O QUE TODO MUNDO SABE DE TREINAMENTO

Wilson Pizza Junior*

"O que é amorfo é polimorfo."
(Provérbio budista)

1. Introdução; 2. Definição; 3. Treinamento e educação; 4. Organização; 5. Levantamento de necessidades; 6. Tipologia de treinamento; 7. Avaliação; 8. Treinamento e administração de pessoal; 9. Conclusão.

Treinamento. Definição. Relacionamento com a educação, a organização do treinamento, o caráter ideológico que fundamenta e legitima seus resultados e instrumentos comuns desse tipo de atividade. Modelos tentativos. Questões polêmicas.

Palavras-chave:
Treinamento; questões que todo mundo pensa que sabe.

1. *Introdução*

Todo mundo entende de treinamento. Pelo menos é o que se evidencia quando qualquer tarefa nesse sentido é levada a cabo, ou avaliada. As coisas sempre poderiam ter sido melhores, ou de outro jeito, e qualquer um que, perguntado ou não, tivesse sido responsável pela sua execução, faria diferente. É verdade que o senso comum tem muito de sabedoria – a milenar sabedoria daquilo que sempre foi feito e se transforma em patrimônio comum – mas a aparência por vezes esconde conteúdos insuspeitados. Assim ocorre com o domínio específico de qualquer conhecimento ou prática que, por força de especialização, exige tratamento peculiar, muito embora as tênues linhas fronteiriças do treinamento – psicologia, administração, pedagogia – em parte justifiquem a confusão.

O objetivo deste artigo é exatamente discutir alguns pontos consensuais e propor outros que certamente implicam revisão conceitual. A simples definição do que é treinamento e o seu relacionamento com a educação, a organização do treinamento, o caráter ideológico que fundamenta e legitima os seus resultados e os instrumentos comuns desse tipo de atividade serão apresentados e justificados em seguida. Como o artigo pretende trazer à luz apenas pontos obscuros, e como a literatura existente é confusa, omissa ou tautológica, não serão apresentadas referências bibliográficas. Entenda-se que tudo aquilo que compõe o texto, com as exceções de praxe, é da responsabilidade do autor.

* Bacharel em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas. (Endereço do autor: SQN 313 – Bloco E – Apt^{o} 506 – 70.776 – Brasília, DF.)

2. *Definição*

Toda definição tem que ser suficientemente geral para conter a abrangência do objeto a ser definido, e suficientemente específica para não permitir confusão com outros. É comum travar-se conhecimento com definições que, ou servem para qualquer coisa (como, por exemplo, a conhecida definição de Administração como "a arte de fazer coisas através de pessoas"), ou são de tal forma extensas e minuciosas que se transformam em explicação. De qualquer sorte, não é nada fácil apresentar uma definição precisa, sem riscos de confusão ou interpretação. Talvez por isso seja relativamente comum os tratados especializados simplesmente não definirem com precisão o que é treinamento; ou parte-se do princípio de que já se sabe do que se está falando, e assim não é preciso definir, ou, o que é pior, propõe-se uma definição circular, imprecisa. E não se trata, como se pode supor, de questão irrelevante; definir é estabelecer limites e intenções.

Treinamento é o processo através do qual as organizações possibilitam aos seus integrantes a aquisição ou o aprimoramento de conhecimentos ou habilidades por meio da aprendizagem.

O treinamento é visto como um processo. Entende-se por processo qualquer acontecimento significativo cujas partes representativas mantêm entre si relações de causa e efeito. É óbvio que não se quer reduzir o treinamento a uma relação absoluta de causalidade, mas para efeitos da definição proposta o que importa é admitir que, como processo, uma vez instalado gera a sua própria continuidade.

O treinamento é um meio, não um fim em si (a não ser, é claro, para empresas que existem para prestar serviços "de treinamento"), o que pressupõe objetivos prévios e bem determinados, e é um meio utilizado por um tipo específico de entidade denominada organização. Pessoas que trabalham em organizações formais são um item de contabilidade de custos, à luz da consecução de finalidades, e como tal devem garantir retorno de gastos financeiros. Nada assegura, porém, que os empregados que se submetem a um treinamento aprendam e utilizem o seu conteúdo. Por outro lado, se existe um "programa" de treinamento, a participação é, de forma velada ou declarada, compulsória, coercitiva; dele participam apenas os próprios empregados.

O treinamento pode ser dirigido para a capacitação, isto é, para formar profissionais, ou para o aperfeiçoamento, caso em que os participantes travam contato com novos aspectos de um universo com o qual já estão familiarizados. Como esses campos podem ser, a princípio, divididos entre cognitivo e laborativo, envolvem conteúdos voltados principalmente para atividades de caráter predominantemente intelectual ou motor.

Aprendizagem (do latim *apprehendere*, apoderar-se) refere-se a aquisição. Aprender é organizar elementos de modo novo ou captar novas relações. A aprendizagem está relacionada com processos cognitivos e com a organização da conduta motora. Há mais de uma maneira possível de aprender; a essas distintas formas de aprendizagem chamamos métodos. Os instrumentos utilizados para viabilização dos métodos de aprendizagem são as técnicas. Apenas para exemplificar, podemos entender que a dinâmica de grupo seja o método mais adequado para viabilizar determinada atividade didática, por suas características específicas, e utilizar o *workshop* como instrumento adequado. A aprendizagem é uma atividade organizada para transmissão e recepção de conteúdos específicos.

Explicada a definição, começa a ficar mais fácil a discussão de outro ponto confuso ou negligenciado.

3. *Treinamento e educação*

O treinamento é restrito ao domínio das organizações formais, na busca de consecução dos seus objetivos. A educação diz respeito à preparação para a vida, formando o cidadão; dispõe, para isso, de características próprias, cujas peculiaridades e amplitude não fazem parte dos propósitos deste artigo. Mas, em algum momento, treinamento e educação acabam por dividir um território comum.

O substantivo treinamento chegou ao português através do francês *entrainer*, que, por sua vez, é derivado do verbo latino *tragere*, que significa arrastar. O verbo educar é composto da preposição *ex* (de-para) e do verbo *ducere*, trazer. Ficam nítidas, através da etimologia, diferenças e semelhanças. A educação nunca se esgota, mesmo quando as pessoas deixam de freqüentar instituições especializadas; o treinamento, ainda que utilizando métodos e técnicas originados no sistema educativo, possui um caráter coercitivo compatível com o cumprimento de metas e finalidades próprias de sistemas produtivos. Dizendo de outra forma: o treinamento faz parte do processo educativo, mas o seu alcance está limitado pela obtenção de resultados.

A distinção deixa evidente um dos mais freqüentes equívocos nessa área, como referir-se genericamente a "cursos de treinamento". O treinamento pode ser ministrado em forma de curso, mas nem sempre necessariamente: seminário, simpósio, fórum, encontro, mesa-redonda, reunião, prática em serviço, conferência, congresso, tudo isso é treinamento e não é curso. O único caso em que se pode admitir como correta a designação é quando o treinamento como tema, como assunto, é ministrado em forma de curso.

Outro ponto comum entre treinamento e educação tem sido o que se poderia chamar de transferência de funções. Não é difícil notar que as organizações formais são atualmente obrigadas a atuar não mais como agentes complementares – através do treinamento – na qualificação dos seus funcionários, ou seja, não apenas em níveis de especialização funcional, mas na parte mesma de fundamentação. Tal fato ocorre em grande parte pela falência do sistema de ensino, que obriga as organizações formais a manterem programas regulares de "atualização", por exemplo, em português e matemática, já que as pessoas egressas do meio ambiente externo – de qualquer nível de escolaridade, e mesmo as que se submetem a rigorosos testes de seleção (quase sempre de múltipla escolha) – mal sabem ler, escrever e contar.

4. *Organização*

Os manuais de O & M normalmente indicam a localização da unidade de treinamento na área de pessoal, ou de recursos humanos,[1] dependendo o nome, o nível e o porte da unidade da importância e da prioridade conferida ao treinamento. Dois problemas, contudo, são comuns: 1) a execução do treinamento implica, de uma forma ou de outra, a subordinação de funcionários de toda a empresa a uma única unidade, o que pode causar conflitos na estrutura de autoridade. Apenas para dar um exemplo, de resto bastante comum, um funcionário que descumpra as normas estabelecidas para o treinamento (como, no caso de um curso, faltar, atra-

[1] Os autores "humanistas" costumam fazer distinção entre "pessoal" e "recursos humanos", remetendo o primeiro para a área jurídica de registros e relações de trabalho e o segundo para uma suposta preocupação com o servidor como ser humano. Tal distinção, a par de constituir um eufemismo, esconde um propósito ideológico sinistro, de equiparação do homem que trabalha com a natureza humana.

sar-se ou ausentar-se antes do fim) pode sofrer sanções disciplinares não originadas na sua área de lotação, isto é, da sua chefia imediata; 2) não há como prever formação ou aperfeiçoamento de mão-de-obra sem o conhecimento dos planos de expansão da organização, o que remete o treinamento para junto das atividades de planejamento e no mesmo nível.

Não é um problema fácil de resolver, nem há fórmulas apriorísticas de fazê-lo. O treinamento é uma atividade de execução e é também ligado ao planejamento estratégico; este último é que diz, por exemplo, os rumos a serem atingidos pela organização, dos quais fazem parte o perfil (futuro) dos funcionários. Há casos de a unidade de treinamento estar localizada a nível de assessoramento da direção superior, e, de forma mais freqüente, junto à unidade de pessoal. Não é possível determinar qual o mais correto, do ponto de vista técnico; cada organização terá que identificar o que é mais funcional. Grandes organizações, de grande porte e/ou marcada tradição concedida ao treinamento, costumam criar Centros de Treinamento e proporcionar-lhes autonomia de ação, funcionando, em grande parte, como unidades autônomas.

Há uma prática, contudo, que pode minimizar os conflitos do treinamento como, ao mesmo tempo, execução e planejamento. Trata-se de dotar a organização de um Comitê (ou Conselho) de Treinamento, o qual teria um caráter colegiado supradepartamental, com atribuições, dentre outras, de orientar e aprovar o programa de treinamento e relacioná-lo explicitamente a uma política de pessoal e a um plano de carreiras. Outra iniciativa consiste em criar a figura do Agente de Treinamento, isto é, pessoas responsáveis, em cada unidade administrativa da organização, por acompanhar o treinamento nas suas áreas respectivas e relacionar-se tecnicamente com a unidade de treinamento.

5. *Levantamento de necessidades*

Necessidade, para uma organização, é a diferença entre o que é feito e o que deveria ser feito. Quando essa diferença ocorre por deficiência dos que são responsáveis pela execução das respectivas tarefas, o treinamento pode contribuir para suprimi-la.

Não é incomum que a tentativa de identificar necessidades que possam ser sanadas com o treinamento seja feita com uma listagem de soluções. Assim procedem as organizações que simplesmente enviam relação de cursos ou outras atividades didáticas para que os empregados elejam suas preferências. Não é prática aconselhável, uma vez que é mais do que natural que as escolhas sejam feitas com base em deficiências ou curiosidades pessoais, as quais nem sempre coincidem com metas e objetivos organizacionais.

O levantamento de necessidades deve ser feito regularmente, digamos, uma vez por ano, entendendo-se que o programa de treinamento seja anual. Terá que estar vinculado a diretrizes previamente fixadas, e, se possível, deve ser preenchido por todos os servidores, pelo menos na primeira vez em que for feito. A não ser em casos excepcionais, não se devem oferecer opções de nomes de cursos ou outras atividades didáticas para escolha, o que implica um trabalho adicional de extrema importância para o profissional de treinamento: identificar que problemas podem ser resolvidos com o treinamento, e, em caso positivo, que tipo de atividade didática deverá ser proposto e a que nível. Não é tarefa simples, visto que exige discernimento para decodificar informações genéricas; um chefe que solicite, para todos os seus funcionários, um curso de relações humanas no trabalho deve estar precisando de um curso de Chefia.

Vejamos um exemplo bastante simplificado de modelo de levantamento de necessidades:

1. Quais os objetivos da unidade onde você trabalha? _____

2. Na sua opinião, esses objetivos estão sendo alcançados? Justifique. _____

3. Aponte os fatores que mais prejudicam o seu trabalho. _____

4. Indique o que considera mais positivo no seu trabalho. _____

5. Relate as tarefas que você tem mais dificuldade de realizar. _____

6. Acrescente quaisquer outras observações que julgue importantes. _____

Nome: _____

Data e assinatura: _____

Visto da chefia: _____

É evidente que o modelo apresentado é apenas um roteiro e uma sugestão. Pode e deve ser ampliado e modificado, mas apresenta pelo menos indicações básicas que resultarão – ou não, e no caso servirão de subsídio para outras unidades – em atividades didáticas. As perguntas em aberto devem ser objeto de listagem e interpretação, e é nesse momento que o Agente de Treinamento é de fundamental importância, não só nas tarefas de simples registro como também, e principalmente, na discussão das necessidades de sua respectiva unidade. Não será demais observar que se pode ainda incluir um tipo de pergunta direta, pessoal, no sentido de

avaliar as expectativas de cada servidor. Por exemplo, "que tipo(s) de curso(s) você gostaria de fazer, tendo em vista as tarefas que executa?"

Pode-se argumentar que o fato de a Chefia ter que tomar ciência da opinião dos seus subordinados diminui a validade dos depoimentos, por inibição e possível receio de represálias. É verdade. Contudo, o contrário talvez possa ser pior, criando nas Chefias resistência contra o treinamento e inviabilizando uma tarefa que tem, também, objetivos pedagógicos. Essa é a razão de se haver indicado um *visto* da Chefia na parte final do questionário.

Qualquer que seja o instrumento utilizado para o levantamento de necessidades, a qualidade e/ou a quantidade de pessoas entrevistadas, uma regra deve ser observada: jamais proceder a um levantamento de necessidades que não encontre continuidade em um programa de treinamento, isto é, o simples preenchimento de questionários sem qualquer resposta efetiva acaba por desgastar esse instrumento e inviabilizar futuras ações de treinamento.

6. *Tipologia de treinamento*

Já vimos que treinamento não se restringe apenas a cursos. E como se podem distinguir os diferentes tipos de treinamento, segundo as respectivas finalidades? Vejamos em seguida os tipos mais freqüentes, não sendo demais lembrar que a listagem não é exaustiva, ou seja, não quer dizer que todos devam constar dos programas de treinamento, nem que os nomes sejam definitivos.

1. Treinamento de ambientação (ou integração): destinado a transmitir informações gerais sobre a organização e seus objetivos. Às vezes é chamado de treinamento vestibular, e, dependendo do porte e da complexidade da empresa, pode ser dividido em diversos níveis, variando os recursos instrucionais e o tempo de duração. Normalmente são utilizados audiovisuais, palestras, debates, seminários.
2. Treinamento geral: destinado a informar sobre temas ou assuntos de interesse funcional e que sejam comuns a mais de uma área de atuação. Uma organização bancária, por exemplo, pode oferecer o mesmo conteúdo de um curso de Matemática Financeira para integrantes de áreas diferentes como forma de padronização de conhecimentos, o que facilitará futuras transferências e até mesmo a especialização no assunto.
3. Treinamento específico: destinado a aprimorar habilidades ou aperfeiçoar práticas ou conhecimentos característicos de uma área ou unidade funcional. Dentro do exemplo citado acima, seria o desdobramento do treinamento geral, isto é, os cursos de Matemática Financeira oferecidos no treinamento geral teriam continuidade com conteúdo diferenciado, orientado cada um dos desdobramentos para cada nível de especialização funcional.
4. Treinamento de indução (ou formação): destinado a preparar para a realização de tarefas novas ou que estejam fora da rotina funcional. É o caso de capacitar funcionários que, por qualquer razão, serão relotados, ou terão seu elenco de responsabilidades acrescido, como, por exemplo, as Brigadas de Incêndio ou as CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), dentro ou fora das funções normais de cada unidade.
5. Treinamento de adaptação: destinado a aprimorar ou uniformizar tarefas ou procedimentos de rotina. A negligência, por parte das organizações, com tarefas repetitivas, pode implicar excessivo dispêndio e diminuição da eficiência. Padronização simples de serviço, como normas de arquivo, trâmite de documentos, correspondência oficial, pode enquadrar-se nesse tipo de treinamento.

6. Treinamento em serviço: destinado a transferir, através da execução prática no local do trabalho, a realização de tarefas predeterminadas. Muitas atividades só podem ser aprendidas por meio da execução direta, não só em virtude da importância da supervisão exercida por quem as transfere, como também pela necessidade de desembaraço, que a simples exposição não pode transferir. O preenchimento de documentos específicos e anotações funcionais é exemplo típico desse tipo de treinamento, além das atividades que envolvem trabalho com máquinas e equipamentos.
7. Treinamento gerencial: destinado a desenvolver a capacidade de ação e de decisão dos ocupantes de cargos executivos. Uma das regras mais consagradas de treinamento consiste em afirmar que se o treinamento começa pelo nível gerencial, tem tudo para dar certo, por duas razões: se o nível executivo se submete a um treinamento (normalmente os gerentes acham que já sabem tudo), toda a organização se obrigará a fazê-lo; e, bem-sucedido, transforma os gerentes em agentes de propagação do treinamento.
8. Treinamento não-programado: destinado a possibilitar a realização de atividades didáticas não previstas no programa de treinamento, em razão de alterações internas ou de natureza tecnológica ou geral, desde que devidamente justificadas e garantidas por recursos financeiros. Ninguém pode ter a pretensão de prever tudo, ou acertar sempre nas suas previsões. Não é diferente com o programa de treinamento. Uma lei nova, um equipamento ou máquina que altera toda a programação funcional, uma súbita mudança institucional, podem evidenciar a necessidade de um treinamento que não tenha sido previsto. A organização não deve fazer do programa de treinamento uma camisa-de-força, e reservar recursos para atividades não previstas.

7. *Avaliação*

Avaliação é uma forma de controle. Controlar é comparar com o que foi previsto e corrigir no rumo desejado. Há mais de um tipo de avaliação utilizada no treinamento. Ao final de cada atividade didática é praxe proceder-se a uma verificação de resultados, que serve especificamente para programação e/ou reprogramação. Mas o "curso" pode ter sido um sucesso e o treinamento não, ou vice-versa, qual seja, os resultados do treinamento começam a ser conhecidos quando a atividade didática se encerra. É comum aparecerem pessoas indicadas para participar de um treinamento sem qualificações para tanto ou em desobediência aos pré-requisitos estabelecidos porque a respectiva chefia não sabe o que fazer com aquele servidor ou por se tratar de profissional deslocado das suas vocações; certamente, mesmo quando um participante assim indicado cumpre com suas tarefas de treinando, pobres serão os resultados do treinamento no ambiente de trabalho. Por isso é recomendável pelo menos um outro tipo de avaliação, que busque verificar o nível de aplicabilidade do treinamento.

Apresentamos sugestões de três tipos de avaliação; a primeira, da atividade didática específica; a segunda, de resultados, e a terceira, denominada Volta ao Trabalho.

7.1 Avaliação de atividade didática

Esse tipo de avaliação pode ser feito através de um formulário no qual se procura inserir as seguintes informações: alcance dos objetivos do treinamento, com

justificativa em caso positivo ou negativo; pontos positivos e negativos da atividade; pontos negativos apresentados; assuntos a serem excluídos e assuntos a serem acrescentados em outro treinamento semelhante; possibilidades de aplicação do conteúdo do treinamento na atividade do treinando; mensuração de participação e aproveitamento do treinamento em uma escala de 1 (fraco) a 5 (excelente); observações adicionais.

É claro que outras informações podem ser acrescentadas, dependendo da ênfase nesse ou naquele aspecto. Podem-se, por exemplo, incluir questões com respeito a instalações, docentes, recursos instrucionais, coordenação, metodologia ou outros assuntos considerados relevantes.

Concluída a atividade didática, principalmente se voltada para funções cujos resultados possam ser mensurados, deve-se retornar ao treinando para constatar o nível de aproveitamento do treinamento. Vejamos o modelo proposto para esse tipo de avaliação de resultados.

7.2 Avaliação de resultados

1. Oportunidade de o treinando aplicar no trabalho o que aprendeu no treinamento. Especificar, em caso positivo, e explicar, em caso negativo.
2. Comparação entre conteúdo ministrado no treinamento e aproveitamento no trabalho, com sugestão de modificações para curso(s) ou treinamento(s) futuros.
3. Razões pelas quais participou do treinamento:
☐ Indicação da chefia
☐ Escolha pessoal
☐ Necessidade de serviço
☐ Lotação ou relotação
☐ Desempenho de novas funções e/ou tarefas
☐ Outras. Especifique:
4. Oportunidade de transmitir a outras pessoas de unidade de trabalho o conteúdo do treinamento.
Especificar, em caso positivo, e explicar, em caso negativo.
5. Observações adicionais.

Para que a avaliação de resultados seja completa, é importante que também a chefia imediata do funcionário treinado responda a um questionário específico de aproveitamento. Assim, de acordo com as perguntas formuladas, a chefia pode ser solicitada a esclarecer as razões de haver indicado o treinando, o seu aproveitamento e a utilização funcional. Será, também, uma avaliação indireta do nível de envolvimento das chefias com a indicação de funcionários para o treinamento, a forma como é feita e como é visto o desenvolvimento do trabalho em cada unidade. Os dois modelos podem ser usados, ou apenas um deles (somente para o servidor ou somente para a chefia). Como sugestão de perguntas, cabe indagar, para as chefias, se foi concedida, ao treinando, oportunidade de aplicar o que aprendeu no treinamento, se o conteúdo do curso satisfez as expectativas, se houve divulgação dos conhecimentos adquiridos. Estima-se uma média de três meses após a conclusão do treinamento para a utilização desse tipo de avaliação.

A análise comparativa das informações obtidas com a avaliação da atividade didática e de resultados constitui valioso instrumento de reprogramação do treinamento, mas não só; bem utilizado, pode subsidiar melhor aproveitamento profissional, inclusive indicando relotações, padrões e desempenho, níveis de eficácia gerencial e revisões na política de pessoal.

7.3 Avaliação: volta ao trabalho

O treinamento não se esgota com o fim da atividade didática; será mais correto dizer que em verdade é exatamente aí que ele começa. Por isso, é importante que seja aplicado um tipo de avaliação especial, denominado Volta ao Trabalho. Entende-se que o treinando retornará às suas tarefas normais em condições de melhor desempenhá-las, ou, se tiver sido preparado para novas funções, apto a exercê-las. É preciso, contudo, verificar qual a disposição manifesta nesse sentido, ou, se for o caso, os equívocos de uma indicação malfeita.

Esse tipo de avaliação pode ser feito através de um formulário no qual se procuram inserir as seguintes informações: forma de o treinando utilizar o treinamento no trabalho; fatores que podem dificultar a aplicação, no trabalho, do resultado do treinamento e como superá-los; fatores que podem facilitar a aplicação, no trabalho, do resultado do treinamento e como ampliá-los; resultados pretendidos com o treinamento.

A avaliação Volta ao Trabalho deve ser entregue ao treinando em duas vias grampeadas, com carbono. A cópia é recolhida e arquivada na unidade de treinamento, para posterior verificação de resultados, ficando o treinando com o original. Trata-se evidentemente de um compromisso de trabalho, e como tal deve ser entendido. Será, também, preciso instrumento de programação e reprogramação, além de auxiliar outros níveis da organização em tarefas de revisão e aprimoramento funcional.

8. *Treinamento e administração de pessoal*

A gestão de recursos produtivos tem tanto a ver com o treinamento quanto a administração de pessoal. Os tratados sobre o assunto normalmente incluem o recrutamento, a seleção e o treinamento dentre as chamadas funções da administração de pessoal. Nada mais equivocado, no que diz respeito ao treinamento. O funcionário a ser treinado é aquele que foi recrutado e selecionado, o que vincula essas duas funções a uma temporalidade em particípio passado. Para o treinamento, o futuro é que importa, o que o remete à expansão da organização na forma de aprimoramento dos servidores. Sabem quão distintos são os tratamentos, na prática, todos os que lidam com treinamento.

A chamada administração de pessoal surgiu e evoluiu a partir da constatação de que as pessoas produzem mais, com melhor disposição de ânimo e empatia com a organização, se satisfeitas e felizes no ambiente de trabalho. A partir daí desenvolveu-se enorme prática e literatura no sentido de melhorar as relações indivíduo-organização, privilegiando a integração. Assim, métodos e técnicas "humanistas" ocupam grande parte das preocupações de autores, consultores e praticantes organizacionais, a ponto de permitir o surgimento de um tipo específico de disciplina voltado para esses objetivos.

O que o treinamento coloca em prática nos ambientes organizacionais nada mais é do que a legitimação de uma ideologia, a da sociedade centrada no mercado. Não é por outro motivo que as práticas de adestramento são visceralmente apoiadas em técnicas behavioristas, segundo as quais o homem é um sistema de comportamento e, assim, reagente a estímulos.[2] De acordo com essa abordagem, o

[2] Para uma crítica do behaviorismo, ver Guerreiro Ramos, Alberto. *A nova ciência das organizações* – uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1989. Consultar, particularmente, os capítulos 3 – A síndrome comportamentalista – e 5, Política cognitiva – a psicologia da sociedade centrada no mercado.

trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização, já que admite implicitamente que, na qualidade de detentor de emprego, o homem é psicologicamente peculiar. Como conseqüência, o empregado eficiente deve ser um ator despersonalizado, e uma característica da sua patologia normal é a internalização de normas e regras da organização.

O conflito entre sistemas organizados e a auto-realização individual é permanente e não pode ser resolvido com a integração. E o profissional de treinamento é talvez a vítima mais ingênua dessa prática perversa, já que se habitua ao domínio de técnicas que contribuem para que as pessoas percam o rumo da orientação pessoal e internalizem – onde quer que estejam – regras e procedimentos característicos de sistemas produtivos. Apenas para dar um exemplo corriqueiro, é comum que nas chamadas sessões de "aquecimento" ou apresentação, quase sempre desenvolvidas com regras de dinâmica de grupo, as pessoas sejam constrangidas a citar gostos e preferências pessoais (como os livros que gosta de ler), como se a privacidade de cada um fosse sempre determinada por imperativos organizacionais; ou, o que não é menos grave, estimuladas a "vestir a camisa da empresa", admitindo que imperativos de caráter ético tenham que subordinar-se ao *ethos* organizacional e que, em verdade, os empregados trabalham 24 horas por dia.

O aparato e o refinamento metodológico criam instrumentos de extremo apelo mercadológico, como as sessões de *feedback*, técnicas de Desenvolvimento Organizacional, laboratórios de sensibilidade e outros que podem ser identificados nos panfletos de divulgação e anúncios classificados; nesse campo, sempre existe alguma coisa entrando ou saindo de moda. É claro que não se está pregando o fim do treinamento: postula-se apenas melhor qualificação dos seus executores, e a consciência de que dispõem de condições para concretizar de forma sinistra um tipo de deformação psicológica que iguala toda a complexidade da vida humana ao ambiente organizacional.

9. *Conclusão*

O objetivo deste artigo foi apenas o de oferecer uma tentativa de resposta a indagações freqüentes na lide com o treinamento, e que não é encontrada com a necessária clareza nas cartilhas de adestramento. Por essa razão, foram propostos alguns modelos tentativos e não se tratou de pontos que estão fartamente ilustrados nas publicações especializadas. A diferença entre simpósio e seminário, métodos e técnicas, elaboração de programa de treinamento, recursos instrucionais, planejamento de atividades didáticas e diferença entre treinamento e desenvolvimento são assuntos exaustivamente conhecidos ou de fácil obtenção mediante simples consulta. Questões polêmicas, negligenciadas ou obscuras é que sublinharam a preocupação com o conteúdo deste escrito. Exatamente aquelas que todo mundo pensa que sabe.

Summary

WHAT EVERYBODY KNOWS ABOUT TRAINING

The author's aim is to discuss some harmonic points involving training. He also intends to propose some other topics certainly bringing about a conceptual revision. Questions of a polemical nature, disregarded or obscure, are subjacent in his concern with the article's content.