

**ÍNDICE DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO E AS MULTIDIMENSÕES DO
DESEMPENHO NAS MAIORES COMPANHIAS ABERTAS DO BRASIL**

VICTOR DANIEL VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CAMILA OLIVEIRA BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ÍNDICE DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO E AS MULTIDIMENSÕES DO DESEMPENHO NAS MAIORES COMPANHIAS ABERTAS DO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

Com o mundo corporativo cada dia mais dinâmico, treinamento e desenvolvimento tornam-se preponderantes para o sucesso da empresa, influenciando suas estratégias e sendo necessários para um alinhamento com as ideias corporativas (Borges-Andrade & Abbad, 1996; Gonçalves & Mourão, 2011).

Diante desse desafio, as organizações vêm implementando processos com foco em resultados mensuráveis, para alcançar recursos visando conservar e ampliar a área de treinamento e desenvolvimento, de modo a possibilitar que seus métodos exerçam influência no comportamento dos empregados (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Silva, Vieira, & Vieira, 2012).

Assim, é perceptível o esforço das organizações para alcançar vantagens competitivas, baseadas no entendimento de que o treinamento desenvolve o capital humano, possibilitando mais habilidades e conhecimentos, bem como produzindo melhores resultados corporativos (Aguinis & Kraiger, 2009; Delaney & Huselid, 1996; Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012), como preceitua a Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR realça a importância de se avaliar os recursos internos da organização, para ajudar no seu crescimento (Penrose, 1959), e se baseia no pensamento de que a vantagem competitiva se encontra nos recursos, nas habilidades e nas competências da empresa, gerando maior eficiência operacional e melhor desempenho (Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Nessa perspectiva, o aumento de conhecimento dos empregados por meio de treinamento e educação pode ajudar a manter e melhorar o capital humano, sendo imprescindível para o desenvolvimento organizacional (Global Reporting Initiative [GRI], 2015).

Treinamento e educação estão inter-relacionados na teoria e na prática. O treinamento faz parte da educação, transmitindo habilidades específicas, sendo orientado para regras (Bispo, 2017), enquanto a educação compreende um processo por meio do qual o indivíduo assimila determinado assunto, garantindo opiniões independentes, e estabelecendo prioridades (Heiden, Pohl, Mansor & Genderen, 2015). Treinamento e educação têm sido focos de muitas pesquisas, com diferentes nomenclaturas e enfoques, como: programas ou políticas de treinamento e desenvolvimento (Aguinis & Kraiger, 2009; Aragón, Jiménez, & Valle, 2014; Bagattoli & Müller, 2016; Barzegar & Farjad, 2011; Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez, & Carrasco-Hernández, 2014; Lingham, Richley, & Rezanía, 2006; Magalhães, Oliveira, Cunha, & Campos, 2010; Miri, Mansor, Chasempour, & Anvari, 2014; Mourão, Abbad, & Zerbini, 2014; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Salas et al., 2012; Silva et al., 2012), ações ou programas de capacitação (Gonçalves & Mourão, 2011; Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012, 2013), competências e aprendizagem organizacional (Leite & Porsse, 2003), *coaching* e *performance* (Bashir & Shar, 2017; Utrilla, Grande-Torrrealeja, & Lorenzo, 2015).

Independentemente do termo utilizado, tais conceitos são essenciais para ajudar a organização a acompanhar a velocidade das mudanças e ser bem-sucedida no ambiente atual (Lingham et al., 2006; Magalhães et al., 2010). Na última década, observou-se um investimento maior das organizações em treinamento e educação dos empregados, na busca por maior poder de competitividade (Mourão & Marins, 2010; Tasca et al., 2013).

Diante da importância do treinamento e da educação, a GRI (2015) considera os dois citados construtos, em suas “Diretrizes para Relato de Sustentabilidade”, orientando as empresas a divulgar informações como: (i) número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional; (ii) programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que contribuem para a continuidade da

empregabilidade dos empregados em período de preparação para a aposentadoria; e (iii) percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional. Cabe informar que, com base nessas informações, divulgadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas da amostra, mensurou-se o Índice de Treinamento e Educação (ITE) – uma contribuição desta pesquisa.

2 PROBLEMÁTICA

À luz da VBR, que reconhece o treinamento e a educação como fatores estratégicos, para transformação dos recursos humanos em valiosos, raros, difíceis de serem imitados e capazes de gerar renda, proporcionando vantagem competitiva, emerge a seguinte questão-problema: Qual a correlação entre Treinamento & Educação (T&E) e as multidimensões de desempenho empresarial?

Destarte, delineou-se como objetivo geral analisar a correlação entre o Índice de Treinamento e Educação (ITE) e as multidimensões de desempenho das maiores empresas brasileiras de capital aberto. Adicionalmente, procurou-se verificar a associação entre T&E e as multidimensões do desempenho nas empresas e seus respectivos setores de atuação.

Para tanto, foram empregadas técnicas de análise qualitativa (análise de conteúdo) e quantitativa (teste de diferenças entre médias, correlação e correspondência múltipla), a partir de dados extraídos dos relatórios de sustentabilidade da GRI, de 2015 e 2016, e da base Econômica para os indicadores de desempenho de 2015, 2016 e 2017, das maiores empresas de capital aberto do Brasil, segundo o *ranking* da Revista Exame Melhores & Maiores (2017).

Alguns estudos correlatos foram identificados com outras perspectivas. Aragón et al. (2014) estudaram a correlação entre treinamento e desempenho empresarial, a partir da variável aprendizagem organizacional, e constataram existir uma correlação positiva entre ambos. A partir de uma revisão da literatura, Miri et al. (2014) verificaram que o treinamento é o melhor método para educação dos funcionários. Esteban-Lloret et al. (2014) analisaram os treinamentos dos gerentes de 374 empresas espanholas, e comprovaram que tais atividades são conduzidas mais por forças institucionais do que por fatores competitivos.

Em vista disso, considera-se que as principais contribuições deste estudo se configuram na apresentação do ITE – elaborado pelos autores com base nas Diretrizes para Relato de Sustentabilidade (GRI, 2015) – e na análise de correlação entre o ITE e o desempenho econômico, o operacional e a geração de valor nas maiores companhias abertas do Brasil. Ademais, esta pesquisa justifica-se pela contribuição que pode proporcionar às empresas brasileiras (Mourão et al., 2014), à sociedade (Miri et al., 2014; Mourão & Marins, 2010) e à comunidade científica (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Mourão et al., 2014; Utrilla et al., 2015) quanto à preocupação das empresas com o capital humano, e principalmente quanto à sua correlação com o desempenho, considerando-se inclusive a defasagem temporal de um ano.

2 SUPORTE TEÓRICO

2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) e Treinamento & Educação (T&E)

A VBR orienta as empresas para a obtenção de maior vantagem competitiva utilizando o ambiente interno como a base para formulação de estratégias, em vez do ambiente externo (Jensen, Cobbs, & Turner, 2016; Serra, Ferreira, Pereira, & Lissoni, 2008; Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2010; Silvestre & Gomes, 2017). A VBR considera as competências, capacidades e habilidades dos colaboradores os principais fatores para uma maior vantagem competitiva por parte da organização (Kretzer & Menezes, 2009).

No tocante a recursos, Barney (1991) alerta que nem todos eles ajudam a organização a obter vantagem competitiva, e que, para serem um diferencial, devem atender a quatro condições básicas (modelo VRIO): ter valor, ser raro, e ser difícil de imitar e de substituir. De maneira similar, o modelo de Peteraf (1993) se baseia nas condições teóricas que podem ser

diferenciais para a organização, considerando-se quatro condições para se alcançar a vantagem competitiva: heterogeneidade dos recursos; mobilidade imperfeita, quanto à dificuldade de transferir recursos; limites à concorrência *ex ante*, ou seja, ser competitiva antes de obter vantagens; e limites à concorrência *ex post*, considerando-se a obtenção de vantagens ao longo do tempo.

Vasconcelos e Cyrino (2000) abordam que o controle desses recursos estratégicos por algumas firmas faz com que a sua oferta seja limitada, e que os que atraem a atenção dos pesquisadores são aqueles cuja oferta não pode ser aumentada em curto prazo, possibilitando lucros acima da média do mercado, enquanto forem raros e não existirem substitutos, e vários fatores fazem com que seja difícil a imitação, como os de natureza humana, legal e institucional (marcas e patentes).

Assim, a VBR mostra que apenas alguns tipos de recursos são capazes de gerar valor e vantagem competitiva, sendo responsabilidade da alta administração identificar, escolher e desenvolver recursos estratégicos que possam ajudar a aumentar o desempenho da organização (Pereira & Forte, 2008). Em outras palavras, a VBR considera que a organização detentora de recursos valiosos (capazes de gerar valor ou resultado para a empresa), raros (não são disponíveis com facilidade por outras organizações), difíceis de serem imitados (apresentam alto custo para serem replicados) e que são capazes de gerar renda, apresenta desempenho superior, comparado ao daquelas que não os possuem (Brito & Vasconcelos, 2004). Nessa análise, T&E pode ter grande relevância, transformando seus recursos humanos em recursos valiosos, raros, com dificuldade de serem imitados e de serem substituídos.

T&E tem sido abordado com diversas nomenclaturas ou enfoques, como programas ou políticas de treinamento e desenvolvimento, ações ou programas de capacitação, competências e aprendizagem organizacional, *coaching* e *performance*. Para os fins desta pesquisa, adota-se a nomenclatura “Treinamento e Educação (T&E)”, utilizada na composição do Relato de Sustentabilidade da GRI (2015).

Algumas pesquisas sobre programas ou políticas de treinamento e desenvolvimento definem treinamento como uma sistematização afetando o conhecimento, habilidades e atitudes para melhorar o indivíduo, a equipe e a eficácia organizacional; e desenvolvimento como um conjunto de esforços sistemáticos que afetam o conhecimento ou as habilidades dos indivíduos para fins pessoais, crescimento ou futuros empregos (Aguinis & Kraiger, 2009).

Dispostos como ações ou programas de capacitação, o treinamento e a educação são considerados essenciais para ajudar a organização a acompanhar a velocidade das mudanças e alcançar sucesso no ambiente atual (Lingham et al., 2006; Magalhães et al., 2010), visando ao aumento do desempenho (Tasca et al., 2012). Aprendizagem organizacional é outro termo inserido como treinamento, sendo considerado um processo para resolver problemas na conjuntura da empresa, a partir de um estímulo dado aos indivíduos (Leite & Porsse, 2003). *Coaching* também é associado a políticas e programas de treinamento, enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos que ajudam a melhorar o desempenho organizacional, gerando vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Utrilla et al., 2015).

Em suma, o treinamento é considerado um processo que visa à aquisição de novos conhecimentos, regras, conceitos, habilidades e atitudes (Castro, Polo, & Porto, 2008; Goldstein, 1991), proporcionando vantagem competitiva.

Devido às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, as organizações passaram a perceber a necessidade de reestruturação na área de recursos humanos, e que as habilidades aprendidas tornam possível a sua adaptação a novos ambientes, bem como a sua própria continuidade (Barzegar & Farjad, 2011). Isso fez com que treinamento e desenvolvimento se tornassem cada dia mais relevantes. Através desses dois construtos, adquirem-se habilidades motoras ou intelectuais que ajudam o indivíduo a se tornar mais competente para desempenhar papéis na organização (Borges-Andrade, 2002).

O treinamento e o desenvolvimento dos empregados têm como propósito principal a evolução de competências individuais, que são mostradas a partir dos respectivos comportamentos no trabalho (Brandão et al., 2012). Salienta-se a importância do treinamento na alta administração da organização, já que os gerentes com nível de treinamento superior são mais preparados para assumir riscos, analisar o ambiente no entorno e mudar a estrutura da empresa (Curado, Muñoz-Pascual, & Galende, 2018). Destarte, o treinamento e o desenvolvimento se mostram essenciais na estratégia de uma organização, ante a demanda por capital humano qualificado (Miri et al., 2014). Com treinamento e desenvolvimento, alteram-se aspectos pessoais e profissionais dos agentes que fazem parte da organização, abrindo-se novos caminhos e possibilidades para o seu desenvolvimento (Bagattoli & Müller, 2016).

No que consiste a treinamento e educação, vale ressaltar que o treinamento objetiva capacitar os indivíduos para a realização de tarefas com base em uma metodologia aceita anteriormente (Heiden et al, 2015), enquanto a educação se preocupa com o desenvolvimento da capacidade e do poder mental relacionados às atitudes. A educação possibilita o desenvolvimento da sociedade, gerando maior capacidade de receita e elevando o nível de qualidade de vida dos indivíduos (Glewwe & Kremer, 2006; Monteza, Blanco, & Valdivieso, 2015).

Nesta pesquisa, analisa-se a correlação entre T&E e as multidimensões de desempenho, por meio de um índice de treinamento e educação, construído com base em indicadores quantitativos do relatório de sustentabilidade, padrão GRI, modelo G4, vinculados a T&E.

2.2 Proposta de modelo teórico e desenvolvimento das hipóteses

Alguns estudos mostram a correlação entre T&E e o desempenho empresarial (Aragón et al., 2014; Bashir e Shar, 2017; Esteban-Lloret et al., 2014; Miri et al., 2014; Olson, Slaterb, Hult, & Olson, 2018; Utrilla et al., 2015), por diversas perspectivas.

À luz da VBR, T&E pode proporcionar valor estratégico aos recursos humanos, porque a prática torna esse recurso raro e mais inimitável, transmitindo a estratégia da empresa aos funcionários individuais, e ajudando-os a entender a missão e os valores corporativos (Bromiley & Rau, 2016; García-Zambrano, Rodríguez-Castellanos, & García-Merino, 2018; Özçelik, Aybas, & Uyargil, 2016; Pérez, Montes, & Vásquez, 2006; Utrilla, Grande-Torrалеja, & Pedrosa-Ortega, 2012; Utrilla et al., 2015; Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016). Assim, as competências, as capacidades e os conhecimentos transferidos por meio de programas de T&E, projetados para atender às necessidades da empresa, têm o potencial de criar recursos capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991).

As Diretrizes para Relato de Sustentabilidade (GRI, 2015) oferecem princípios, conteúdos e um manual de implementação, para que diferentes organizações, independentemente de porte, setor ou localização, possam elaborar relatórios de sustentabilidade. Quanto ao aspecto T&E, essas diretrizes preveem os seguintes indicadores: informações sobre a forma de gestão; número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional; programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que contribuem para a continuidade da empregabilidade dos empregados em período de preparação para a aposentadoria; e, percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional. Considerando tais informações dispostas no relatório de sustentabilidade das empresas da amostra, a presente pesquisa mensurou o Índice de Treinamento e Educação (ITE), resultante da média aritmética dos indicadores quantitativos da GRI, conforme apresentado no Quadro 1.

A Figura 1 representa o modelo teórico do estudo, que sintetiza a relações esperadas a partir das três hipóteses levantadas, que permeiam a confirmação de que treinamento e

educação tornam os recursos humanos um recurso valioso, raro, sustentável e inimitável (Barney, 1991; Grant, 1996; Peteraf, 1993; Utrilla et al., 2015).

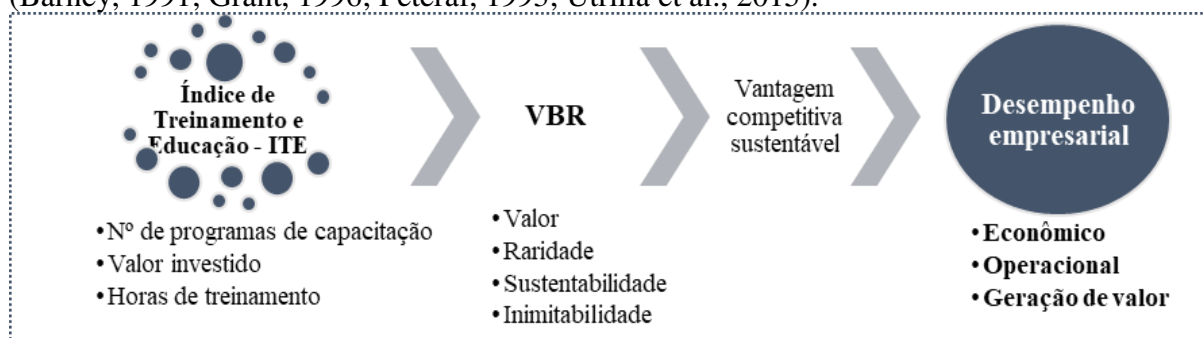


Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores.

À luz da VBR e das recomendações da literatura, a hipótese central do estudo considera que T&E correlaciona-se positivamente com o desempenho empresarial. Assim, são consideradas três dimensões de desempenho, de modo a testar as hipóteses operacionais: *H1 – O ITE está positivamente correlacionado com o desempenho econômico; H2 – O ITE está positivamente correlacionado positivamente o desempenho operacional; H3 – O ITE está positivamente correlacionado com a geração de valor.*

Pretende-se contribuir para o entendimento dos esforços das maiores companhias abertas brasileiras na gestão do capital humano, a partir de ações relacionadas a T&E, e da sua ligação quanto a melhores resultados para a organização, adotando-se a análise diferenciada, com e sem defasagem temporal.

3 METODOLOGIA

Para obter informações quanto à correlação entre T&E e as multidimensões de desempenho nas empresas brasileiras, utilizou-se inicialmente a análise de conteúdo. A técnica de análise qualitativa foi necessária para a interpretação das informações dispostas nos relatórios de sustentabilidade, com a adoção de categorias de análise (Bardin, 1977). Para atendimento aos objetivos propostos, procedeu-se à aplicação da análise de conteúdo e de técnicas quantitativas, como estatística descritiva, testes de Kruskal-Wallis, análise de correspondência múltipla e correlação Rô de Spearman.

A pesquisa qualitativa-quantitativa caracteriza-se como documental, pela utilização de documentos (Relatórios de Sustentabilidade) como fonte principal de dados secundários. Foi pesquisado o Relatório de Sustentabilidade de 2015 e 2016 das 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil do ano 2016, segundo a Revista Exame Melhores & Maiores (2017). Na formação da amostra, algumas empresas foram excluídas da população, devido à impossibilidade de acesso aos relatórios para análise. Das 100 empresas pesquisadas, apenas 54 em 2015 e 50 em 2016 apresentaram os documentos necessários para compor a amostra da pesquisa, conforme detalha a Tabela 1.

Tabela 1 – Etapas de formação da amostra do estudo

Operação	Descrição	Número de empresas		
		2015	2016	Total
(=)	População	100	100	200
(-)	Empresas que não publicaram relatório de sustentabilidade	(30)	(41)	(71)
(-)	Empresas que não publicaram relatório de sustentabilidade padrão GRI	(16)	(9)	(25)
(=)	Amostra	54	50	104

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a Tabela 1, a amostra da pesquisa reúne 104 relatórios referentes ao biênio 2015-2016, sendo 54 do exercício de 2015 e 50 do exercício de 2016, pertencentes a 61 companhias.

Quanto a T&E, priorizou-se a investigação nos relatórios de sustentabilidade, principalmente nos indicadores LA9 e LA10, encontrados na seção treinamento e educação, do modelo G4 da GRI. Dentre as informações coletadas, foram utilizadas para operacionalização dos testes estatísticos: número médio de horas de treinamento por empregado, valor total de investimentos em treinamento e educação, e quantidade de programas de gestão de competências e aprendizagem contínua. Ressalta-se que as informações referentes a T&E foram inicialmente investigadas no relatório de sustentabilidade (modelo GRI). O Quadro 1 mostra como se operacionalizou cada uma dessas variáveis que compõem T&E e se mensurou o ITE.

Variável	Operacionalização	Fonte de coleta
HOR	Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	Indicador LA9 do Relatório de Sustentabilidade
INVEST	Investimento normalizado, correspondente ao quociente entre a soma de investimentos em treinamentos e o valor do Ativo, multiplicado por 100	Indicadores LA9 ou LA10 do Relatório de Sustentabilidade
PROG	Soma de programas de gestão de competências e aprendizagem contínua implementados	Indicador LA10 do Relatório de Sustentabilidade
ITE	Índice de Treinamento e Educação, calculado pela média aritmética das três variáveis = $\frac{HOR + INVEST + PROG}{3}$	

Quadro 1 – Operacionalização e fonte de coleta das variáveis que compõem T&E no relatório de sustentabilidade da GRI e o ITE

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange ao desempenho empresarial, os dados referentes aos exercícios de 2015, 2016 e 2017 foram extraídos da base de dados Economática. As multidimensões de desempenho, conforme recomendações da literatura, foram operacionalizadas por meio das seguintes variáveis: ROA (desempenho econômico), Ebitda (desempenho operacional) e Q de Tobin (geração de valor), conforme mostrado no Quadro 2.

Dimensão	Variável	Operacionalização	Suporte Teórico
Desempenho Econômico	ROA	Retorno Sobre o Ativo, calculado a partir do quociente entre o Lucro Líquido e o Ativo	Garcia, Sousa-Filho e Boaventura (2018) Pinheiro, Vasconcelos, Luca e Crisóstomo (2017) Rêgo, Correia, Lima e Quandt (2018)
Desempenho Operacional	Ebitda	Lucro antes dos juros, tributos, depreciação e amortização (Ebitda) normalizado, calculado a partir do quociente entre o Ebitda e o Ativo	Almeida, Parente, Luca e Vasconcelos (2018) Carvalho, Ribeiro, Cirani e Cintra (2016) Souza, Félix, Lagioia e Araújo (2016)
Geração de Valor	Q de Tobin	Q de Tobin normalizado, calculado a partir do somatório entre Valor de Mercado e Passivo, dividido pelo Ativo	Almeida et al. (2018) Guia, Menezes, Serrano e Franco (2017) Oliveira & Coelho (2017)

Quadro 2 – Variáveis que compõem as multidimensões de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe ressaltar que as variáveis de desempenho computadas se referem aos dois períodos de desenvolvimento das ações de T&E (2015 e 2016), bem como a um período *ex post*. Assim, para atender ao objetivo e testar as hipóteses operacionais, foram realizados testes de correlação, para investigar a correlação entre o ITE e o desempenho multidimensional concomitantes (do mesmo ano, 2015 ou 2016), e com defasagem temporal de um ano (2016 e 2017, respectivamente); ou seja, o ITE de um ano foi correlacionado com o desempenho (ROA, Ebitda e Q de Tobin) do ano seguinte (o ITE de 2015 foi confrontado com o desempenho de 2016, enquanto o ITE de 2016 foi confrontado com o desempenho de 2017). Dessa forma, totalizaram-se 11.764 dados tabulados, entre dados brutos coletados e variáveis operacionalizadas.

A defasagem temporal foi adotada tal como nos estudos de Farias (2018) e Holanda, Almada, Luca e Gallon (2011). Os estudos de Moralles e Rebelatto (2009) e Utrilla et al. (2015) apontam que os resultados provenientes da área de treinamento e desenvolvimento não são imediatos, pois a *performance* empresarial dificilmente é percebida de modo instantâneo, dispondo, portanto, de tempo para reagir aos possíveis impactos desses investimentos.

Inicialmente, procedeu-se à preparação da matriz de entrada dos dados, isto é, verificaram-se os *missing values* (valores ausentes). Para cada variável, os valores ausentes foram substituídos pela média da variável, conforme utilizado anteriormente por Gambirage, Bohn, Hein, Silva e Domingues (2017) e Hahn, Scherer e Oliveira (2016). Para se iniciar a verificação de normalidade dos dados, foi aplicado o teste Kolmogorov-Smirnov, geralmente utilizado em grandes amostras. Além desse teste, realizou-se também o teste de Shapiro-Wilk. Os dois testes apresentaram resultados semelhantes para as variáveis da amostra relativas a T&E (HOR, INVEST e PROG), conduzindo à rejeição da hipótese nula de normalidade para todas as variáveis, o que evidenciou a ausência de normalidade em todas as distribuições, exceto para a variável PROG.

Frise-se que, antes da análise da correlação entre o ITE e as multidimensões de desempenho, realizaram-se uma estatística descritiva das variáveis, para caracterização da amostra, testes de Kruskal-Wallis e análise de correspondência múltipla, considerando-se os setores de atuação, para compreensão do fenômeno investigado (objetivo adicional).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estatística descritiva das variáveis de T&E e distribuição setorial

Inicialmente, apresenta-se, na Tabela 2, a estatística descritiva das variáveis que compõem T&E. Ademais, são tecidas algumas observações no tocante à evidenciação das empresas da amostra nos 104 relatórios de sustentabilidade referentes ao biênio 2015-2016.

Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis de treinamento e educação

Variável	Nº de observações	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
HOR	81	2,67	233,84	42,96	35,35
INVEST	68	0,32	165,21	30,61	26,18
PROG	104	5,00	41,00	21,68	8,74

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como pode ser observado na Tabela 2, analisados os períodos de 2015 e 2016, todos os relatórios de sustentabilidade evidenciaram que as empresas da amostra implementaram programas de gestão de competências e aprendizagem contínua (PROG), resultando em uma média aproximada de 22 programas por empresa. Adicionalmente, verificou-se que as empresas que implementaram o maior número de PROG foram EDP (setor Energia Elétrica), em 2015, e Itaú Unibanco (setor Finanças e Seguros), em 2016.

Quanto ao número de horas de treinamento por ano por empregado (HOR), o indicador foi evidenciado por 78% da amostra, resultando em uma média de 42,96 horas por empresa. A Geração Paranapanema (setor Energia Elétrica) foi a empresa que apresentou número máximo de HOR (233,84), em 2016, enquanto a Ambev (setor Alimentos e Bebidas) registrou o número mínimo de HOR (2,67), em 2015.

Ademais, o total investido em T&E normalizado (INVEST) foi evidenciado por 65% dos relatórios analisados, resultando em uma proporção média de investimentos na área em relação ao Ativo das empresas de 30,61. Em 2015, a Natura (setor Comércio) evidenciou o valor máximo de INVEST (165,21), equivalente a R\$ 15.522.000,00, enquanto a TIM (setor Telecomunicações) evidenciou o valor mínimo de INVEST (0,32), da ordem de R\$ 11.336,00.

A Figura 2 apresenta a distribuição setorial das 61 companhias da amostra que publicaram os 104 relatórios de sustentabilidade analisados.

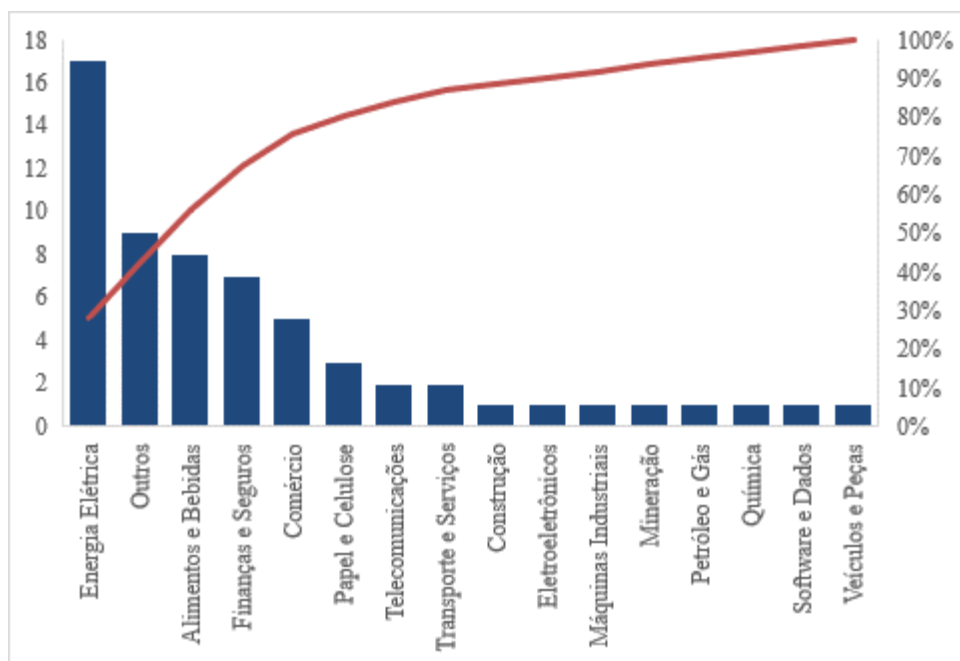


Figura 2 – Setores de atuação das empresas da amostra, conforme classificação do Econômica
 Fonte: Elaborada pelos autores.

O setor Energia Elétrica computou a maior representatividade da amostra, com 17 empresas (27,9%), seguido por Alimentos e Bebidas, com oito (13,1%), e por Finanças e Seguros, com sete (11,5%). Dessa forma, observa-se uma concentração das empresas em setores regulados, haja vista que 52,5% da amostra pertencem a esses três setores específicos, regulados respectivamente pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Banco Central do Brasil (Bacen) – três dos principais órgãos reguladores do Brasil. A partir desse achado, pode-se questionar se o ITE mensurado na presente pesquisa, a partir de informações divulgadas pelas empresas em seus relatórios de sustentabilidade, padrão GRI, poderia estar relacionado de alguma forma ao setor de atuação das empresas, e eventualmente associado ao desempenho empresarial.

4.2 Diferenças entre o ITE quanto ao desempenho empresarial e associação entre ITE, desempenho e setor de atuação

Antes de se analisar a associação entre as variáveis, foram realizados os testes de Kruskal-Wallis, para comparação das medianas do desempenho empresarial entre os quatro grupos de ITE: Baixo, Médio Baixo, Médio Alto e Alto. Esse teste compara as medianas de amostras independentes, podendo ser uma generalização do teste Mann-Whitney, sendo uma alternativa não paramétrica para Anova com um fator (Doane & Seward, 2008). A Tabela 3 apresenta uma síntese dos seus resultados.

Tabela 3 – Resultados do teste de diferenças entre médias

Hipótese operacional		Significância
Distribuição de ROA é a mesma entre grupos de ITE	mesmo período	0,385
	com defasagem temporal	0,322
Distribuição de Ebitda é a mesma entre grupos de ITE	mesmo período	0,485
	com defasagem temporal	0,036 ^(*)
Distribuição de Q de Tobin é a mesma entre grupos de ITE	mesmo período	0,212
	com defasagem temporal	0,980

(*) significativa a 5%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Tabela 3, identifica-se a rejeição da Hipótese Nula para todas as variáveis de desempenho, levando-se em conta que o p-valor é inferior ao nível de significância de 5%, indicando uma similaridade estatística entre as medianas dos indicadores nos grupos de ITE analisados. Observa-se, entretanto, uma exceção na *proxxy* Ebitda (com defasagem temporal),

indicador do desempenho operacional das empresas que se mostrou estatisticamente diferente quando as empresas com Baixo, Médio Baixo, Médio Alto e Alto ITE são comparadas entre si. Para uma maior robustez dos resultados, faz-se necessária uma análise de associação e de correlação, para se analisar a correlação entre as variáveis estudadas.

Quanto ao ITE, foi possível constatar que a WEG apresentou o maior valor em 2015, seguida de Geração Paranapanema, Natura, Fleury e Coelba, nessa ordem. Em 2016, a Geração Paranapanema apresentou o maior ITE, seguida de Telefônica Brasil, Cielo, CTEEP e Elektro, nessa ordem.

Para se verificar a associação entre T&E e as multidimensões do desempenho nas empresas e em seus respectivos setores de atuação (objetivo adicional), realizou-se a análise de correspondência múltipla entre os quatro grupos de ITE (Baixo, Médio Baixo, Médio Alto e Alto), de multidimensões de desempenho e os respectivos setores, com ênfase a observar graficamente como essas variáveis poderiam estar correlacionadas (Leeuw & Mair, 2009). Verificaram-se correspondências mais perceptíveis entre o ITE e a geração de valor (Q de Tobin), concomitantemente e com defasagem temporal, considerando-se os setores de atuação da amostra, como pode ser observado nos mapas perceptuais explicitados nas Figuras 3 e 4.

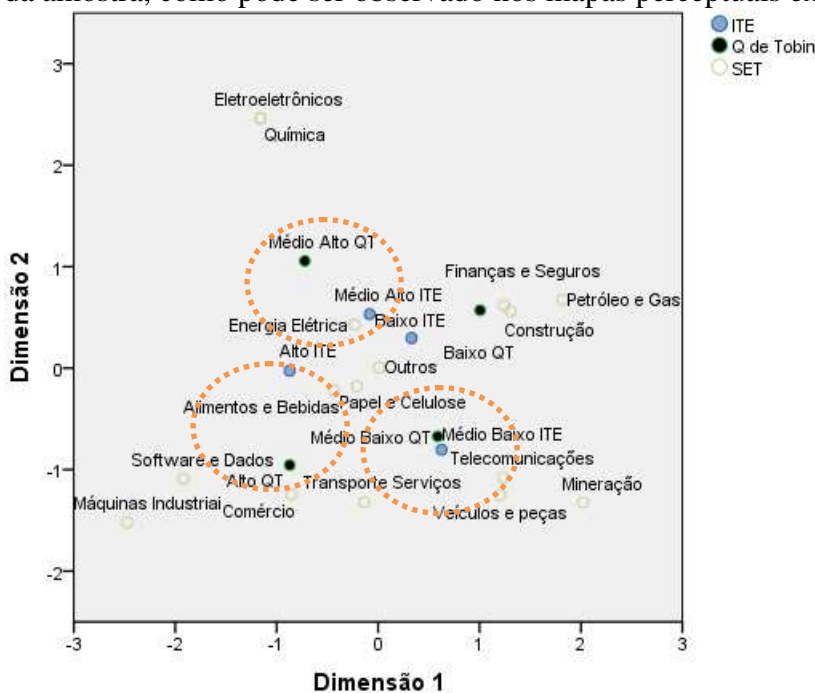


Figura 3 – Associação entre ITE, Q de Tobin (concomitante) e setor de atuação
Fonte: Elaborada pelos autores.

Da Figura 3, depreende-se que o ITE está associado com o Q de Tobin das empresas do mesmo ano, na medida em que se observam associações entre o grupo de empresas com Alto ITE e o de empresas com Alto Q de Tobin (Engie Brasil, Estácio, Fleury, Lojas Renner, Natura e Weg), entre o grupo de empresas com Médio Alto ITE e o de empresas com Médio Alto Q de Tobin (Braskem, Cemig, Copel, CTEEP, Geração Paranapanema, Klabin, São Martinho e Whirlpool) e entre o grupo de empresas com Médio Baixo ITE e o de empresas com Médio Baixo Q de Tobin (B2W Digital, Coelba, CPFL Renováveis, Embraer, Fibria, JBS, Light, Marfrig, Minerva, Pão de Açúcar, Porto Seguro, Sul América, Telefônica e Vale). Ademais, verifica-se a concentração de empresas dos grupos de Alto ITE e Médio Alto (ITE e Q de Tobin do mesmo ano) em setores específicos, como Alimentos e Bebidas e *Software e Dados*.

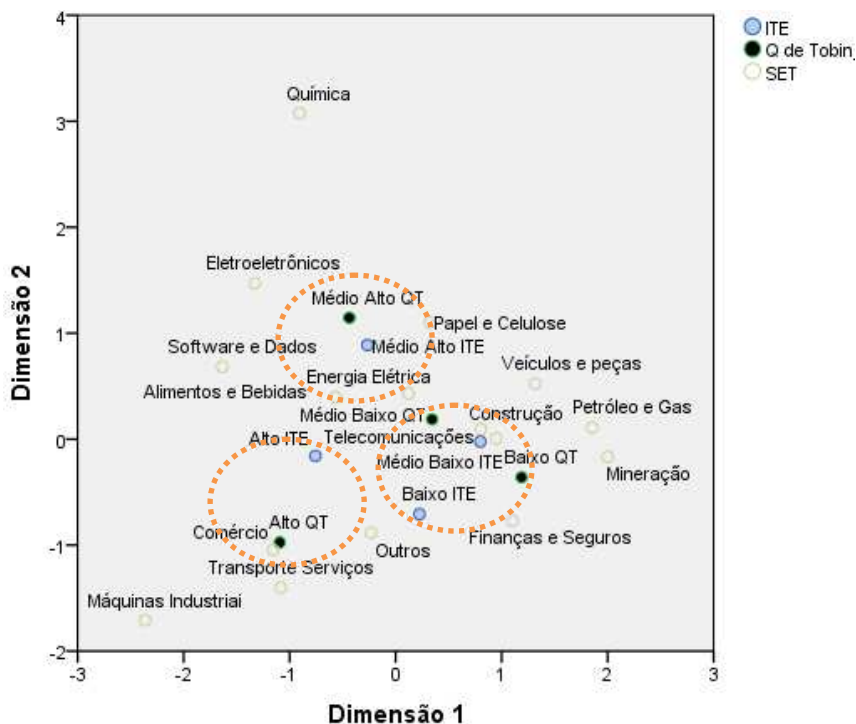


Figura 4 – Associação entre ITE, Q de Tobin (com defasagem temporal) e setor de atuação
Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim como verificado na Figura 3, constata-se, a partir das informações evidenciadas na Figura 4, que o ITE está associado com o Q de Tobin das empresas do período subsequente, na medida em que se observam associações entre o grupo de empresas com Alto ITE e o de empresas com Alto Q de Tobin subsequente (Engie Brasil, Estácio, Fleury, Lojas Renner, Natura e WEG), entre o grupo de empresas com Médio Alto ITE e o de empresas com Médio Alto Q de Tobin subsequente (Braskem, Cemig, Klabin e Whirlpool) e entre o grupo de empresas com Médio Baixo ITE e o de empresas com Médio Baixo Q de Tobin subsequente (Elektro, Fibria, Pão de Açúcar, Sul América e Vale). Nota-se, ainda, uma maior concentração de empresas dos grupos de Alto ITE e Alto Q de Tobin do período subsequente no setor Comércio.

Diante do exposto, é válido afirmar que, no que tange à associação entre T&E e o desempenho nas empresas e em seus respectivos setores de atuação, somente na dimensão de geração de valor constatou-se a referida associação, a qual foi evidenciada nas duas análises – com e sem defasagem temporal, sinalizando que as empresas que investem mais em T&E conseguem agregar mais valor ao negócio, corroborando os achados de Aragón et al. (2014). Nas associações identificadas, observa-se que as empresas dos setores Alimentos e Bebidas e *Software* e Dados apresentam alto investimento em T&E e alta geração de valor no mesmo ano do investimento; já naquelas atuantes no setor Comércio, essa associação ocorre na geração de valor no ano subsequente.

4.3 Correlação entre o ITE e o desempenho empresarial, por dimensão

No presente tópico, apresentam-se os resultados dos testes de correlação entre o ITE e os desempenhos econômico, operacional e de geração de valor, considerando-se o desempenho concomitante e com o atributo da defasagem temporal de um ano, conforme proposto por Moralles e Rebelatto (2009) e Utrilla et al. (2015).

Para verificação da existência de correlação entre o ITE e as multidimensões de desempenho nas empresas, utilizou-se o teste de correlação Rô de Spearman, medida não-paramétrica para independência. A Tabela 4 mostra os resultados do referido teste entre o ITE e o desempenho das empresas no mesmo período e no período subsequente.

Tabela 4 – Correlação entre ITE e as multidimensões de desempenho

Quanto ao Desempenho Econômico		Rô de Spearman	Significância
ITE X ROA	mesmo período	0,129	0,192
	com defasagem temporal	0,043	0,667
Quanto ao Desempenho Operacional		Rô de Spearman	Significância
ITE X EBITDA	mesmo período	0,183	0,063 ^(*)
	com defasagem temporal	0,156	0,113
Quanto à Geração de Valor		Rô de Spearman	Significância
ITE X Q de Tobin	mesmo período	0,207	0,035 ^(**)
	com defasagem temporal	0,239	0,015 ^(**)

(*) significante a 10%; (**) significante a 5%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nas informações da Tabela 4, observa-se a existência de correlação positiva entre o ITE e todas as dimensões do desempenho empresarial, indicando que os investimentos em T&E nas empresas da amostra estão correlacionados com a sua alta *performance*. Contudo, apresentaram significância estatística apenas as correlações entre o ITE e a geração de valor, tanto para o Q de Tobin do mesmo período da realização dos investimentos na área de T&E, como para o período subsequente, e a correlação entre o ITE e o desempenho operacional das empresas no período concomitante aos investimentos em T&E, contrariando as recomendações de Moralles e Rebelatto (2009) e Utrilla et al. (2015), segundo os quais os resultados provenientes da área não são imediatos, requerendo tempo para reagir aos possíveis impactos desses investimentos. Ademais, há de se destacar que outros fatores institucionais podem estar relacionados a esse resultado.

4.4 Síntese dos resultados e discussões

O presente estudo apresentou três hipóteses operacionais ou específicas, ante a problemática investigada. A primeira hipótese sugeriu uma correlação positiva entre o ITE e o desempenho econômico; a segunda, entre o ITE e o desempenho operacional; e a terceira, entre o ITE e a geração de valor. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos resultados.

(H1) Quanto ao Desempenho Econômico		Correlação esperada	Correlação observada
ITE X ROA	mesmo período	+ ^(*) ou + ^(**)	+NS
	com defasagem temporal	+ ^(*) ou + ^(**)	+NS
(H2) Quanto ao Desempenho Operacional		Correlação esperada	Correlação observada
ITE X EBITDA	mesmo período	+ ^(*) ou + ^(**)	+ ^(*)
	com defasagem temporal	+ ^(*) ou + ^(**)	+NS
(H3) Quanto à Geração de Valor		Correlação esperada	Correlação observada
ITE X Q de Tobin	mesmo período	+ ^(*) ou + ^(**)	+ ^(**)
	com defasagem temporal	+ ^(*) ou + ^(**)	+ ^(**)

Quadro 3 – Síntese dos resultados

(+) relação positiva; (*) significante a 10%; (**) significante a 5%; (NS) não significante estatisticamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando-se as maiores companhias abertas brasileiras, os resultados mostraram uma correlação positiva estatisticamente significante entre o ITE e a geração de valor, Q de Tobin, nos dois períodos analisados, com e sem defasagem temporal; e entre o ITE e o Ebitda, indicador de desempenho operacional, do mesmo período em que as ações de treinamento e educação foram implementadas nas empresas. Isto é, identificou-se, nas empresas analisadas, uma correlação positiva estatisticamente significante entre o ITE (2015) e o Q de Tobin (2015 e 2016), bem como entre o ITE (2016) e o Q de Tobin (2016 e 2017) e entre o ITE (2015 e 2016) e o Ebitda (2015 e 2016, respectivamente), refutando-se, assim, as hipóteses H₁ e H₂.

Como pode ser observado na Figura 7, somente a hipótese H₃ foi aceita. Tal resultado está alinhado com o que preceitua a VBR, no sentido de que T&E desenvolve o capital humano, possibilitando mais habilidades e conhecimentos, e produzindo melhores resultados para a organização (Aguinis & Kraiger, 2009; Delaney & Huselid, 1996; Salas et al., 2012). Assim, infere-se que o mercado percebe quando a empresa adota ações de T&E, ao despender

horas de treinamento por ano por empregado, investir em treinamento e implementar programas de gestão de competências e aprendizagem contínua junto aos seus colaboradores. Em conformidade com a VBR, notou-se que os recursos internos da empresa, no caso o capital humano, podem gerar vantagens competitivas, haja vista que as ações em T&E nas empresas se mostraram diretamente correlacionadas com a geração de valor (no mesmo período e com defasagem temporal) e com o desempenho operacional (no mesmo período).

Isso posto, os achados da pesquisa vêm ao encontro daqueles de estudos anteriores (Aragón et al., 2014; Bashir & Shar, 2017; Esteban-Lloret et al., 2014; Miri et al., 2014; Olson et al., 2018; Utrilla et al., 2015), que, a partir de diferentes análises empíricas, apontam para uma correlação positiva entre aspectos de capital humano e o desempenho empresarial. Contudo, há de se ressaltar a possível influência da crise econômica que ocorre no país desde 2014, nesses resultados, em que as empresas possam ter retraído seus lucros e, conseqüentemente, os investimentos em T&E.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura preconiza que o aumento de conhecimento dos empregados por meio de T&E pode ajudar a manter e melhorar o capital humano, sendo imprescindível para o desenvolvimento organizacional. A partir desse contexto, à luz da VBR, a pesquisa considera que T&E pode transformar os recursos humanos em elementos valiosos, raros, difíceis de serem imitados e capazes de gerar renda, proporcionando vantagem competitiva, mais eficiência operacional e melhor desempenho.

Assim, sob os preceitos da VBR, o estudo analisou a correlação entre T&E e as multidimensões de desempenho das maiores companhias abertas brasileiras, assim como a associação entre T&E, as multidimensões do desempenho e os setores das empresas. Foram analisados 104 relatórios de sustentabilidade, emitidos por 61 empresas entre 2015 e 2016. Observou-se que há correlação entre T&E e duas das três dimensões do desempenho empresarial consideradas no estudo. Constatou-se que T&E se correlaciona diretamente com a geração de valor, tanto no ano de sua implementação como no ano seguinte, e se correlaciona com o desempenho operacional do período concomitante às ações de T&E.

A partir da operacionalização do ITE, mensurado com base nas informações divulgadas pelas empresas nos indicadores quantitativos de T&E do relatório de sustentabilidade GRI, foi possível ordenar as empresas da amostra com base nos seus esforços no tocante ao desenvolvimento do capital humano, e realizar os testes estatísticos necessários para atender aos objetivos propostos.

Os resultados do teste de diferenças entre médias apontaram que a distribuição das variáveis de multidimensões de desempenho são as mesmas entre os grupos de ITE, com exceção do desempenho operacional, medido pelo Ebitda, considerando-se a defasagem temporal. Adicionalmente, a análise de correspondência múltipla sugeriu associações entre o ITE e a geração de valor nas empresas nas duas análises realizadas – com e sem defasagem temporal –, sinalizando que as empresas que investem mais em T&E conseguem agregar mais valor ao negócio, com destaque para os setores Alimentos e Bebidas, Comércio e *Software* e Dados. Por fim, as análises de correlação de Spearman indicaram a existência de correlação positiva entre o ITE e todas as multidimensões de desempenho. Contudo, com significância estatística, constataram-se as correlações entre o ITE e a geração de valor – com e sem defasagem temporal –, e entre o ITE e o desempenho operacional do mesmo período da implementação das ações de T&E.

Dentre as limitações do estudo, cabe destacar o tamanho e o perfil da amostra, inviabilizando que seus resultados sejam extrapolados para outros tipos de empresa, bem como a delimitação temporal (2015 e 2016). Ademais, em função do não atendimento a pressupostos estatísticos da regressão linear múltipla, não foi possível aplicar outras técnicas estatísticas inferenciais. Nesse sentido, sugere-se o aprofundamento das pesquisas e uma

maior exploração da relação entre T&E e desempenho corporativo, com a ampliação da amostra e do período de análise e aplicação de técnicas estatísticas mais robustas. Além disso, recomenda-se a realização futura de estudos qualitativos que se debrucem sobre o índice construído nesta pesquisa (ITE) e sobre a questão do isomorfismo institucional entre as ações na área de treinamento e educação, seja investigando as empresas que transacionam no mercado de capitais, seja analisando um setor econômico em particular.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Almeida, F. T., Parente, P. H. N., Luca, M. M. M. De, & Vasconcelos, A. C. (2018). Governança corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas brasileiras de construção e engenharia. *Gestão & Regionalidade*, 100(34), 110-126.
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: the mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173.
- Bagattoli, S. L., & Müller, G. C. K. (2016). Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 106-120.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barzegar, N., & Farjad, S. (2011). A study on the impact of on the job training courses on the staff performance (a case study). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 1942-1949.
- Bashir, S., & Shar, F. M. (2017). Relationship between employee coaching and organizational performance in Pakistan. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 4(1), 1-14.
- Bispo, M. de S. (2017). Educando pesquisadores qualitativos em administração para julgamentos performativos. *Revista de Administração de Empresas*, 57(2), 158-169.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 31-43.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. de S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), 112-125.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. (2004). A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 8(Edição Especial), 107-129.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95-106.
- Carvalho, A. O., Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69.
- Castro, P. M. R. de, Polo, E. F., & Porto, G. S. (2008). Treinamento, desenvolvimento e mudança: uma articulação possível e necessária. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. Recuperado em 27 março, 2018, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B671.pdf>

- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2018). Antecedents to innovation performance in SMEs: a mixed methods approach. *Journal of Business Research*, 89, 206-215.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Doane, D. P., & Seward, L. E. (2008). *Estatística aplicada à administração e à economia*. São Paulo: McGraw Hill Brasil.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2014). Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 242-258.
- Farias, I. F. (2018). Efeitos da inovação e dos investimentos em meio ambiente no desempenho de empresas brasileiras e espanholas. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Gambirage, C., Bohn, A. C., Hein, N., Silva, J. C. da, & Domingues, M., J. de S. (2017). Elementos de satisfação dos estudantes de cursos de pós-graduação lato sensu em uma instituição do sistema ACAFE no meio-oeste catarinense. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 17.
- Garcia, E. A. R., Sousa-Filho, J. M., & Boaventura, J. M. G. (2018). A influência do disclosure social na relação entre performance financeira corporativa e performance social corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 29(77), 229-245.
- García-Zambrano, L., Rodríguez-Castellanos, A., & García-Merino, J. D. (2018). Impact of investments in training and advertising on the market value relevance of a company's intangibles: the effect of the economic crisis in Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 27-32.
- Glewwe, P., & Kremer, M. (2006). Schools, teachers, and education outcomes in developing countries. In E. A. Hanushek, & F. Welch (Eds.). *Handbook of the Economics of Education* (Vol. 2, Chap. 16, pp. 945-1017). Amsterdam: North Holland.
- Global Reporting Initiative (2015). *G4 diretrizes para relato de sustentabilidade: manual de implementação* (2a ed.). Amsterdã: GRI. Recuperado em 2 maio, 2017, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough. (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2a ed. (pp. 507-619). Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Gonçalves, A., & Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública*, 45(2), 483-513.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Guia, L. D., Menezes, C. B., Jr., Serrano, A. L. M., & Franco, V. R. (2017). O impacto de disclosure sobre o desempenho das empresas brasileiras listadas na Nyse. *Reuna*, 22(3), 74-91.
- Hahn, I. S., Scherer, F. L., & Oliveira, M. C. S. F. de. (2016). Relacionamento business-to-business em empresas varejistas de materiais de construção. *Reuna*, 21(3), 25-50.
- Heiden, P., Pohl, C., Mansor, S. B., & Genderen, J. (2015). The role of education and training in absorptive capacity of international technology transfer in the aerospace sector. *Progress in Aerospace Sciences*, 76, 42-54.
- Holanda, A. P., Almada, S. R. de, Luca, M. M. M. De, & Gallon, A. C. de. (2011). O desempenho socioambiental nas empresas do setor elétrico brasileiro: uma questão relevante para o desempenho financeiro? *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(3), 53-72.

- Jensen, J. A., Cobbs, J. B., & Turner, B. A. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: the potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59(2), 163-173.
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2009). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), 63-87.
- Leeuw, J. De, & Mair, P. (2009). Simple and canonical correspondence analysis using the R package anacor. *Journal of Statistical Software*, 31(5), 1-18.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. de C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 121-141.
- Lingham, T., Richley, B., & Rezania, D. (2006). An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career Development International*, 11(4), 334-351.
- Magalhães, E. M. de, Oliveira, A. R. de, Cunha, N. R. da S., & Campos, D. C. da S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, 44(1), 55-86.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Miri, S. A., Mansor, N. N. A., Chasempour, Z., & Anvari, R. (2014). Staff organization training: designing, stages, and methods. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 227-235.
- Monteza, M. de P. P., Blanco, J. L. Y., & Valdivieso, M. R. (2015). The educational microcredit as an instrument to enable the training of women. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 197, 2478-2483.
- Morales, H. F., & Rebelatto, D. A. do N. (2009). Influência e defasagem temporal das variáveis P&D, treinamento, e gerenciamento nas funções de produção do setor de bens de capital brasileiro: evidência por DEA e análise econométrica. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, SP, Brasil, 16.
- Mourão, L., Abbad, G. S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração da USP*, 49(3), 534-548.
- Mourão, L., & Marins, J. (2010). Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? *Paideia*, 20(46), 187-196.
- Oliveira, W. E. S., & Coelho, C. U. F. (2017). Transparência das informações e seu impacto no valor econômico: um estudo em organizações do terceiro setor. *Pensar Contábil*, 19(70), 44-51.
- Olson, E. M., Slaterb, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: the impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: resource-based view considerations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Paiva, R. V. C. de, Barbosa, F. V., & Gonçalves, R. G. (2010). A visão baseada em recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. *Revista Reuna*, 13(3), 27-39.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, 1st. New York: Wiley.
- Pereira, M. S., & Forte, S. H. A. (2008). Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 107-129.

- Pérez, S., Montes, J. M., & Vásquez, C. J. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pinheiro, B. G., Vasconcelos, A. C., Luca, M. M. M. De, & Crisóstomo, V. L. (2017). Estrutura de capital e governança corporativa nas empresas listadas na BM&FBovespa. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(4), 451-466.
- Rêgo, T. F., Correia, A. M. M., Lima, A. K. C., & Quandt, C. O. (2018). Capital intelectual e rentabilidade das ‘Melhores Empresas para Trabalhar’. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(1), 1-18.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: what matters in practice. *Psychological Science in The Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Pereira, M. F., & Lissoni, J. (2008). Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1(1), 39-56.
- Silva, L. L., Vieira, M. M., & Vieira, M. M. V. M. (2012). O retorno de investimento em treinamento como vantagem competitiva: caso Funebre. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 6(3), 1-22.
- Silvestre, H. C., & Gomes, R. C. (2017). A resource-based view of utilities: the key-determinant factors for customer prices and organizational costs in the Portuguese water industry. *Water Resources and Economics*, 19, 41-50.
- Souza, G. H. C., Félix, L. A., Jr., Lagioia, U. C. T., & Araújo, J. G. N. (2016). Desempenho financeiro e divulgação de informações sobre recursos humanos: uma análise das empresas do IBrX-100. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(1), 90-105.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 647-675.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2013). A construção de um referencial teórico sobre a avaliação de desempenho de programas de capacitação. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 21(79), 203-238.
- Utrilla, P. Nuñez-Cacho, Grande-Torrreleja, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: the spanish case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- Utrilla, P. Nuñez-Cacho, Grande-Torrreleja, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career/New challenges in career development: the boundaryless career model. *Universia Business Review*, 15(2), 14-34.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 40(4), 20-37.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.