

O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências

Ana Luiza Gonçalves da Silva¹

Josiane Albanás de Moura²

José Carlos Zanelli³

Ações de TD&E vêm sendo desenvolvidas, por muitos profissionais, sem considerar o valor que pode agregar às estratégias nas organizações. Quais as diferenças entre informar, instruir, treinar, desenvolver e educar? Quais os principais avanços tecnológicos que aconteceram no desenvolvimento das práticas de TD&E nas últimas décadas? O que os estudos sobre TD&E no Brasil apresentam de limitações e possibilidades para essa área de atuação? Qual o principal objetivo de tais ações? As atividades em TD&E estão atendendo as necessidades das organizações de capacitar e desenvolver as competências de seus colaboradores e conseqüentemente melhorar os resultados organizacionais? Responder tais perguntas auxiliará a revelar as características dos processos de TD&E nas organizações, assim como apresentar as possibilidades e limitações deste processo com o objetivo de maximizar o desenvolvimento de competências.

“Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas”, livro organizado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), tem como contribuição central a pesquisa de todas as etapas da construção de um plano de treinamento, além de demonstrar como cada uma delas pode contribuir para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais. É útil para pessoas que trabalham na área de gestão de pessoas, conquanto estejam preparadas para compreender o estudo aprofundado das etapas de um plano de

¹ Doutoranda em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina

² Mestranda em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina

treinamento. Diferente de outras obras voltadas para esse público, o livro não tem um caráter prescritivo. Apresenta os avanços do conhecimento e demonstra as limitações e possibilidades da área de TD&E, com base, sobretudo, nas pesquisas que vêm sendo desenvolvidos no Núcleo de Excelência "Treinamento e Comportamento no Trabalho", com sede na Universidade de Brasília, e de seus pesquisadores e instituições colaboradoras.

É importante conhecer cada etapa do processo de treinamento, a fim de controlar as variáveis envolvidas, o que possibilita retorno do investimento para a organização e agrega valor estratégico ao treinamento, além de colocar o fazer profissional em bases teórico-metodológicas consistentes. Os profissionais de TD&E são os principais responsáveis pela busca do desenvolvimento das competências individuais alinhadas às competências essenciais. A definição de competência que oferece base ao seu conteúdo é consoante com a de Abbad e Borges-Andrade (2004): refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que o indivíduo mobiliza para alcançar determinado objetivo no trabalho. É a capacidade de gerar resultados no âmbito individual, afinados com os objetivos da organização. Por sua vez, em resumo, as competências essenciais podem ser postuladas como aquelas que vão diferenciar a organização de seus concorrentes por oferecer determinado benefício aos clientes. Constituem, portanto, um conjunto de aptidões e tecnologias que essa organização já detém ou poderá deter. As ações de TD&E dão início à alavancagem da organização quando ocorre a aprendizagem no âmbito individual e é transferida efetivamente para os processos de trabalho, culminando por concretizar os objetivos da organização. Porém, como é descrito no livro, o uso de programas tradicionais, como "grades de treinamento" para a formação dos trabalhadores, restringe o processo de aprender e ressalta o controle psicossocial da organização sobre as pessoas. Os autores observam que ainda é utilizado esse tipo de treinamento, ineficaz tanto para os treinandos como para a organização.

Diferenciar informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação é outro aspecto relevante para esses profissionais no trabalho com TD&E. No decorrer do livro, essa diferenciação permite ao leitor avaliar o nível da competência a ser

desenvolvida em cada uma das ações de indução à aprendizagem. Os autores definem a informação como unidades ou módulos organizados por conteúdos e disponibilizados por diversos meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação. O nível seguinte das ações de aprendizagem é a instrução, que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. É utilizado para transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes simples por intermédio de eventos de curta duração, como aulas ou similares. O treinamento é composto de eventos educacionais de curta e média duração, constituído por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação, que visam à melhoria do desempenho funcional. O desenvolvimento consiste no conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apóiam o crescimento do ser humano, sem, contudo, direcioná-lo para uma trajetória profissional específica. Por fim, a educação, o nível mais amplo das ações de aprendizagem, é definida por conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração com o intuito de formar e qualificar profissionalmente os empregados de forma contínua. Conhecer essas diferenças permite ao profissional de TD&E escolher qual ação parece mais adequada às necessidades identificadas na organização e não praticar escolhas aleatórias, sem valor estratégico.

O treinamento é uma ação educacional muito utilizada e contempla três subcomponentes interdependentes entre si. Cabe ao profissional de TD&E conhecer cada um desses subcomponentes e avaliar suas possibilidades e limitações na execução de seu trabalho. No livro, essas possibilidades e limitações são reveladas pela sistematização de pesquisas científicas realizadas nos últimos anos no Brasil e são analisadas criticamente pelos autores, a fim de esclarecer o que pode e deve ser utilizado pelos profissionais nas organizações para desenvolver competências e, também, no que ainda devem atrair os pesquisadores para provocar avanços. O primeiro subcomponente do sistema de treinamento é a avaliação de necessidades de capacitação definida como o levantamento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito organizacional, das tarefas e individual. O segundo subcomponente é denominado planejamento e execução de treinamento,

que consiste em aplicar técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes. A avaliação de treinamento é o último subcomponente e tem como função o levantamento controlado do sistema de treinamento como um todo.

Como profissionais de TD&E é preciso descobrir quais são as competências de que a organização carece e como essa necessidade se manifesta no contexto organizacional, além de incluir a avaliação de fatores do contexto do nível intermediário de análise (grupo, equipe, redes de relacionamento de trabalho) e até contextos mais abrangentes, relativos à organização como um todo ou ao seu ambiente externo. Avaliar as necessidades de treinamento levando em conta os fatores individuais, grupais, organizacionais e ambientais permite que os profissionais identifiquem as limitações existentes e a maneira de desenvolver as competências individuais com vistas a alcançar as competências essenciais. Os autores do livro constatam que, no Brasil, modelos e técnicas de avaliação de necessidades de treinamento foram desenvolvidos principalmente no nível individual. O âmbito organizacional e o ambiental muitas vezes são desconsiderados, o que pode acarretar dissonância entre o que é proposto no treinamento e as necessidades organizacionais.

O planejamento e a execução do treinamento consiste na redação dos objetivos instrucionais, escolha da modalidade de entrega da instrução, estabelecimento da seqüência dos objetivos e conteúdos, seleção ou criação dos procedimentos instrucionais, definição de critérios de avaliação de aprendizagem e teste do desenho instrucional. Esse subcomponente do sistema de TD&E está presente em qualquer ação educacional nas organizações, independente da qualidade com que é elaborado. É comum ocorrerem erros no planejamento e na execução do treinamento, o que compromete o seu resultado final, ou seja, a mudança de comportamento do aprendiz. Os autores do livro enfatizam que é um equívoco do profissional de TD&E centrar a função da atividade em conteúdos e no desempenho do instrutor e não nas competências esperadas e no desempenho do aprendiz. Essa maneira de planejar só possibilitaria avaliar o que foi ministrado no curso e como se fez isso; porém, não há como avaliar a apren-

dizagem dos participantes, ou seja, o objetivo do treinamento de desenvolver competências do trabalhador e, conseqüentemente, da organização, será prejudicado.

A avaliação de TD&E pode ser definida como processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados com o objetivo de utilizá-los para emitir algum juízo de valor sobre a atividade de TD&E. Na terceira parte do livro é proposto realizar a avaliação com base no Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS), pois esse método possibilita a análise e interpretação integrada das informações obtidas, a fim de fornecer o maior número possível de subsídios para tomada de decisões sobre esses eventos e programa; permitir o acúmulo de conhecimento relevante sobre o funcionamento de TD&E, visando à futura formulação de políticas e estratégias organizacionais. Mesmo sendo um subcomponente pouco utilizado por grande número de profissionais, a avaliação de treinamento permite ao profissional de TD&E identificar o alcance dos objetivos de treinamento alinhados às competências organizacionais. Assim, cabe ao profissional executar essa etapa com embasamento teórico, científico e crítico, o que lhe possibilita não cometer erros comuns nessa etapa. Alguns desses erros são: deixar a avaliação restrita à verificação da satisfação dos participantes sem qualquer coleta sobre o que foi aprendido, do impacto produzido no trabalho e nas organizações e utilizar instrumentos inadequados de avaliação ou instrumentos não validados.

Todas as práticas relativas à gestão de pessoas são estratégias para influenciar o comportamento humano no trabalho ao buscar atingir os objetivos organizacionais, por meio da promoção de eficácia do desempenho de indivíduos e equipes, da saúde e do conforto no trabalho. Sendo assim, as ações de TD&E podem ser compreendidas como uma das estratégias de gestão de pessoas que busca promover a mudança do comportamento por meio da aquisição de competências conectadas com os objetivos organizacionais. O leitor poderá perceber o quanto é necessária a utilização de uma tecnologia apropriada de TD&E, de modo que essa atividade passe a ter nas organizações a consistência teórico-empírica de que ainda carece.

Com propriedade e rara pertinência teórico-empírica, comparado às publicações em livros na área de TD&E no Brasil,

o livro organizado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) apresenta as características dos processos dessas atividades nas organizações. Demonstra, por meio de estudos da literatura nacional e internacional e pesquisas acumuladas pelo grupo de autores pesquisadores, suas possibilidades e limitações para o alcance de seu objetivo central: desenvolver atividades estratégicas na organização. Justifica consistentemente o seu subtítulo: foi construído como o que é alicerce, os sustentáculos ou “fundamentos para a gestão de pessoas”.

Referências

BORGES-ANDRADE, J. E.;
ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.
(2006).
*Treinamento, desenvolvimento
e educação em organizações e
trabalho: fundamentos para
a gestão de pessoas*. Porto
Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G. S.; BORGES-AN-
DRADE, J. E.
Aprendizagem humana em
organizações de trabalho. In:
ZANELLI, J.C.; BORGES-AN-
DRADE, J. E.; BASTOS, A. V.
B. (Orgs.) *Psicologia, Orga-
nizações e Trabalho no Brasil*.
Porto Alegre: Artmed, 2004,
p.237- 275.

Recebido: 15/10/2006
Revisado: 20/11/2006
Aceito: 18/12/2006