ampliando a visão gerencial e conseqüentemente contribuem para os resultados das organizações. A educação corporativa, através do treinamento gerencial, em um ambiente vivencial, pode contribuir com os profissionais para um aprendizado mais eficaz, trazendo retorno mais rápido para a organização. O acúmulo de conhecimento dos gestores, através do programa de TD&E, propiciado por um mecanismo de aprendizagem, teve reflexo nas tomadas de decisões, trazendo resultados positivos para a taxa interna de retorno sobre o patrimônio líquido (TIR), mostrando-se num investimento de retorno altamente provável.

Utilizar um ambiente laboratorial, mas com todas as condições do real, pode proporcionar aos pesquisadores mais segurança, fazendo com que os mesmos arrisquem mais e inovem mais em suas tomadas de decisões. Isso irá contribuir para a formação da competência crítica dos participantes e na sua participação ativa, e não passiva, enquanto futuros tomadores de decisões. Além do que, toda a decisão é fundamentada em teorias científicas e quando surge um problema de gestão, o participante é incentivado, pelo professor, a pesquisar sobre a problemática levantada e a gerar uma pesquisa, contribuindo, assim, para o crescimento do conhecimento individual e coletivo.

Um ambiente de sala de aula convencional é cômodo ao estudante, pois o mesmo fica, geralmente, em sua zona de conforto. Ser um estudante ativo vai depender muito de sua formação pessoal, de seu jeito de pensar, agir e questionar as coisas. Essa é uma pequena parcela, pois a maioria acaba tendo uma atitude mais passiva. Quando interagimos com a situação, com o ambiente, com os nossos sentimentos, a possibilidade de registrar esse aprendizado pode ser muito maior. Esse mecanismo é proporcionado por um ambiente virtual, onde se vivenciam os sentimentos de frustração e satisfação das decisões tomadas, sendo possível reavaliá-las a cada resultado.

Contribuições

Organizações que têm seus gestores treinados, capacitados, que desenvolvem competências críticas, enquanto tomadores de decisão têm melhores condições de competir no mercado, pois contribuem para o alto desempenho nos resultados financeiros. Os gestores precisam desenvolver suas competências críticas e colocá-las em prática. Saber aplicar esse conhecimento adquirido e ter uma boa análise crítica dos resultados para a tomada de decisão será o grande diferencial das organizações para poder competir no mercado. Desde a alta gestão, todos os gestores têm de ser motivados e incentivados a desenvolver seus talentos para que tenham melhores resultados nos negócios. Todos têm de estar envolvidos, comprometidos, ou seja, se entregarem, pois só assim os resultados serão experimentados, vivenciados e serão melhores avaliados para uma nova tomada de decisão. Gestores com alto desempenho podem refletir em empresas bem sucedidas e, conseqüentemente, com alta possibilidade de retorno financeiro.

Limitações

Desenvolvido em um ambiente laboratorial, embora com dados da realidade, mas impossibilitando de realizar generalizações. Tamanho da amostra num universo reduzido para

generalizar sobre o fato em questão. A proximidade limitada dos gestores pode ter minimizado os resultados dos gestores, pois todos moravam longe e tinha dificuldades de estarem mais cedo ou depois da aula para troca de informações/experiências.

Proposições para novos estudos

Que mais casos de fracassos relacionados a investimento em educação corporativa sejam publicados. Sugere-se a reaplicação deste trabalho em outros contextos de negócios. Futuros estudos deverão aprofundar mais essa discussão para elucidar melhor a questão da estratégia baseada em programas de educação empresarial para beneficiar o desempenho financeiro do negócio. Sugere-se a aplicação de instrumentos de medição dos processos e não só dos resultados organizacionais.

Referências

- BLOOM, B.S.; ENGELHART, N.D.; FURST, E.J.; HILL, W.H.; KRATHWOHL, D.R. Taxonomy of educational objectives - the classification of educational goals, handbook I : cognitive domain. New York. David McKay Company, 1956.
- CHEIBUB, Z.B.; LOCKE, R.M. “Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas”. Sloan School of Management e Departamento de Ciência Política – MIT. Disponível em: http://rlocke.scripts.mit.edu/~rlocke/docs/papers/Locke,R%20%26%20Cheibub,Z_Valores%20Ou%20Interesses.pdf acessado em: julho, 2013.
- EBOLI, M. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? revista de administração, São Paulo, v.34, n.4, p.56-64, outubro-dezembro, 1999.
- EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. (org.) As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Ed. Gente, 3ª Ed. 2004
- EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, outubro-diciembre, 2005, p.118-122, Fundação Getulio Vargas Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116007008>
- EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. (org.) As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. In: TUMELERO C, AMORIM, W.A.C., VELOSO, E.F.R., LUCAS, A.C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set 2011, p. 1-14.
- FISCHER, R.M. Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: Eboli, M. (Org.). Universidades Corporativas: educação para a empresa do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.
- FRANÇA, A.C.L.: Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas 2007
- GOMES D.F.N., TEODORO R.A. de F. Paradigmas contemporâneos e as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano Rev da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.2, p.19-32. Mai/Ago. 2010
- GONÇALVES, E.P. *Iniciação a pesquisa científica*. 4. Ed. – revisada e atualizada. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.
- GUEST, D. E.; MICHIE, J.; CONWAY, N.; SHEEMAN, M. Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations, 41(2), 291–314

in: MENEZES, P.P.M.; ABBAD A. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 6, p. 105-122, Jan./Abr. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acessado em: junho, 2013.

GOZZI S.; FEDICHINA, M.A.H.; OLIVO, R.L. de F.; MACHADO, M.C. Competitividade organizacional por meio do sistema ERP: uma análise dos resultados alcançados na fase da pós-implantação. Organizações em contexto, Ano 2, n. 4, dezembro, 2006.

MEISTER, J. Educação corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999 in: TUMELERO, C.; AMORIM, W.A.C.; VELOSO, E.F.R.; LUCAS, A.C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set 2011, p. 1-14.

MENEZES, P.P.M.; ABBAD, A. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 6, p. 105-122, Jan./Abr. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acessado em: junho, 2013.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. The knowledge-based economy. Paris: OCDE, 1996. In: TUMELERO, C.; AMORIM, W.A.C.; VELOSO, E.F.R.; LUCAS, A.C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set 2011, p. 1-14.

OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

OVERCAST, S.; SCHMIDT, T.; LEI, K.; RODGERS, C.; CHUNG, N. A. A case example of assessment and evaluations: building capability in a corporate university. Performance Improvement, v. 48; n. 6, pp. 5-15, 2009.

PALMEIRA, C.G. ROI de treinamento, capacitação e formação profissional. Retorno do Investimento. 2ª Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PHILLIPS, J. J. Return on investment in training and performance improvement programs. New York: Butterworth-Heinemann, 2003.

REIS, G.G.; SILVA, L.M.T. da; EBOLI, M.P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. Revista de Gestão, v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez., 2010.

SILVA, L.L.; VIEIRA, M.M.; VIEIRA, MM. Estudo de Caso: O retorno de investimento em treinamento como vantagem competitiva: o caso funarbe. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.6, n.3, p.01-22, Tri III. 2012.

SAUAIA, A.C.A. Monografia Racional. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração*. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A.C.A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 2ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2010.

TUMELERO, C.; AMORIM, W.A.C.; VELOSO, E.F.R.; LUCAS, A.C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. RAD Vol. 14, n. 2, Mai/Jun/Jul/Ago 2012, p. 195-215. Revista Administração em Diálogo. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

TUMELERO, C.; AMORIM, W.A.C.; VELOSO, E.F.R.; LUCAS, A.C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set 2011, p. 1-14.

ZUNTA, R.S.B.; CARDOSO, M.L.A.P.; LISBOA, M.A.P. de L. da P.; CASTILHO V. treinamento com foco no faturamento assistencial: uma inovação no serviço de educação continuada. Rev. O mundo da saúde. São Paulo: 2006: abr/jun. 30 (2):250-255.