

Treinamento & desenvolvimento

José Gaspar Nayme Novelli *

O tema avaliação vem, com justa causa, cercado de estigma e preconceitos em qualquer área da ação humana. A maioria de nós sofreu - ou vem sofrendo - algum constrangimento fruto do uso indevido de métodos e técnicas avaliativas, seja na escola, seja no convívio social e profissional.

A avaliação no ambiente educacional serviu, em diversas ocasiões, como instrumento para o exercício desmesurado de poder do professor e da administração escolar. Vendia-se a idéia da eficácia de tais instrumentos para aferir bom desempenho, punindo de um lado ou premiando, por outro, a fim de legitimar tal instrumento.

As áreas de Recursos Humanos das organizações, via de regra, herdaram, algumas vezes de forma inconsciente, os pressupostos básicos da avaliação escolar. A reprodução na situação profissional dos mesmos mecanismos de tutela do desempenho ocorreu, geralmente, em forma de cobrança de conhecimentos por meio de "provas" e "testes" de seus profissionais ao final dos treinamentos.

E quais os efeitos disso para a organização? Controle. Basicamente centrado no esforço de verificar a retenção do conhecimento transmitido nos treinamentos e, às vezes, os efeitos do processo ensino-aprendizagem no posto de trabalho. Pouco voltado para associar a contribuição das ações de treinamento aos obje-

tivos organizacionais.

Em tempos de transformações no ambiente empresarial, as organizações já estão percebendo tendências de esgotamento do modelo regido pelo trabalho segmentado, padronizado e repetitivo, principalmente quando atuam em contextos altamente competitivos.

As empresas encontraram na qualidade do trabalho humano a forma eficaz de enfrentar as aceleradas transformações no ambiente. Ao trabalhador é reservado maior espaço para conhecer as relações com outras funções da empresa, reconhecer seu papel para o alcance dos objetivos da organização de refletir sobre impactos externos junto a produtos/serviços da empresa. En-

fim, cercar-se de condições que permitam o exercício de atividades com maior autonomia,

criatividade, inovação e responsabilidade.

Nesse sentido, todo o conjunto de ações no âmbito de Recursos Humanos, em geral, e "Treinamento & Desenvolvimento" (T&D), em particular, inclusive as relativas à avaliação, orientaram-se para contribuir efetivamente nos resultados da organização, menos como instrumentos adaptativos e com sentido prescritivo e mais como um conjunto de ações mobilizadoras das capacidades internas para realização das estratégias organizacionais. Como efeito, as ações de treinamento passam a nortear a construção das competências necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

A avaliação no ambiente educacional serviu como instrumento para o exercício desmesurado de poder do professor e da administração

Educação

O fato de existir uma estrutura de avaliação (da eficiência e eficácia) de treinamento nas áreas de Recursos Humanos por si só não confere maior qualidade ao sistema de treinamento. Os procedimentos tradicionais nos sistemas de avaliação estão sendo questionados quanto à possibilidade de acompanharem e oferecerem respostas à contribuição do treinamento para a organização. Algumas das razões expostas são:

- enfoque didático-pedagógico direcionado exclusivamente à avaliação da metodologia, conteúdos, recursos etc., do treinamento, sem examinar a contribuição para realização dos objetivos estratégicos da empresa;

- demasiada inversão de recursos para manutenção de estruturas rígidas de controle (custosas e de baixa flexibilidade);

- tendência em efetuar avaliações isoladas e tópicas, por cursos, em lugar de captar a contribuição do conjunto (integrado) dos cursos;

- a contribuição dos resultados estatísticos e quantitativos ter somente caráter reativo, pouco voltada para o futuro da organização.

Essa visão coincide com as ações de Treinamento & Desenvolvimento voltadas para o ensino de tarefas, rígidas e inflexíveis, o que significa manter uma área mediadora, externa ao trabalhador, identificando com exatidão o rol de conteúdos a serem abordados e, por consequência, os efeitos desejados em relação a cada evento.

Nessa concepção, cabe à

avaliação papel complementar e, via de regra, segmentada no processo, pois reduzida a checar desvios entre objetivos desejados e resultados observados. Diferente de avaliação voltada para incorporar dimensão que permita identificar elementos de contribuição de treinamento para realização das estratégias.

É importante frisar que não se pretende um sistema avaliatório em RH acabado nem completo, mas flexível e abrangente o suficiente para captar tendências a sustentar a tomada de decisão do pessoal de linha e do staff das organizações. O papel eminentemente controlador historicamente assumido pela avaliação, na área de Recursos Humanos, cede lugar a

As áreas de Recursos Humanos das organizações, via de regra, herdaram os pressupostos básicos da avaliação escolar

outro voltado para detectar o alinhamento entre as ações de treinamento e as estratégias organizacionais,

ao invés de as funções de planejamento, execução e avaliação em T & D definirem-se segmentadas no processo ensino-aprendizagem.

Em síntese, reduzir a avaliação no processo de aprendizagem à constatação de desvios didático-pedagógicos em relação a planejamento não associa a um mecanismo potencializador da ocorrência e disseminação da aprendizagem na organização - e da mudança organizacional, o que é fundamental para o desenvolvimento de recursos humanos em organizações situadas em ambientes de intensa turbulência.

* Funcionário do Banco do Brasil, Professor do Departamento de Administração a AEUDF, Mestre em Administração pela FEA/USP