

Manual de Treinamento Organizacional

Pedro Meneses
Thaís Zerbini
Gardênia Abbad



M543m Meneses, Pedro.
Manual de treinamento organizacional / Pedro Meneses,
Thaís Zerbini, Gardênia Abbad. – Porto Alegre : Artmed, 2010.
168 p. ; 23 cm.

ISBN 978-85-363-2355-8

1. Psicologia. 2. Psicologia organizacional.
3. Comportamento organizacional. I. Zerbini, Thaís.
II. Abbad, Gardênia. III. Título.

CDU 159:005.32

Catálogo na publicação: Ana Paula M. Magnus – CRB-10/Prov-009/10



2010

Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas



Objetivos

Ao final deste capítulo, o leitor deverá ser capaz de:

- Definir os conceitos de aprendizagem, treinamento, desenvolvimento e educação.
- Diferenciar os conceitos de comunicação de conhecimentos, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas como estratégias de indução de aprendizagem.
- Conceituar sistemas e tecnologias instrucionais, identificando suas fases.

INTRODUÇÃO

Frente às constantes alterações econômicas, políticas e sociais que influenciam o posicionamento mercadológico das empresas modernas, torna-se vital o desenvolvimento de projetos e programas que contribuam para a elevação das taxas de sobrevivência e competitividade organizacional. Este cenário vem transformando a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras e, conseqüentemente, os setores responsáveis pela formação e qualificação de seus profissionais. E isso exige uma postura mais reflexiva e crítica dos indivíduos que atuam ou pretendem atuar em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de determinada organização.

Espera-se do profissional de treinamento maior capacidade decisória sobre por que, em que, como, quando, onde e quanto investir na formação e na qualificação dos funcionários de uma organização. A crença de que indivíduos qualificados levarão as organizações a alcançarem patamares adequados e estáveis de competitividade precisa ser urgentemente revista. E isso exige, antes de qualquer coisa, que sejam compreendidas as bases teórico-conceituais que conformam a formulação de projetos e ações de treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas (TD&E), como discutido em seguida.

Se até pouco tempo atrás indivíduos e organizações *contentavam-se com treinamentos bem organizados*, ministrados por profissionais qualificados e realizados em locais apazíveis, atualmente *a mera concentração de esforços em atividades executivas não parece mais suficiente*. A acirrada competição entre organizações elevou as taxas de investimento em ações de TD&E, e isso aumentou a pressão para que tais recursos sejam adequadamente geridos.

APRENDIZAGEM, TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2002), aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. Apesar da intensa discussão sobre o conceito promovida por teóricos de diferentes perspectivas, é consenso de que se trata de alterações duradouras de comportamentos não apenas associadas à passagem do tempo, à idade ou às fases da vida, mas também decorrentes da interação do indivíduo com o ambiente (Abbad e Borges-Andrade, 2004).

A analogia recorrentemente utilizada por um conjunto de teóricos da psicologia, da qual os autores deste livro compartilham, recorre aos sistemas informacionais computadorizados. Segundo a corrente cognitivista, os indivíduos são compreendidos como processadores que, bombardeados por estímulos ambientais diversos, têm de atentar, selecionar, adquirir, reter, generalizar e transferir informações na forma de respostas precisas às demandas de desempenho que lhe são impostas. No intuito de contribuir para o adequado funcionamento desse processamento humano de informações – condição necessária, embora não suficiente, para a geração de resultados individuais e organizacionais de desempenho – têm-se, então, os processos formais de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E), que são apresentados em Abbad e Borges-Andrade (2004).

- **Processos de TD&E:** ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções.
- **Tecnologia instrucional:** conjunto de atividades interdependentes que permitem com que as necessidades de desempenho individual e organizacional sejam identificadas, transformadas em planos executivos, e entregues a determinados grupos profissionais.

Faz-se necessário, neste momento, retomar a distinção entre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, visto que cada uma dessas propostas exige uma forma específica de atuação do profissional, bem como apresentar o significado dos termos informação e instrução, também objetos de manipulação da área de TD&E.

Segundo Rosemberg (2002), a instrução nada mais representa do que a organização sistemática de determinada ação educacional realizada pela equipe de planejadores instrucionais. Mais detalhadamente, Vargas e Abbad (2006) compreendem a instrução como um processo de formulação sistemática de objetivos específicos e definição de métodos de ensino em função dos módulos ou unidades de conteúdo. A propósito, as autoras enten-

dem informação justamente como esses conteúdos organizados pela equipe de planejadores sob a forma de programas instrucionais.

Já em relação aos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, a diferença crítica refere-se ao fato de que ações de desenvolvimento são planejadas e direcionadas para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com o trabalho em determinada organização. Um curso de espanhol para profissionais que não necessitam dominar a língua para realização de suas atividades, presentes ou futuras, enquadra-se nessa categoria.

Já a educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização. Assim, caso seja previsto pela organização que determinados profissionais passarão a representar os interesses da instituição em fóruns latino-americanos, então neste caso o curso de língua espanhola pode ser caracterizado como um programa de educação.

Por fim, se a educação é direcionada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve pelos funcionários de uma organização, o treinamento prepara os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual (Abbad e Borges-Andrade, 2004; Nadler, 1984; Sallorenzo, 2000). A partir dos exemplos anteriores, se os funcionários não estiverem sendo capazes de representar os interesses da empresa nos fóruns mencionados, então o curso de língua espanhola assumirá caráter de treinamento para esses indivíduos.

- **Informação:** módulos ou unidades organizadas de conteúdo.
- **Instrução:** estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino.
- **Treinamento:** ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas.
- **Educação:** ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve.
- **Desenvolvimento:** ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização.

Apesar de evidentes as distinções entre os conceitos anteriormente expostos e ilustrados adiante na Figura 1.1, na prática, devido a problemas na estruturação do processo de avaliação de necessidades ou mesmo em decorrência do escopo da ação em foco, nem sempre é possível distingui-los facilmente. A essa altura o leitor já deve ter percebido que o que distingue os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação é justamente a finalidade a que se presta a ação educacional sob análise.

No caso de avaliações de necessidades problemáticas, uma mesma ação, presencial ou virtual, pode transformar-se, para alguns, em um treinamento (se eles precisarem do curso para seus atuais trabalhos), em uma educação (se eles vislumbrarem projeções de carreira condizentes com os conteúdos do curso) ou, ainda, em uma ação de desenvolvimento (caso compreendam que jamais trabalharão profissionalmente com os conteúdos enfocados). A questão é que a configuração desses tipos de ação assume certas particularidades caso a caso.

Em relação à confusão conceitual decorrente dos próprios escopos de cada uma dessas ações, retomemos o exemplo do curso de língua espanhola. Foi mencionado que se o profissional não vislumbrar oportunidade de colocar em prática, em sua organização, as habilidades adquiridas, então a ação será enquadrada na categoria de desenvolvimento. Agora suponha que este profissional desempenhe as funções de secretariado de certa unidade organizacional. Tais funções exigem um relacionamento constante com os funcionários desta e das outras tantas unidades que compõem a estrutura da organização.

Para que esses relacionamentos possam se efetivar adequadamente, o profissional necessita de um repertório comportamental específico que lhe permita, entre outros aspectos, interpretar as demandas que lhe são apresentadas e repassá-las a quem interessar. Em cursos de língua estrangeira para adultos, geralmente os métodos de ensino preconizam atividades em grupo, de forma que, indiretamente, além das habilidades de leitura e interpretação, redação e conversação, os participantes acabam por desenvolver importantes

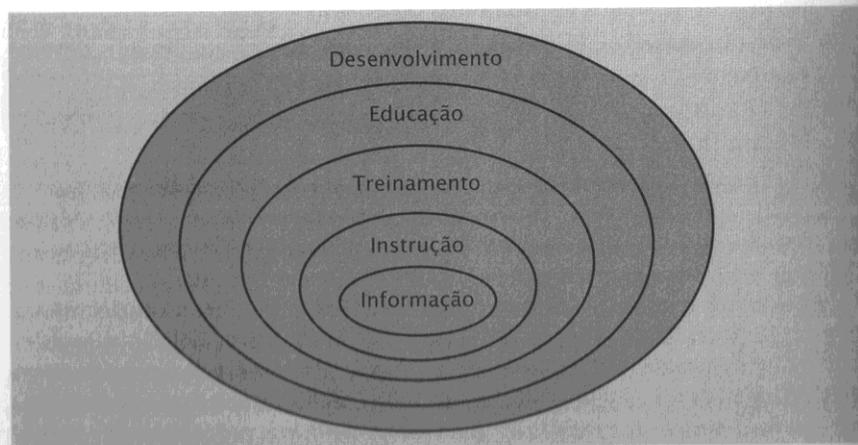


FIGURA 1.1 Relação entre os conceitos.
Fonte: Carvalho (2003) e Zerbini (2003).

habilidades interpessoais. Nesse contexto, por mais que os funcionários da organização tenham ido participar de uma ação de desenvolvimento, esta mesma ação foi capaz de afetar, ainda que indireta e talvez superficialmente, seus desempenhos atuais, assumindo, neste caso, a função de um treinamento.

Justamente devido a essas sobreposições é que Vargas e Abbad (2006) propuseram outra forma de analisar a relação entre os conceitos em análise, não mais fundamentada na finalidade a que se propõe a ação educacional, mas, agora, na complexidade da estrutura de conhecimento de tais ações. Assim, o conceito de educação seria mais abrangente que o de desenvolvimento à medida que, conforme Nadler (1984), a educação, nas últimas décadas, passou a assumir novos significados, incorporando em seu escopo tanto ações direcionadas para o crescimento profissional quanto pessoal.

Em termos práticos, para preparar o indivíduo para um trabalho futuro (educação), as ações educacionais mais adequadas seriam cursos de média e longa duração, tais como, técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, e até mesmo programas de mestrado e doutorado. Já para alcançar o objetivo de promover o crescimento pessoal do indivíduo (desenvolvimento), as organizações poderiam ofertar cursos e palestras sobre qualidade de vida no trabalho, esses de níveis de complexidade mais simples do que as ações associadas à promoção da educação. A Figura 1.2 ilustra a nova proposta dos autores destacados quanto aos conceitos discutidos.

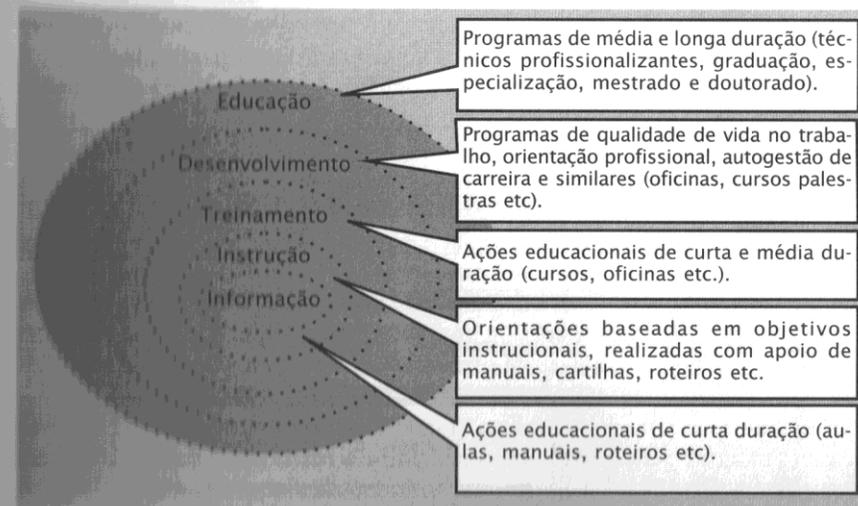


FIGURA 1.2 Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais.
Fonte: Vargas e Abbad (2006).

As autoras deixam claro, no entanto, que a proposta ilustrada na Figura 1.2 não se contrapõe à de outros autores. O intuito é discutir e refletir sobre a realidade atual do mundo do trabalho, já que, nas últimas décadas, conceitos como educação continuada e educação corporativa passaram a fazer parte do processo de crescimento pessoal e profissional dos indivíduos dentro e fora das organizações de trabalho. Discutidos os conceitos essenciais à conformação de ações adequadas de TD&E, na seção seguinte é apresentado ao leitor o que estudiosos e pesquisadores denominam de tecnologia instrucional.

SISTEMA DE TREINAMENTO

Quanto ao referencial da maioria das pesquisas nacionais e estrangeiras, bem como na prática vigente de TD&E, segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), a abordagem mais utilizada é aquela baseada na teoria geral de sistemas, que prevê a articulação entre os seguintes elementos e destes com o contexto que os circunda: insumos, processamento, resultados e retroalimentação. Transpostos para a área de TD&E, os componentes da teoria citada associam-se, respectivamente, às etapas de avaliação de necessidades, de planejamento instrucional e de avaliação de efeitos. Esta última etapa, vale mencionar, vincula-se tanto ao componente resultado (coleta de informações sobre efeitos) como ao retroalimentação (decisões sobre o treinamento e o sistema de treinamento). A Figura 1.3 destaca os componentes de um sistema de TD&E.

No intuito de aproximar as ações de TD&E dos objetivos organizacionais, conferindo assim estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifesta-

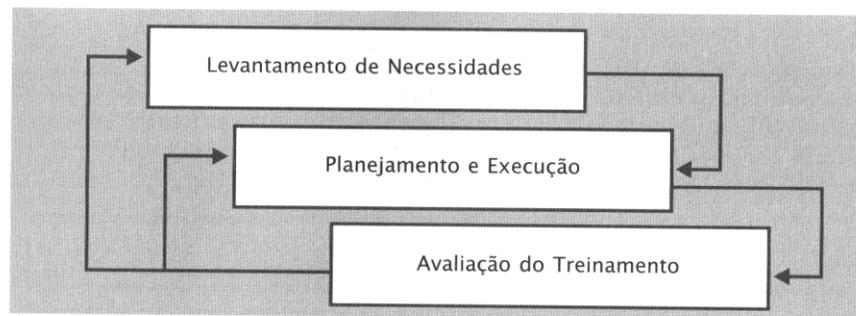


FIGURA 1.3 Sistema de Treinamento.
Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996).

dos pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. Reconhecer esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento. Brevemente, o reconhecimento de discrepâncias, em termos de resultados, desempenhos, capacidades ou soluções desejadas, é realizado por meio de três conjuntos de análises – organizacional, de tarefas e individual. Posto de outro modo, é nessa etapa que são identificadas as capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função e os indivíduos que necessitam de treinamento por não apresentarem CHAs em seus repertórios.

Essa necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevaletentes. Entretanto, na prática, a maioria das organizações não realiza análises organizacionais, concentrando os esforços de levantamentos de necessidades em análises de tarefas e individuais. Desta forma, acabam negligenciando o contexto sobre o qual os efeitos da ação educacional – também desconhecidos – incidirão e, conseqüentemente, acabam por reduzir as chances de que esta ação contribua para a promoção da efetividade organizacional, principal objetivo de um programa de TD&E.

Em seguida, a ação educacional é planejada e executada a partir da definição dos objetivos e de conteúdos, da seqüência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos. Apesar de este subsistema, diferentemente do anterior, contar com extensa fundamentação teórico-conceitual e empírica, na prática o foco das ações de TD&E geralmente recai na entrega de cursos planejados em função dos professores, instrutores e tutores, e não dos aprendizes. Além disso, geralmente os programas de treinamento são formulados a partir do nível individual de análise, havendo pouco conhecimento sistematizado sobre como atender a necessidades de grupos e equipes de trabalho.

Por fim, a avaliação de treinamento fornece ao sistema informações sistemáticas sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores; identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais; indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade; informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e quais aspectos facilitam ou dificultam este processo. Apesar das possibilidades de configuração de uma sistemática de avaliação, os esforços geralmente se concentram na investigação de transferência horizontal, no nível individual. Pouco se sabe sobre a trans-

ferência vertical; como efeitos no nível individual se agregam para gerar resultados em níveis mais elevados.

A análise da literatura nacional e estrangeira realizada por Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) sintetiza as principais limitações da área de TD&E. Para as autoras, de modo geral, os sistemas de treinamento em ambientes organizacionais não utilizam avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não as relacionam às capacidades organizacionais ou as alinham às estratégias organizacionais, fazem pequeno esforço de avaliação de aprendizagem e investem pouco em planejamento instrucional de cursos presenciais. Além disso, recorrem mais frequentemente a treinamentos presenciais, que privilegiam poucas pessoas da organização, em detrimento de treinamentos a distância que poderiam alcançar um número bem maior de participantes de diferentes unidades da organização. Observa-se também a ausência de avaliações sistemáticas de treinamento em diferentes níveis e pequena produção tecnológica em avaliação de treinamentos baseados na *web* (TBWs) e treinamentos baseados em computador (TBCs).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, apesar da disponibilidade teórico-conceitual, metodológica e empírica, as organizações ainda carecem de práticas adequadas de TD&E que garantam, de modo articulado, o atendimento das metas de desenvolvimento de indivíduos e empresas.

É preciso que as áreas responsáveis pelo desenvolvimento individual reajustem urgentemente suas práticas vigentes, sob risco de perderem cada vez mais espaço nas organizações modernas. Muito se investe atualmente em ações de TD&E, de forma que se os processos de avaliação de necessidades, de planejamento e de avaliação da efetividade de treinamentos não forem rapidamente reajustados, a pressão por resultados e as consequentes demonstrações de ineficácia e ineficiência acabarão por retirar das áreas de recursos humanos a gestão de tais atividades. O Quadro 1.1 apresenta algumas ações necessárias para que o sistema de TD&E possa realmente ser considerado estratégico para as organizações. Essas ações constituem justamente as temáticas centrais discutidas nos capítulos que integram este livro.

Apenas solicitar aos indivíduos que indiquem, em um extenso *cardápio de cursos*, os treinamentos que desejam realizar, *delegar completamente o planejamento a instrutores* especializados em seus conteúdos, mas com pouco domínio de planejamento educacional e didática, e *apenas avaliar a satisfação dos treinandos com o curso, não mais parece ser suficiente.*

QUADRO 1.1 Ações para que o sistema de TD&E torne-se estratégico

Subsistema	Ações Necessárias
Avaliação de Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos. ■ Avaliar necessidades juntamente com perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela. ■ Analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas capacidades no trabalho. ■ Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar a sua falta. ■ Classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração dos currículos de educação continuada.
Planejamento de Ações de TD&E	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem. ■ Escolher estratégias compatíveis com o grau de complexidade do objetivo. ■ Selecionar estratégias que aumentem a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais. ■ Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos. ■ Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexidade do ambiente real). ■ Elaborar currículos para o desenvolvimento de capacidades complexas (metacognitivas). ■ Planejar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e organização.
Avaliação de Efeitos de TD&E	<ul style="list-style-type: none"> ■ Construir modelos integrados reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final de avaliação de programas de TD&E. ■ Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho. ■ Realizar análises multivariadas a fim de identificar que aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&E. ■ Mudar a atitude do profissional de TD&E; a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis.

REFERÊNCIAS

Abbad, G., & Borges-Andrade, J.E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 237-275). São Paulo: Artmed.

Abbad, G., Carvalho, R.S., & Zerbini, T. (2006, julho/dezembro). Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. *RAE-eletrônica*, 5(2), art. 17.

Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G.S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), 112–125.

Carvalho, R.S. (2003). *Avaliação de treinamento a distância via internet: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.

Nadler, L. (1984). *The handbook of human resources development*. New York: Wiley.

Pantoja, M.J., & Borges-Andrade, J.E. (2002). Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. *Anais do ENANPAD, Salvador*, 26.

Rosenberg, M.J. (2002). *E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital*. São Paulo: Makron Books.

Sallorenzo, L.H. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Vargas, M.R.M., & Abbad, G.S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137–158). Porto Alegre: Artmed.

Zerbini, T. (2003). *Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.