

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS
PARA A ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS NA CIDADE DE TRÊS
LAGOAS/MS UTILIZANDO O MODELO DE PHILLIPS.**

Ariadne Andrade de Souza¹
Cicero Monteiro²
Rita Lima Chaves³
Valéria Paulina de Carvalho⁴
André Luiz Francisco⁵

Resumo.

É percebido com a evolução da administração que os conceitos de gestão de pessoas têm sido desprezados dos valores materiais para um maior aperfeiçoamento da mão-de-obra fazendo desta forma com que as empresas reavaliem suas políticas de desenvolvimento de recursos humanos a fim de atingir uma maior eficiência com relação aos produtos ou serviços fornecidos ao cliente. Neste trabalho é feito um desenvolvimento metodológico que visa avaliar os critérios de avaliação de treinamentos como um instrumento de coleta para o desenvolvimento da organização. O modelo de Phillips é trabalhado nesta como forma criteriosa de se avaliar como o treinamento de colaboradores pode melhorar o desempenho da organização.

Palavras-chaves: Modelo de Phillips, Treinamento, Organização.

Abstract.

It is noticed with the evolution of the administration that the concepts of people's administration have been loosened of the material values for a larger improvement of the labor doing this way with that the companies revalue their politics of development of human resources and they reach like this a larger efficiency regarding the products or services supplied the customer. In this work it is made a methodological development that it seeks to evaluate the criteria of evaluation of trainings as a collection instrument for the development of the organization. The model of Phillips is worked in this as discerning form of evaluating as the collaborators' training can improve the acting of the organization.

Key Words: Model of Phillips, Training, Organization.

¹ Acadêmica do Curso Tecnólogo Superior em Gestão de Recursos Humanos – FITL/AEMS

² Acadêmico do Curso Tecnólogo Superior em Gestão de Recursos Humanos – FITL/AEMS

³ Acadêmica do Curso Tecnólogo Superior em Gestão de Recursos Humanos – FITL/AEMS

⁴ Acadêmica do Curso Tecnólogo Superior em Gestão de Recursos Humanos – FITL/AEMS

⁵ Profº Me – FITL/MS

Introdução

O desenvolvimento de procedimentos, metodologias e trabalhos voltados para a importância do treinamento para as empresas vem sendo palco de importantes debates, proporcionando transformações no cenário empresarial de inúmeras organizações. Desta forma, entende-se que o treinamento empresarial se tornou ao longo das décadas um importante nivelador dentro das empresas principalmente para o desenvolvimento dos talentos, e do equacionamento da capacidade produtiva, refletindo desta forma, na competitividade dentro do ambiente empresarial.

Durante muito tempo os gestores focaram o gerenciamento de funcionários voltado para suas habilidades e competências profissionais, fato é que, quando observamos o gênese do desenvolvimento da administração por volta do ano de 1790, com a Revolução Industrial; há de se perceber a preocupação dos pesquisadores em ter o recurso humano correto para cada atividade, como na visão de Taylor, com o seus estudos voltados para a relação de tempos e movimentos dos trabalhadores (CARAVANTES, 2005, p. 78).

Com a evolução das empresas o retrospecto empresarial vai mudando sua configuração conceitual e desta forma, surgem às preocupações voltadas para o desenvolvimento de colaboradores, de líderes e, na administração moderna e globalizada que hoje se insere; o desenvolvimento da habilidade nos talentos humanos.

Sob o conceito de talentos humanos, explica Chiavenato (2001, p.125):

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

No contexto empresarial moderno, percebe-se que hoje o homem não é tido apenas como puro único e exclusivamente força de trabalho, como em tantos outros momentos da evolução empresarial, mas hoje vive o seu maior teor de importância nas organizações. Muitos movimentos foram vivenciados na evolução da administração que contribuíram para a valorização do profissional e é percebido que as empresas estão preocupadas em identificar indicadores adequados para mensurar seus ativos intangíveis, como o capital humano (talentos e habilidades de seus funcionários) e o capital estrutural interno (sistemas administrativos internos) e externo (apoio e interesse de seus clientes e idoneidade e rapidez de seus fornecedores). Nesse quadro, as pessoas passam a ser a prioridade fundamental das empresas na busca de seu sucesso. Essa nova perspectiva do capital intelectual mostra que:

1. Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações precisam oferecer um trabalho desafiante que agregue continuamente novas experiências e novos conhecimentos às pessoas.

2. O conhecimento proporcionado pelos funcionários e incrementado pelas empresas constitui a riqueza mais importante das organizações.

3. As organizações precisam desenvolver estratégias claras de ARH⁶ para poderem conquistar, reter e motivar seus talentos. Sobretudo, desenvolvê-los e aplicá-los adequadamente.

4. Os funcionários que detêm o conhecimento são os principais contribuintes para o sucesso da organização. O êxito da organização depende deles.

5. As organizações muito mais que antes, estão se transformando rapidamente em organizações de aprendizagem para poderem aplicar adequadamente o conhecimento, rentabilizá-lo e obter assim retornos.

6. Para serem bem-sucedidas na 'Era da Informação', as organizações estão adotando a perspectiva do conhecimento e investindo fortemente neste, é uma questão de sobrevivência e de competitividade.

Para melhor compreender essa dinâmica delimita-se o estudo em entender a importância dos treinamentos corporativos para as empresas em assim desta forma alcançarem seus objetivos mais eficazmente em relação à empresas que não utilizam tal instrumento para maximizarem seus talentos humanos nas inter-relações contidas no ambiente empresarial.

Treinar e desenvolver pessoas é um imperativo para o sucesso organizacional constante e sustentado (CHIAVENATO, 2001 p.119). É com o advento da competitividade das empresas proporcionadas pela globalização iniciada na década de 80 e explorada de lá para cá que as organizações vêm obtendo *vantagem competitiva*⁷ em seus *nichos de mercado*⁸.

Os resultados de pesquisas organizacionais indicam que várias atitudes do treinando afetam o grau em que ele transfere para o contexto de trabalho principalmente

⁶ ARH, terminologia utilizada para designar na Administração Moderna a Administração de Recursos Humanos, uma terminologia utilizada para ilustrar complexas atividades de Recursos Humanos que em muitas organizações substitui Departamento de Pessoal, ou ainda, o Departamento de Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2001).

⁷ Vantagem competitiva, terminologia utilizada para explicitar a capacidade que certa metodologia, ou ainda procedimento ou método, proporciona para determinada organização para alavancarem-se no mercado. (CHURCHILL, 2000)

⁸ Nichos de Mercado, representam percentuais de um negócio que uma determinada empresa detém em relação a sua concorrente. (CHURCHILL, 2000).

daquilo que se aprende ou foi compartilhado em aperfeiçoamentos profissionais (MAXIMIANO, 2004, p.491).

Hamblim (1974) define treinamento como uma sequência de experiências e oportunidades desenhadas para modificar o comportamento ou qualquer atividade que tem como objetivo incrementar habilidades pessoais para o desempenho de uma tarefa.

Com base nestes instrumentos de análise, este trabalho objetivou entender como algumas empresas na cidade de Três Lagoas/MS visualizam o treinamento dentro da organização, uma informação de alta relevância e importante de se ressaltar é o fato de Três Lagoas/MS ser um município de posição estratégica em relação ao estado de Mato Grosso do Sul, estar localizada em um entroncamento de malhas viárias, como: rodovia e ferrovia que possibilitam a distribuição de produtos industrializados e manufaturados para grandes centros como São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Região Sul e Mercosul.

A importância do município de Três Lagoas/MS é aumentada quando indústrias de grande porte e com *tecnologia de ponta*⁹, como as de papel e celulose se instalaram no município a partir de 2007, catalisando desta forma a vinda de outras pequenas empresas para a prestação de serviços especializados.

Através de Koontz (2002), percebe-se que as mudanças empresariais estão inseridas em um contexto empresarial que pode ser tido como continuamente mutável e desta forma observar que os elementos niveladores para uma melhor qualidade e produção continuada devem ser elementos importantes na continuidade empresarial e então, entender os procedimentos metodológicos para a qualificação da mão-de-obra é fator determinante para algumas empresas, pois parte do pressuposto que o homem ainda é um fator determinante para o processo lucrativo da organização.



Mapa 01 – Localização espacial do município de Três Lagoas/MS

Fonte: <http://www.eldoraobrasil.com.br/pt/src/onde.html>

⁹ Tecnologia de Ponta, denominação dada a um instrumento, procedimento ou metodologia inovadora que permite transformação rápida e perdas mínimas do processo.

Com base nesta análise de desenvolvimento econômico de grande fluxo de pessoas que se encontram no município com o enorme reflexo proporcionado pelo advento da industrialização, percebe-se a necessidade de entender sobre a importância dos treinamentos empresariais dentro da organização como nivelador de qualidade tanto para execução de projetos, como para o desenvolvimento de metodologias contidas no contexto empresarial. Para tanto neste trabalho será utilizado a metodologia de *Phillips*¹⁰ para um melhor entendimento da importância do investimento nos treinamentos corporativos bem como, os resultados obtidos através destes na maximização dos resultados.

METODOLOGIA

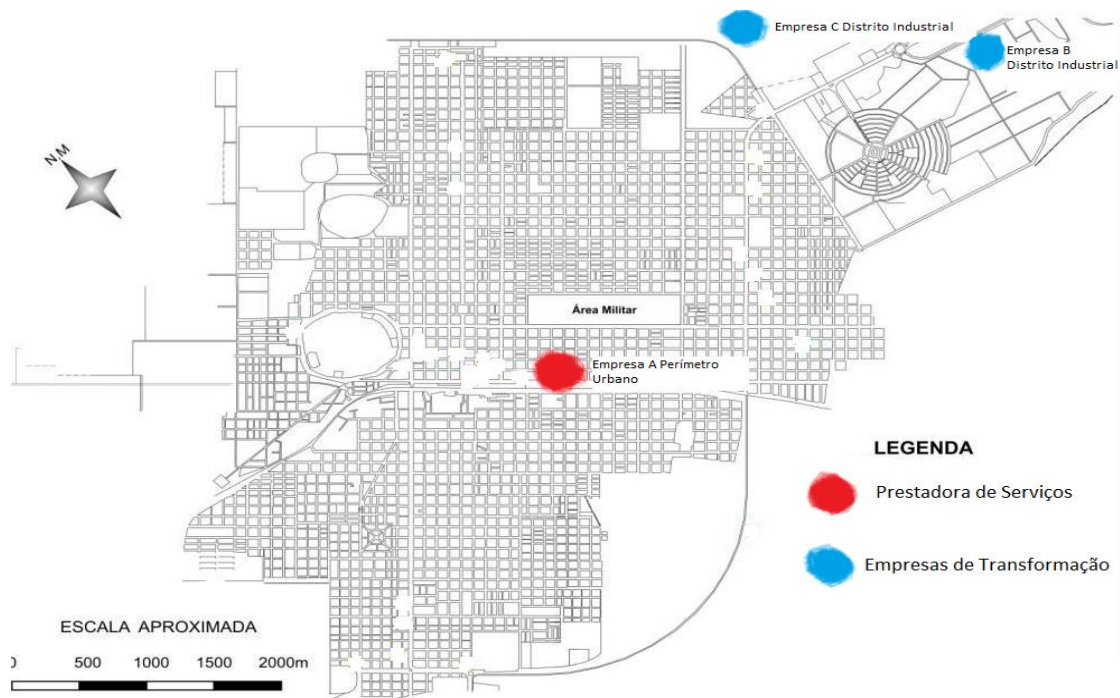
Inicialmente identificaram-se os pontos primordiais para a avaliação de treinamentos, conforme explica a metodologia de Phillips (1991), desta forma após ter sido feito o levantamento das principais chaves de entendimento sobre o tema proposto associado à metodologia utilizada, foi realizado uma pesquisa de campo que foi ao encontro de algumas empresas na área de serviços e transformação inseridas no parque industrial no município de Três Lagoas/MS. Importante destacar que neste trabalho as empresas não recebem denominação, apenas estão espacializadas em mapa para ilustrar os pontos de coleta.

| NÍVEIS DE AVALIAÇÃO | QUESTÕES LEVANTADAS |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Nível 1 – Reação e Satisfação | Os funcionários se sentiram satisfeitos com o treinamento? |
| Nível 2 – A Aprendizagem | Os Participantes sabem como aplicar o que aprenderam? |
| Nível 3 – A Aplicação do Treinamento | Os Participantes Aplicam o que aprenderam? |
| Nível 4 – Qual o Impacto sobre os Negócios | Como o treinamento pôde melhorar a qualidade do produto ou serviço? |

Quadro 1 – Metodologia de Avaliação de Treinamentos (ROI) Proposto por Phillips.

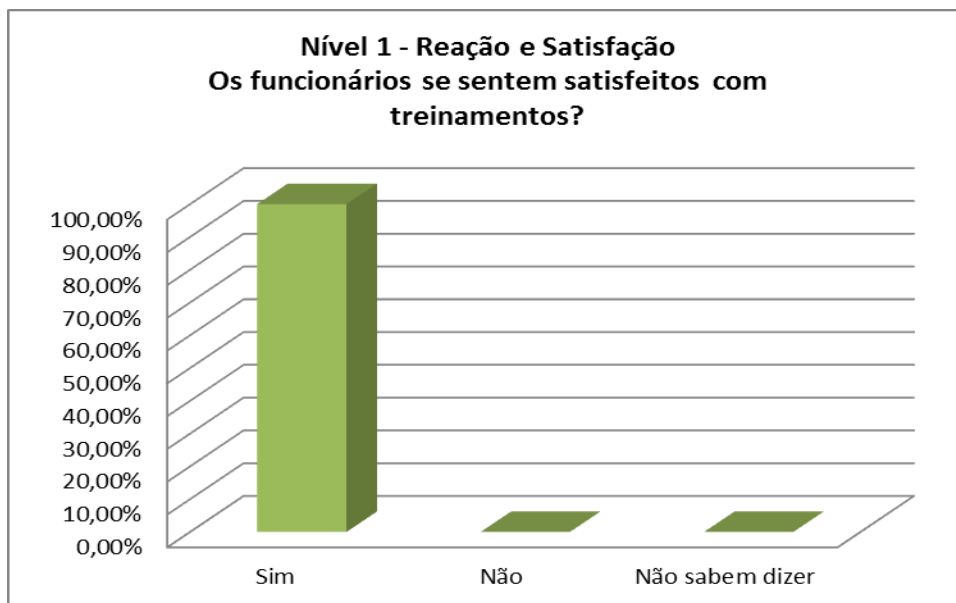
Fonte: PALMEIRA, C. G. 2004.

¹⁰ O Processo Phillips ROI engloba uma sistemática passo a passo para avaliação de resultados, com planejamento, coleta de dados, análise dos dados e relatório. Esta abordagem balanceada de mensuração e avaliação inclui técnicas de isolamento dos efeitos do programa ou solução, de conversão dos dados em valores monetários, e de identificação e operação de intangíveis proporciona o entendimento de programas de melhoria de desempenho, incluindo entre outros: treinamento e desenvolvimento (T&D). <http://www.sirdar.com.br> (acessado em 15/09/12).

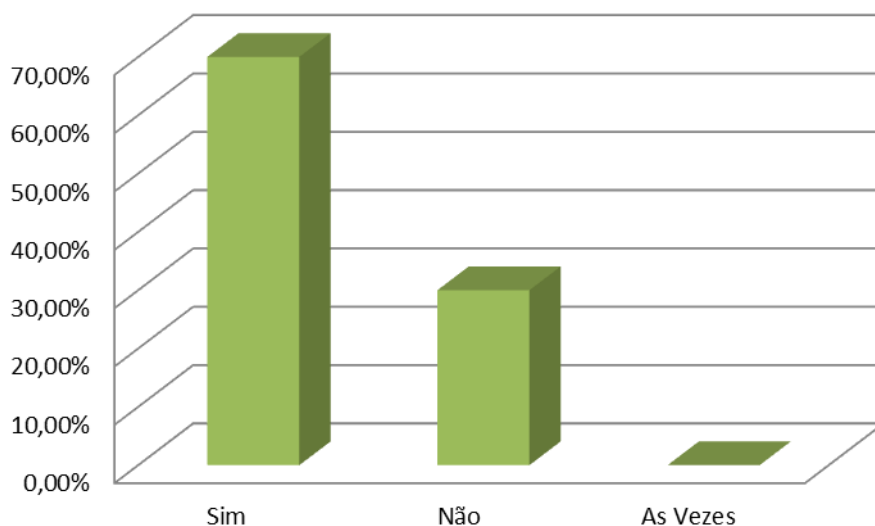


Mapa 02 – Espacialização dos pontos de coleta no município de Três Lagoas/MS
Organizado: FRANCISCO, A. L. 2012

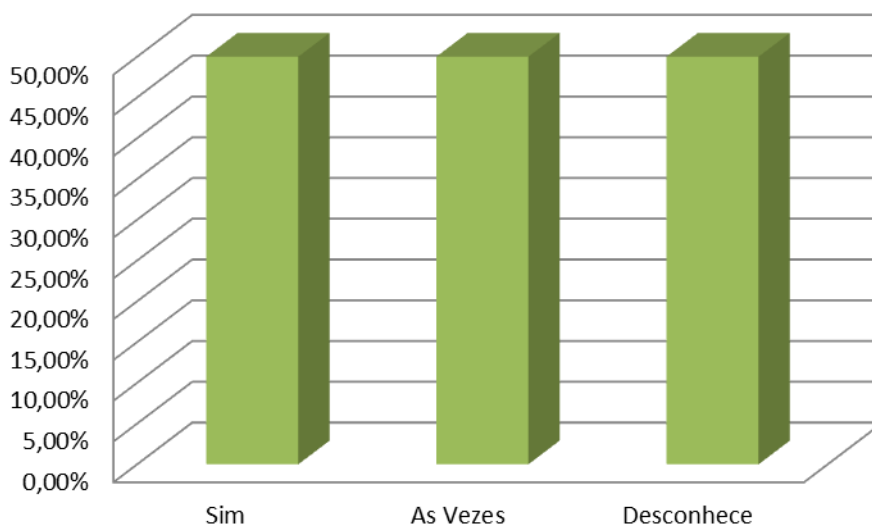
Foram selecionadas 03 empresas, sendo 02 empresas localizadas no distrito industrial do município de Três Lagoas/MS e 01 empresa prestadora de serviços médico e hospitalar localizada no perímetro central do município. Nota-se que todas as amostras observadas trabalham com políticas de treinamento para colaboradores. Os gráficos a seguir ilustram as questões contidas conforme a metodologia de Phillips (1991).

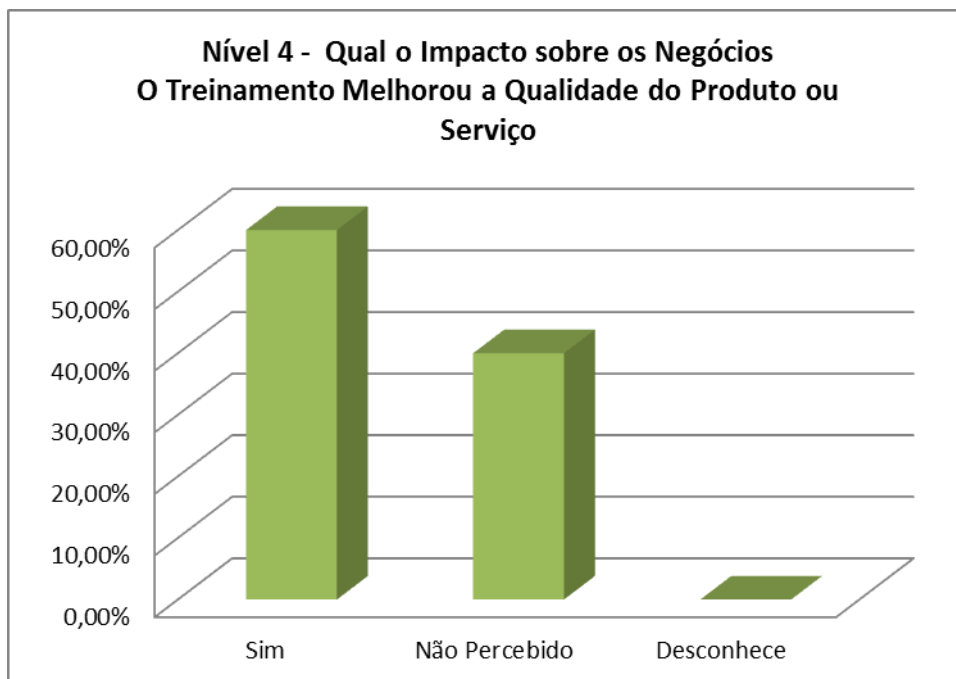


Nível 2 - A Aprendizagem
Os Funcionários sabem como aplicar o que aprenderam



Nível 3 - A Aplicação do Treinamento
Os Colaboradores Aplicam o que Aprenderam





Com base nos dados obtidos e feita a tabulação gráfica pode-se concluir que:

- a) Com relação à **reação e satisfação** proposta por Phillips (1991) quanto aos treinamentos, observa-se um fator muito importante que é a satisfação dos funcionários em serem capacitados para os novos desafios do cotidiano organizacional, refletindo 100% da satisfação.
- b) Quando observado a **aprendizagem** constata-se que 30% dos entrevistados não sabem executar o que foi trabalhado no treinamento, não demonstrado na análise gráfica, mas observado na pesquisa, presume-se que seja o fator tempo dentre outros o principal contribuinte para a não aplicabilidade, pois alguns participantes adquirem a técnica, mas por motivo de tempo para praticarem tais habilidades acabam figurando apenas como detentores do conhecimento.
- c) Com relação à **aplicação do treinamento**, a análise demonstrou que realmente é fatídica a aplicação do aprendizado, pois 50% dos entrevistados aplicam somente em algumas circunstâncias e 50% desconhecem em como aplicar o que foi trabalhado no treinamento.
- d) Quando observado o **impacto sobre os negócios** entende-se que 60% dos entrevistados são convictos em dizer que há uma relevante ação de retorno do investimento sobre os colaboradores treinados em forma de recursos monetários, principalmente por sentirem no caso das empresas de transformação, menos devolução de produtos e um significativo aumento de novos negócios organizacionais. Destarte

percebe-se que os 40% de entrevistados que não percebem o retorno dos negócios, não apresentam nenhuma metodologia que permita comensurar o retorno.

CONCLUSÃO

Muito importante é destacar que o treinamento não deve ser tido apenas como uma ferramenta para retirar o funcionário do ambiente de trabalho e assim deixá-lo algumas horas fora de seu habitat. Muito mais do que aplicar o treinamento seja ele operacional, comportamental ou ainda; organizacional é primordial que a organização tenha traçado os objetivos pertinentes ao alcance do treinamento antes que ele se inicie conforme explica Freitas & Borges (2005). Pode-se dizer que após o exame das propostas, a necessidade de se caminhar nos níveis de avaliação propostos até então cresce em função da representatividade de cada programa de treinamento no contexto das organizações, ou seja, quanto mais importantes e dispendiosos os programas de treinamento, maior a necessidade de executar uma avaliação completa desses programas a fim de que o treinamento atinja o público-alvo com eficiência e o produto desta eficiência seja refletido nos ganhos da organização, sejam elas em nível operacional, tático ou estratégico.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. R. **Administração: teorias e processos**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – edição compacta**. Editora, Atlas. São Paulo, 2001.

FREITAS, I. A.; BORGES, A, J. E. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Vol 44, n.º 3. 2004.

HAMBLIM, A. C. **Evaluation and control of training**. Bukshire: McGraw-Hill, 1974.

KOONTZ, H. **Administração, Recursos Humanos e Desenvolvimento**. Pioneira, São Paulo, 2002.

MAXIMIANO, A, C, A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. Atlas, São Paulo, 2004.

PALMEIRA, C. G. **ROI de treinamento: dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PHILLIPS, J. J. **Handbook of training evaluation and measurement methods**. Gulf Publishing Company: Houston, 1991.