

## **ANÁLISE DO RETORNO SOBRE INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS**

*Larissa Matioli de Souza<sup>1</sup>  
Felipe de Oliveira<sup>2</sup>*

**Resumo:** *Esse artigo estuda e demonstra possibilidades de treinamentos para desenvolvimento dos colaboradores e principalmente de lideranças dentro de uma empresa, apontando o retorno do investimento feito. Isso possibilita observar o desempenho de cada gestor dentro de cada setor, além da preparação dos colaboradores para serem futuros líderes. Se as expectativas propostas estão sendo alcançadas, e de que forma através de treinamentos e muitas vezes aplicando -se dinâmicas dentro das operações do dia a dia, mostrando formas de aprimoramento para que seja possível otimizar os processos, alcançar resultados e metas traçadas. Além de propor um novo estilo de treinamento onde haja mais engajamento, seja mais enfático e tenha menos custo e com mais inovação. Além de trazer também uma imersão para os colaboradores sobre a essência e filosofia da empresa. Por consequência fazendo com a empresa se torne premiada atestando e refletindo que é feito um bom trabalho interno. Mostrando que para obter ou até dobrar os resultados é preciso começar pela base.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Pessoas. Planejamento Estratégico. Departamento Pessoal.*

### **1. INTRODUÇÃO**

No nosso cenário atual o departamento pessoal de uma empresa deve estar em constante aprimoramento e evolução sempre mantendo em vista as condições de trabalho. Atualmente as empresas estão preocupadas não somente com os lucros, mas também com a qualidade de vida do colaborador.

O departamento pessoal de uma empresa é responsável por todos os processos burocráticos, administrativos e legislativos. Na parte de gestão de pessoas além de englobar as atividades de DP, aborda também subsistemas como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, avaliação de clima e cultura da empresa, qualidade de vida e segurança do trabalho (GIL, 2001 *apud* NORMAS E REGRAS, 2020, p. 01).

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário União das Américas – Uniamérica, Foz do Iguaçu, Paraná. E – mail: [lmatioli87@gmail.com](mailto:lmatioli87@gmail.com).

<sup>2</sup> Docente Orientador do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário União das Américas – Uniamérica, Foz do Iguaçu, Paraná. E-mail: [felipe.silva@uniamerica.com.br](mailto:felipe.silva@uniamerica.com.br).

Dependendo de cada empresa e seu legado, o departamento pessoal se torna mais inovador, menos burocrático e com uma gestão mais humanizada.

Todo planejamento de uma empresa caminha juntamente com o departamento pessoal e gestão de pessoas, mas de que forma isso é feito?

O DP cuida do sistema de informação gerencial, banco de dados pessoais, benefícios, remunerações, descrição de cargos, folha de pagamento, gestão de ponto e férias. Gestão de pessoas cuida do recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, programas de comunicação interna, treinamento e desenvolvimento

Neste artigo será apresentado o retorno financeiro de um treinamento aplicado para liderança e colaboradores.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

Este projeto tem por finalidade demonstrar o retorno sobre investimento dos treinamentos aplicados em uma empresa turística na região de Foz do Iguaçu.

Do ponto de vista da natureza a pesquisa é aplicada, onde tem como finalidade gerar conhecimentos, para posteriormente a aplicação imediata de soluções dos problemas específicos seja realizada.

Em relação a abordagem do problema esta pesquisa é qualitativa e quantitativa. São consideradas pesquisas qualitativas quando os dados coletados nessas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Fonseca (2002, p. 20), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Quanto aos procedimentos técnicos esta é uma pesquisa ação e de levantamento bibliográfica e documental. Pesquisa ação é segundo Fonseca (2002, p. 34), pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. Recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir de sua compreensão conhecimento e compromisso para ação dos elementos da pesquisa.

A pesquisa documental, de acordo com Gil (2002, p.62-3), é semelhante a pesquisa bibliográfica e o que a diferencia é a natureza das fontes, já para Pádua (1997, p.62), pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos contemporâneos ou retrospectivos.

Referente a pesquisa documental foi realizado um levantamento de todos os treinamentos e o custo de cada pertinente ao ano de 2019. Os treinamentos levantados são relacionados ao setor administrativo da empresa, na bilheteria. Um dos treinamentos aplicado é a política de ingressos, onde se trata um pouco sobre a venda como todo, mas além dos ingressos o setor faz a venda de um produto específico no qual foi utilizado como base para demonstrar o resultado sobre a meta estipulada do mesmo. O produto funciona como um passaporte que dá direito ao consumidor a entrada em três pontos turísticos na cidade, mas esses pontos são específicos. A meta estipulada é semestral, mas antes disso é feito um levantamento em cima da venda de passaportes e quantidade de visitantes do semestre passado, após isso é estipulado uma margem para o próximo semestre para que seja estipulada a meta. Na tabela abaixo é possível ter uma base de controle para a realização do treinamento.

**Tabela 1:** Painel Geral do Programa de Capacitação.

<b>Data</b>	<b>Treinamento</b>	<b>Turmas</b>	<b>Setor</b>	<b>Convocados</b>	<b>Participantes</b>	<b>Participação</b>
10/11/2019	Desmistificando Contratos	1	ADM E CONTÁBIL	13	11	84,62%
11/11/2019	Política de Ingressos	1	BILHETERIA	32	21	65,63%

**Fonte:** Fonte do autor, 2020.

Na tabela anterior é necessária a identificação da data que será realizado o treinamento, o tema do treinamento, a turma, dependendo do número de participantes para melhor adesão do conteúdo será dividido em duas turmas, o setor de acordo com o tema, número de convocados, o total de participantes que assinaram a lista de presença e a porcentagem de participação. Se formos realizar um comparativo de adesão o primeiro treinamento teve mais engajamento que o segundo, mas também temos que levar em consideração o número de participantes.

É onde entra o papel do RH, que fica responsável pelos desenvolvimentos e participação e por todos os treinamentos e iniciativas que envolvam os colaboradores. Nas imagens abaixo podemos observar alguns treinamentos propostos onde sejam mais interativos e dinâmicos, mas que ao mesmo tempo proporcionam conhecimento, interação, trabalho em equipe e habilidade de comunicação.



**Imagem 1:** Treinamento com os gestores.

**Fonte:** Fonte do autor, 2020.



**Imagem 2:** Treinamento com a equipe de ADM.

**Fonte:** Fonte do autor, 2020.

**Tabela 2:** Planilha de controle dos investimentos para treinamentos.

<b>TREINAMENTOS 2019</b>					
	Saldo	inicial	Utilizado	Saldo	Final
AquaRio	R\$	162.372,00	R\$ -	R\$	162.372,00
EcoNoronha	R\$	114.030,00	R\$ -	R\$	114.030,00
Holding	R\$	101.392,00	R\$ 1.700,00	R\$	99.692,00
M3F	R\$	68.962,00	R\$ -	R\$	68.962,00
Paineiras	R\$	65.575,00	R\$ -	R\$	65.575,00
PNI	R\$	193.670,00	R\$ -	R\$	193.670,00
RioZoo	R\$	96.873,00	R\$ -	R\$	96.873,00

**Fonte:** Fonte do autor, 2020.

Na tabela acima podemos observar o saldo inicial, que é o orçamento liberado para o investimento de treinamentos seja da área administrativa, para os gestores e demais áreas da organização. O valor estipulado é para ser usado anualmente.

**Quadro 1:** Tabela utilizada para venda do produto.

RECEITA 2º DIA	COMISSÃO 8%	QUANTIDADE	COMISSÃO 80%	QUANTID. PASSAPORTE	COMISSÃO 80%	VALOR TOTAL COMISSÃO
46,58	3,73	-	-	603	964,80	1.010,93
113,54	9,08	-	-	762	1.219,20	1.345,08
145,59	11,65	-	-	563	900,80	932,45
119,37	9,55	5	20,00	552	883,20	929,55
81,52	6,52	-	-	593	948,80	977,72
8,73	0,70	-	-	168	268,80	269,50
96,08	7,69	2	8,00	665	1.064,00	1.131,69
40,76	3,26	-	-	864	1.382,40	1.468,86
93,17	7,45	2	8,00	539	862,40	909,85
11,64	0,93	-	-	318	508,80	547,33
43,67	3,49	2	8,00	633	1.012,80	1.093,09
72,78	5,82	-	-	632	1.011,20	1.045,82
23,29	1,86	1	4,00	443	708,80	714,66
-	-	-	-	296	473,60	484,00
72,77	5,82	3	12,00	608	972,80	1.017,82
64,04	5,12	2	8,00	681	1.089,60	1.162,72
1.033,53	82,68	17	68,00	8.920	14.272,00	15.041,08

**Fonte:** Fonte do autor, 2020.

Para a realização do cálculo de retorno sobre os investimentos foram utilizados dois valores como base. O primeiro é o valor investido em treinamentos de PNI, onde encontramos na tabela 2.O segundo valor foi retirado do quadro 1, onde na primeira coluna se encontra a receita que é o valor bruto multiplicado pelo número de passaportes vendidos durante o dia, na segunda coluna é a porcentagem que o colaborador ganha em cima dessa receita. Na segunda coluna é a venda total do

dia. Com essa tabela é feita uma estimativa para estipulação de metas durante o semestre, a partir disso obteve-se o ROI de treinamentos.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Levantamento e análise de dados

Após o levantamento de dados foi montada uma tabela simples, para melhor visualização onde se tem o valor do investimento, a meta estimada da venda do produto e o resultado que é a entrega.

**Tabela 3:** Dados e resultados do ROI.

INVESTIMENTO	R\$ 193.670,00
META	R\$ 235.485,69
RESULTADO	R\$ 263.523,48
ROI DA META	R\$ 21,59
ROI OBTIDO	R\$ 36,07

**Fonte:** Fonte do autor, 2020.

Com os valores podemos observar que foi investido um valor no setor administrativo de uma empresa, foi estipulada uma meta para a venda de um produto que é o passaporte e após os treinamentos para aperfeiçoamento do colaborador no decorrer do semestre, a entrega da meta foi acima do esperado. Mas para entender melhor o processo de como se chega nos valores de retorno, abaixo está a fórmula utilizada para o cálculo do ROI.

$$ROI = \frac{RESULTADO DE AÇÃO - CUSTO DO TREINAMENTO}{CUSTO DO TREINAMENTO} \times 100$$

### 3.2 Demonstrativo dos resultados obtidos

Depois do cálculo feito, para a demonstração dos resultados obtidos foram feitos dois gráficos para que se tivesse uma visão mais objetiva e clara do que foi proposto.



**Gráfico 1:** Dados do ROI.  
**Fonte:** Fonte do autor, 2020.



**Gráfico 2:** Resultados do ROI.  
**Fonte:** Fonte do autor, 2020.

Os gráficos acima mostram através de valores os resultados obtidos no ano de 2019 através dos treinamentos propostos, no gráfico 1 é maneira mais ampla e compreensível o investimento, a meta estipulada e resultado obtido. Já no segundo o ROI é demonstrado em forma de porcentagem, ou seja, é fácil observar a diferença de 26 %, entre a meta e a entrega durante e após os treinamentos.

#### 4. CONCLUSÃO

Conclui-se que para cada R\$1,00 investido em treinamento ainda mais em treinamentos de liderança o retorno é de R\$ 36,07 e que se fosse feito um ROI em cima da meta estipulada o retorno seria de R\$ 21,59. Tendo essa visão numérica fica mais fácil para demonstrar que até chegar no lucro de uma empresa ou até dobrar ou triplicar o valor dos resultados é preciso de um trabalho em equipe onde pode ser aprimorado ou desenvolvido através de um treinamento.

#### 5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 335 p.

FONSCECA: [http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila\\_\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA%281%29.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila__METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf).

OLIVEIRA, Erick Dawson de. **Treinamento e desenvolvimento (T & D):** uma ferramenta estratégica para as organizações. Revista Brasileira de Administração, Brasília: s.n, v. 15, n. 47, p. 27-33, dez. 2004.

GESTÃO de design no retorno sobre investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual. **Design management on Return on Investment (ROI): a theoretical conceptual review**, PARANA, ano 2, v. 9, n. 2, 27 nov. 2020. ROI, p. 79-88. Disponível em: <file:///C:/Users/RH/Downloads/35157-165429-1-PB.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

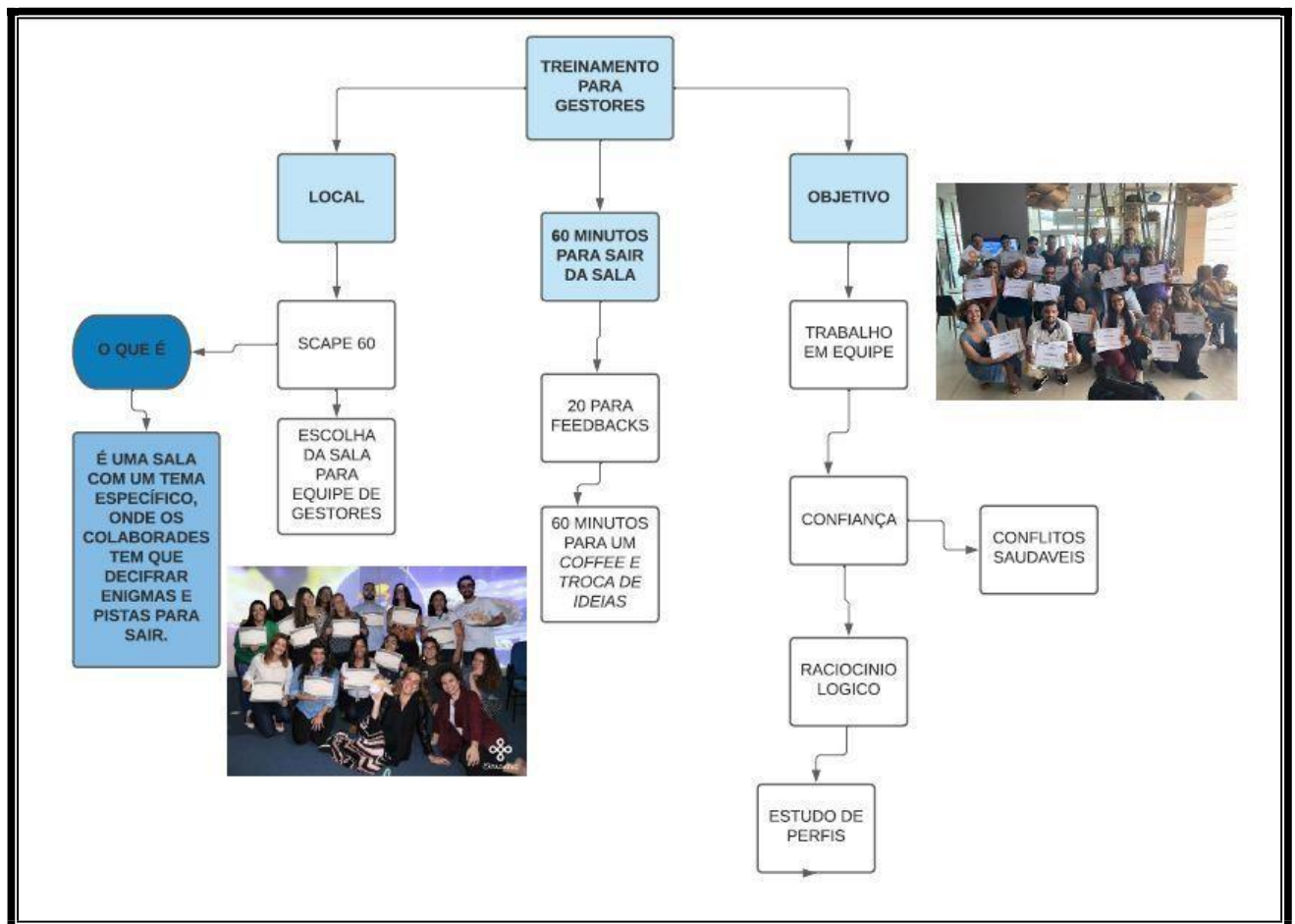
PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Ham burgo: Feevale, 2013.



Disponível em: <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book Metodologia do Trabalho Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 23/09/20.

## ANEXO

O anexo apresentado a seguir é um organograma simplificado, explicando como funciona um dos treinamentos para gestores.



**Imagem 3:** Organograma de treinamento para gestores.  
**Fonte:** Fonte do autor, 2020.