

Resenha: Manual de Treinamento Organizacional

» Catarina Cecília ODELIUS¹

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre, Artmed, 2010, 168 p.

Inúmeros são os desafios das organizações para o alcance de seus resultados, entre os quais está o desenvolvimento de competências individuais, de grupo e organizacionais. Políticas e ações relativas a treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) de profissionais, quando realizadas de modo efetivo, podem contribuir para o desenvolvimento dessas competências.

A efetividade de políticas e de ações de treinamento é influenciada por diversos aspectos, entre os quais o contexto externo e o interno da organização, as características da gestão, do trabalho realizado e dos indivíduos; bem como o modo como as ações de treinamento (planejamento, implementação e avaliação) são executadas (Odelius & Siqueira Jr., 2008). A interdependência e a mútua influência desses aspectos torna complexa a tarefa dos profissionais de treinamento, que precisam desenvolver competências específicas para alcançar os resultados esperados com as ações de treinamento.

Estas são o domínio do conhecimento acumulado relativo à área e às melhores práticas de TD&E utilizadas nas organizações, abrangendo a avaliação de necessidades de treinamento, o planejamento e a execução do treinamento e a avaliação de impactos na organização, nos grupos e nos indivíduos; elaboração de diagnóstico, proposição e implantação de políticas e ações relativas a TD&E; conhecimentos de: a) características da organização (histórico, missão, visão, valores, procedimentos administrativos, tecnologias adotadas, recursos disponíveis); b) gestão do desempenho; c) elaboração de relatórios e projetos; d) tecnologias e recursos necessários; e) demandas e público-alvo do treinamento, etc.; e, ainda, noções básicas relativas à motivação no trabalho, à consultoria interna, à pesquisa aplicada, à estatística; ao trabalho em equipe; ao estabelecimento de parcerias; etc. (Bruno-Faria & Pena-Brandão, 2003; Schuler & Jackson, 1997).

O *Manual de treinamento organizacional* contribui de modo especial para o desenvolvimento de competências relativas ao domínio de conhecimentos acumulados na área e à elaboração de diagnósticos, proposição e implantação de políticas e ações relativas a TD&E, destacando ao mesmo tempo a relevância e os limites dessas ações, assim como os cuidados, os procedimentos e as reflexões necessários para assegurar que essas ações possam contribuir para o desempenho organizacional. Na palavra dos autores da obra: os profissionais de TD&E precisam “dominar um conjunto de conhecimentos e habilidades que lhes permitam julgar se e como ações educacionais podem contribuir para o aprimoramento dos desempenhos individual, de grupos e organizacional, bem como planejar e avaliar tais ações de modo sistemático (p.13-14)”.

O *Manual* está estruturado em quatro capítulos, que são precedidos de prefácio e apresentação. O prefácio destaca algumas das características importantes da obra: a conciliação de conhecimentos científicos e aplicados relativos a treinamento, desenvolvimento e educação, gerados a partir de inúmeros estudos realizados em organizações brasileiras, por pesquisadores brasileiros, com conteúdo exposto de modo claro e conciso, em linguagem acessível a diferentes públicos; e a apresentação de base teórica complementada com a indicação de obras que permitem aprofundar o conhecimento a respeito de cada um dos temas abordados.

O livro se caracteriza por ser um guia prático, que, além de abranger o conhecimento acumulado na área, orienta passo a passo ações a serem desenvolvidas para a realização de avaliação de necessidades de treinamento, progra-

¹ Endereço para correspondência: Universidade de Brasília – UnB, Instituto Central de Ciências, Campus Universitário, Asa Norte, Brasília, DF, Brasil. CEP: 70910-900. Email: codelius@unb.br

mação e execução de treinamentos, e avaliação do impacto das ações de treinamento no dia a dia das organizações. São apresentados roteiros, ferramentas e formulários e disponibilizados exemplos práticos, o que facilita a aplicação dos conhecimentos por profissionais da área de gestão de pessoas e treinamento, assim como por estudantes.

Os objetivos apresentados pelos autores, de fornecer aos profissionais de treinamento um “manual de procedimentos e técnicas sem perder de vista as bases científicas [...] tornar compreensível [...] uma série de modelos teóricos e de resultados de pesquisa [...] visando...” (p. 13-14) são plenamente atingidos. Esse sucesso certamente é decorrente do fato de os autores acumularem larga experiência em ensino, pesquisa e atuação profissional na área de TD&E.

O primeiro capítulo, “Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas”, define e diferencia os conceitos de aprendizagem, comunicação de conhecimentos, treinamento, desenvolvimento e educação, bem como aborda a relação desses conceitos com estratégias de aprendizagem. Contextualiza e destaca a importância das ações educacionais no contexto organizacional e, após a apresentação dos conceitos de sistemas e tecnologias instrucionais, identifica as fases necessárias para o desenvolvimento das ações de treinamento.

Um diferencial em relação a outras obras que abordam o tema é a ênfase dada à relação da área de TD&E com a obtenção de resultados e a importância de se considerar a inter-relação entre os níveis organizacional, grupal e individual e as características da organização, dos indivíduos e do contexto para a avaliação de necessidades de TD&E.

O segundo capítulo, “Avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas”, traz uma contribuição importante nesse sentido, pois aborda a relação entre desempenho e treinamento, ressalta a importância da realização da análise dos problemas de desempenho e orienta como a avaliação das necessidades de treinamento deve ser realizada. Para tanto, apresenta várias alternativas metodológicas para a análise das demandas de desenvolvimento de competências, do ambiente organizacional, das tarefas e dos indivíduos. É fornecida orientação de como obter e analisar esses dados, privilegiando uma avaliação integrada dos dados, a fim de identificar quais problemas são passíveis de serem resolvidos com ações de treinamento e quais ações são prioritárias.

Ainda como um diferencial em relação a outros textos, os autores apresentam exemplos de como preparar um relatório para justificar um programa de treinamento e como descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos com o treinamento, de modo a refletir desempenhos observáveis e subsidiar a definição do planejamento, execução e avaliação do treinamento. É evidenciado o caráter interdependente entre as etapas do processo de treinamento e o fato de que as ações de treinamento devem ser customizadas para as diferentes realidades existentes nas organizações. Apesar de esse aspecto ser usualmente reconhecido, na maioria das vezes a literatura da área prescreve soluções únicas e genéricas para diferentes realidades e problemas, o que não ocorre nesse livro.

O terceiro capítulo, “Planejamento de ação de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas”, apresenta um excelente resumo de teorias a respeito do modo como os indivíduos aprendem e identificam os inúmeros aspectos a serem considerados para planejar e executar treinamentos. São apresentadas recomendações para o planejamento de treinamentos na modalidade de ensino presencial, a distância ou semipresencial, esclarecendo-se as diferenças entre essas modalidades e os critérios para a escolha da modalidade a ser utilizada, em diversas situações.

As orientações para redigir, classificar e ordenar os objetivos instrucionais de acordo com o nível de especificação e domínio cognitivo, afetivo e psicomotor de aprendizagem, aliados aos vários exemplos de estratégias instrucionais passíveis de serem utilizadas, dão os insumos necessários para permitir a seleção das alternativas instrucionais mais adequadas para diferentes situações de aprendizagem e para estabelecer critérios e situações que viabilizarão a realização da avaliação de aprendizagem. Os autores fornecem ainda uma lista de verificação que permite avaliar se o planejamento foi preparado de modo a contemplar inúmeros aspectos que permiti-

rão vincular as aprendizagens esperadas com o treinamento ao desempenho no trabalho e aos processos desenvolvidos na unidade em que os participantes do treinamento irão atuar.

O quarto capítulo, “Avaliação de efeitos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas”, aborda conceitos e modelos de avaliação de impacto de treinamento, orientando a seleção de conjuntos de medidas e variáveis para avaliar ações educacionais a distância e presenciais, bem como os instrumentos e procedimentos de coleta, processamento, análise e apresentação de relatórios relativos a resultados de reação ao treinamento, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Os autores orientam onde e como coletar os dados necessários às avaliações e os procedimentos para o preparo de questionários e de outros instrumentos de coleta de dados. É reconhecido ainda que a aprendizagem é um processo individual, dependente das condições propiciadas para sua ocorrência e que, em um contexto organizacional, aprender é fundamental, mas não suficiente para o alcance de resultados: é preciso disponibilizar apoio e suporte material e social para viabilizar a aplicação do aprendido no local de trabalho.

A única ressalva à obra se traduz na necessidade de uma nova revisão de texto, pois este apresentou alguns problemas de digitação, repetição ou omissão de palavras, que não comprometem o conteúdo apresentado e que certamente serão resolvidos em nova edição.

As qualidades do livro são indiscutíveis e permitirão aos profissionais de Gestão de Pessoas e de TD&E (iniciantes ou experientes), educadores e estudantes a apropriação de conhecimentos fundamentais para a atuação na área e a aplicação do aprendido certamente contribuirá para a efetividade das ações educacionais desenvolvidas nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Odelius, C. C., & Siqueira Junior, F. A. B. (2008). Aspectos que Influenciam a Efetividade de Políticas e Práticas de TD&E na Área de Tecnologia da Informação de uma Instituição Financeira. *REGE - Revista de Gestão USP*, 15, 85-100.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1997) Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século XXI. In: *Comportamento Organizacional e Gestão*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, 3(2), 255-274.