

## O PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES DE TREINAMENTO

**Patrícia Moreira Gonçalves**

Licenciada em Psicologia pelo Centro Universitário de João Pessoa (Brasil).  
Aluna da Pós-Graduação em Gestão Empresarial e de Pessoas pela Universidade  
Potiguar do Centro de Ensino, Consultoria e Pesquisa João Pessoa Brasil).  
Psicóloga (CRP 13/4197). Educadora Voluntária no Programa Serviço Civil  
Voluntário da Secretaria de Direitos Humanos.

**Contactos da autora:**

[paty\\_jp@oi.com.br](mailto:paty_jp@oi.com.br)

---

### RESUMO

Este artigo visa apresentar a importância do treinamento na atualidade tem surgido como uma necessidade das empresas, quanto à capacitação e aprendizagem do corpo de funcionários para a melhoria na organização. O treinamento tem caráter educacional, visto que engloba atividades de aprendizagem e educação, podemos então situar neste contexto, a visão de Vygotsky abrangendo desenvolvimento intelectual nos aspectos ligados ao social, histórico e cultural do indivíduo desde o seu nascimento, quando ocorre as trocas de experiências mediante o sujeito e a sociedade. Além disso, o treinamento tem a função de integração dos participantes para uma melhor socialização e aprendizagem coletiva. Nesse âmbito, o psicólogo organizacional, tem o papel fundamental no que diz respeito à mediação na visão de Vygotsky, como facilitador para o desenvolvimento das atividades voltadas para a absorção dos conhecimentos e informações para a prática profissional, proporcionando um ambiente criativo na resolução de problemas. O psicólogo tem o papel de adentrar o campo da aprendizagem nas organizações a fim de reestruturar comportamentos positivos, e evitando comportamentos já aprendidos que se tornam maus hábitos dentro da empresas, e que não constitui um crescimento profissional e nem pessoal.

**Palavras-chave:** Psicólogo, treinamento, aprendizagem.

### ABSTRACT

This article aims to show the present importance of the training for the companies. The improvement of the capacity and learning of the employees is a necessity for the organization at the companies. The training has an educational character since it comprises learning and educational activities. We should be able to put in this context the Vygotsky point of view in the seek to include intellectual development at social, historical and cultural way of life, since the birth of the individual, when the change of experiences between subject and society starts.

Besides this, the training has a function of offer a best socialization and group learning. The organizational psychologist has a fundamental role about the Vygotsky point of view, as a mediator for the development of activities about the absorbent of knowledge and informations for the professional practice, offering a creative environment to decide problems. The psychologist has the role of understand the learning at organizations to organize positives behaviours.

**Keywords:** Psychologist, training, learning.

## 1. TREINAMENTO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O treinamento, na sua historicidade, segundo Mattos (1992), retrata três fases de evolução. A primeira delas enfatiza, o homem-objeto, do qual era concebido como meramente instrumento, cujo objetivo principal era a produtividade por excelência. Aqui o indivíduo não tinha identificação com a organização, considerado um equipamento sofisticado. O treinamento neste período era uma espécie de adestramento.

Na segunda fase, o homem era visto como recurso adicional, onde a maior preocupação neste período era o “aprimoramento das habilidades” (MATTOS, 1992), já com a integralização do indivíduo com a organização, devido ao movimento de relações humanas, porém ainda centralizado na produtividade.

Em outros estudos (TONIOLI & MACHADO,1987), foi demonstrado que alguns fatores sociais seriam importantes para o homem dentro das organizações. Sendo assim, a organização exercia o papel de qualificá-lo para uma boa atuação, levando em consideração que ele teria que se aproximar com o trabalho e com a empresa. Nesse âmbito, foram desenvolvidas políticas considerando as necessidades da empresa ou de um grupo, e não de cada indivíduo.

A terceira e presente fase mostra o homem como indivíduo complexo, capaz de expressar atitudes e comportamentos em sua totalidade social, política, familiar e profissional, de maneira crítica e reflexiva.

### Quadro evolutivo das questões de TREINAMENTO

Ontem	Hoje
Memorização	Criatividade
Dependência	Autonomia
Comportamento estereotipado	Ação reflexiva e crítica
Consenso	Dissenso
Acordo e burocracia	Espontaneidade e flexibilidade

*Fonte: Mattos (1992)*

Evolução humana: homem-objeto ⇔ homem-recurso ⇔ homem-pessoa

Nesse contexto, ainda, para Tonioli & Machado (1987), o treinamento, muda de concepção, passando a ser visto como um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínua, tornando-se uma via para que as organizações alcancem suas metas e os seus objetivos.

### 1.1. O QUE É TREINAMENTO?

Nas organizações, o treinamento é freqüentemente visto como uma atividade contínua em muitos níveis, operacional, pessoal e administrativo.

Davies (1973), define treinamento como sendo parte de uma atividade profissional, que capacita o indivíduo, a fim de otimizar os trabalhos realizados na organização, para tanto se faz necessário, a especialização do treinamento e dos instrutores.

Para Macian (1987), o Treinamento tem caráter educacional, visto que engloba atividades de aprendizagem e educação para o bom aproveitamento futuro, para o “crescimento pessoal”, impulsionando o desenvolvimento da organização.

Stammers & Patrick (1978), atribui que o treinamento é um “desenvolvimento sistemático do padrão de atitude/conhecimento/habilidade/condução requerido para que o indivíduo desempenhe de forma adequada uma determinada tarefa”.

Tal definição pode parecer puramente mecanicista e adestradora como a primeira fase histórica do treinamento, no entanto eles afirmam ainda, a importância da aprendizagem para a integração dos conhecimentos adquiridos.

Na visão de Milkovivick & Boudreau (2000), o treinamento leva o caráter de qualificação do indivíduo nas questões de habilidades e conhecimentos, atitudes que irão resultar na melhoria da “adequação” entre aspectos e características das pessoas e as exigências da função.

### 1.2 TIPOS DE TREINAMENTO

Macian (1987) distingue quatro tipos de treinamentos, de acordo com a população a ser atingida, aplicados nas organizações: treinamento de integração, treinamento técnico-operacional, treinamento gerencial e treinamento comportamental.

O treinamento de integração é realizado quando há funcionários novos que estão ingressando na organização, para isso se faz necessário à ambientação com a empresa, levando em consideração as informações precisas sobre a instituição, como por exemplo: números de funcionários, os companheiros que irão atuar juntamente com o funcionário recém-chegado, o público que terá contato, políticas, benefícios, estrutura da organização, ramos do negócio etc, questões de segurança e higiene no trabalho, além de quais os objetivos da empresa.

Nesse tipo de treinamento, a integração como fator primordial, sendo um módulo introdutório na questão da socialização e ambientação do funcionário.

No treinamento técnico-operacional, é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na tarefa. É um meio de alcançar as metas previamente estabelecidas, impulsionando a produtividade, em curto prazo, englobando as informações técnicas para o melhor aproveitamento e desenvolvimento de habilidades operacionais.

O treinamento voltado para gerentes ou executivos trata-se de oferecer a essas pessoas, que não vivem numa rotina constante, conhecimentos através da história empresarial, onde ficarão mais preparados para representar a empresa e estabelecer visões do futuro da mesma, para alcançar o desempenho almejado. Este tipo de treinamento tem a vantagem de enriquecer esses gerentes no contexto da criatividade para soluções o espírito para as inovações. Desta forma, acionar nos subordinados, o desempenho produtivo, baseado “no potencial de cada um” (MACIAN, 1987).

Em si tratando do treinamento a nível comportamental, há uma preocupação em estruturar de maneira adequada à melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho. Esse treinamento pode vir incorporado a programas técnicos, operacionais ou de outra natureza qualquer. Aqui, convém que tenha em mente as dificuldades, reduzindo as expectativas sobre os resultados. Para se trabalhar esse treinamento, é preciso que o profissional tenha conhecimento nas ciências sociais, Sociologia, Psicologia etc.

Todos os tipos abordados acima podem ser congregados tanto o de integração, quanto o operacional, o gerencial, no âmbito do comportamental, dando ênfase às relações e atitudes do indivíduo no processo de treinamento.

### 1.3. UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão percebendo a importância que o aprendizado no ambiente de trabalho tem no desenvolvimento e crescimento de seus negócios, já que o mundo atualmente vive em constante mudança e rapidez de informações no campo das organizações.

A capacitação e a qualificação acentuam hoje no mercado de trabalho do profissional como um instrumento indispensável de gestão de recursos humanos no que diz respeito ao processo de aprendizagem organizacional, levando em conta o aumento da qualidade e produtividade do trabalho, sendo, inclusive, um fator de satisfação do empregado (DAVIES, 1973).

A qualificação das pessoas tem um foco importante dentro das organizações, e isso se deu devido ao advento da velocidade das mudanças do âmbito global, que leva a compor hoje, uma nova força de trabalho mais exigida. (GOULART & SAMPAIO, 1998). Dessa forma, o trabalhador deve rever seus conceitos a partir de alguns indicadores (GOULART & SAMPAIO *apud* PEDROSA, 1998):

- ter conhecimento acerca dos novos equipamentos (papel do novo operador);
- conduta do trabalhar frente à nova visão organizacional;
- articulação de vários saberes;
- relação entre os novos hábitos e comportamento e a expansão do indivíduo.

Com essa amplitude, acredita-se que a qualificação juntamente com o treinamento, levará o indivíduo a refletir cada vez mais, sobre o seu papel dentro das organizações.

O treinamento é visto como o aumento da produtividade dentro da organização, onde o fator central é o indivíduo. Neste âmbito, os empresários brasileiros, estão atentando para as questões relacionadas para a capacitação de seus profissionais, bem como os talentos existentes que trabalham na empresa.

O investimento que se faz no contexto do treinamento é o de proporcionar para os seus funcionários melhor qualidade de aprendizagem nas relações do trabalho, sendo ele de caráter técnico ou comportamental. Nessa visão buscando as melhorias para a competitividade no mundo globalizado e altamente tecnológico.

Será que vale a pena treinar? Para Milkovick & Bouderau (2000) aplicam a concepção de que existe atualmente maior investimento das empresas em associam lucratividade e da produtividade, devido à qualificação das pessoas nas organizações. Visto que, os programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade alcançam maior otimização dos serviços prestados, tendo em vista a educação do trabalhador.

Para Bohlander e cols.(2003), as empresas atualmente, levam o treinamento para o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e aptidões, conhecido como CHAs, para que se estabeleça um certo nível de desempenho almejado, isso referindo aos novos funcionários que

chegam à empresa. No entanto, para aqueles que se estabelecerem dentro da mesma, o treinamento continuado ou adicional, oferece maior ampliação das habilidades e conhecimentos adquiridos, dando como resultado maior eficiência no trabalho.

#### 1.4. FASES DO PROCESSO DE TREINAMENTO

A metodologia melhor empregada para um treinamento, vai inicialmente de encontro às necessidades e demandas trazidas pela empresa. Para isso, faz-se necessário uma apuração mais detalhada as questões mais relevantes.

Macian (1987), afirma que antes de começar a clarificação do processo de treinamento é preciso identificar certas questões:

- Por que treinar?
- Em que treinar?
- A quem treinar?
- Como treinar?
- Quando treinar?

Na visão de Bohlander (2003), o treinamento deve seguir certa ordem sistêmica, e para isso, enfatizar alguns pontos na sua construção: levantamento das necessidades, projeto de programa, implementação e avaliação.

Quando se estiver na fase de levantamento das necessidades, deve-se levar em conta a análise da empresa, análise da tarefa e a análise da pessoa.

Ao se analisar a empresa, estar querendo averiguar o(s) modo(s) de gestão existente(s), atuação no mercado, clientela, recursos, estratégias, políticas, nível de desenvolvimento tecnológico, para então perceber qual a ênfase que se dar o treinamento.

Além destas questões, pode verificar também, a rotatividade de funcionários, contratação de novos funcionários, assédio sexual, relacionamentos, conflitos, globalização como efeito positivo ou negativo, reestruturação organizacional. Enfim, saber o quadro geral atual da empresa.

Na análise da tarefa inclui os fatores relacionados à atividade propriamente dita, exercida pelo funcionário, identificando as suas especificidades; além de atentar para quais as habilidades e conhecimentos necessários e desenvolvidos. Para tal análise, Bohlander (2003), sugere que se faça uma lista com todas as tarefas incluídas no cargo; posteriormente elaborar uma lista de etapas realizadas pelos funcionários para finalizar cada tarefa.

A análise da pessoa se destina a detectar quais os funcionários que precisam do treinamento e quais os que não requerem esse tipo de atividade. Nesta fase, é importante que o gerente auxilie a determinar quais os futuros treinandos se serão capazes de fazer quando estão inseridos no programa de treinamento, enfatizando as áreas de deficiência.

Passando para o projeto do programa, podemos refletir antes, conforme Macian (1987), sobre algumas questões que devem ser primordiais: população a ser atingida, os recursos humanos necessários, os objetivos prescritos, padrões de desempenhos desejados, o período em que será realizado, se o treinamento será interno ou externo, as estratégias e políticas, as categorias, os recursos financeiros e materiais, as atividades que serão desenvolvidas, as pessoas responsáveis por essas atividades, os critérios de avaliação e controle.

Seguindo estas questões, pode-se agora partir para o projeto em si do programa, partindo (BOHLANDER, 2003) do pressuposto, de que o sucesso do treinamento depende do modo que as informações, até agora, serão utilizadas de maneira adequada. Nesse âmbito, é importante ressaltar, os objetivos instrucionais, prontidão e motivação, princípios de aprendizagem e características dos instrutores.

Nos objetivos instrucionais, é importante destacar as habilidades ou os conhecimentos a serem desenvolvidos e atitudes a serem modificadas. Na prontidão e motivação pode-se enfocar seis estratégias essenciais: use o reforço positivo, elimine ameaças e punições, seja flexível, faça os treinandos estabelecerem metas pessoais, planeje instruções interessantes e remova entraves físicos e psicológicos ao aprendizado. Os princípios de aprendizagem referem-se às características que o treinamento deve exercer para auxiliar os funcionários a captar novas visões e transpô-las na realização de suas tarefas. Quando se fala das características dos instrutores, significar dizer que esse facilitador deve apresentar os conhecimentos acerca do assunto, ajustamento para o público alvo, sinceridade, sendo de humor, interesse, transmitir de forma clara, dar assistência individual e ter entusiasmo naquilo que está realizando.

A terceira fase no planejamento do treinamento, diz respeito à implementação do programa propriamente dito, utilizando os recursos materiais, local, as modalidades em que é realizado o treinamento de acordo com a demanda. Envolvendo toda a atividade contextual e vivencial para melhor desenvolvimento dos treinandos.

Por fim, a fase de avaliação do treinamento, onde serão levantados os resultados acerca do assunto, dos comportamentos, do aprendizado (BOHLANDER, 2003). Segundo Macian (1987), a avaliação preza por aquilo que foi válido para os participantes, e para o facilitador, e de que maneira contribuiu para o crescimento pessoal e profissional. No entanto, alguns resultados não são confiáveis, visto que podem corresponder a diferentes dimensões de análise. Ela considera que os processos de avaliação podem se dar por meio de quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento, resultados.

Na fase de avaliação de reação, é verificada a percepção que o treinando teve sobre o desenvolvimento das atividades realizadas em termos de conteúdo, metodologia, atuação, instrutor, carga horária, valor prático e aplicabilidade. Tal avaliação pode ser vista no fim de cada atividade ou no término do treinamento, com depoimentos ou questionários.

Quanto à avaliação da aprendizagem, esta visa investigar o quanto que o participante sabia anteriormente a respeito do conteúdo, e o que ele está sabendo após o treinamento. Para esse tipo de avaliação, a utilização de observação do desempenho nas atividades, testes, questionários escritos, situações-problema por meio de dramatizações, trabalhos individuais ou em grupo.

A avaliação do comportamento designa a parte de análise dos depoimentos ao fim do treinamento. Os resultados dessa avaliação podem ser observados de maneira progressiva.

Os resultados ao serem avaliados trazem de maneira global, os efeitos do treinamento para a organização, na sua eficácia, implicando no retorno em desempenho aplicado.

Todas as fases do treinamento fazem com que desperte o maior aprofundamento dos aspectos subjetivos trazidos pelos participantes, através de um facilitador capaz de promover o desenvolvimento dos aspectos, sociais, mentais, pessoais e profissionais para cada indivíduo.

## 1.5. O PSICÓLOGO E O SEU PAPEL NOS TREINAMENTOS

Historicamente, os psicólogos, há 20 anos atrás, que já atuavam nas empresas, eram tratados como pessoas que recebiam pelos serviços que prestavam, visando assim, o aspecto meramente financeiro. Os psicólogos exerciam a função de selecionador de pessoas, ou no máximo aquela pessoa que escutava os problemas dos funcionários, já que o chefe não tinha tempo e nem conhecimento em lidar com algum tipo de situação.

O atual mundo do trabalho vive atualmente um dinamismo de mudanças, caracterizadas desde o aparecimento da globalização, intensificando cada vez mais a velocidade e a busca de conhecimentos na competitividade das organizações. Para tanto, a aprendizagem tem um papel



fundamental para o aprimoramento e desenvolvimento de habilidades no crescimento das instituições.

A aprendizagem para ter uma evolução contínua de seus conhecimentos vivenciados, não necessariamente precisa ser dentro de salas de treinamento. Deve-se perceber a interação social entre os indivíduos, que compõem a organização, para o desenvolvimento e aplicação de conhecimentos na vida cotidiana, que segundo Vygotsky é o contexto social que evidencia acontecimentos aprendidos ao longo da história do ser humano.

Para aprender o sujeito, deve estar interessado em aprender. As organizações estimulam a aprendizagem, quando diz respeito à convivência e interação dos seus trabalhadores. Propiciando um ambiente capaz de aumentar a criatividade na busca dos objetivos.

Segundo Fleury&Fleury (1997), quando o ser humano inserido em uma organização, tem a facilidade de perceber o que ocorre no seu meio externo e interno, visto que a aprendizagem começa pela percepção daquilo que nos possibilita melhor compreensão de visão do mundo.

O treinamento vem abarcar o contexto das trocas de experiência, como reforço de atividades em grupo, ou mesmo individuais, no que diz respeito a vivências aplicadas a partir de informações coletadas entre os participantes do mesmo. O papel do psicólogo nesse contexto é de facilitar que os participantes busquem suas potencialidades no desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva.

Hoje em dia os gestores vêm investindo na aprendizagem em suas empresas, eles percebem que o ensino explícito pode ser útil para orientar e elevar as pessoas da competência inconsciente para a competência consciente.

Ele afirma ainda, que se a aprendizagem for explicitada, e se você quer atingir as suas metas, deve verificar antes, quais tipos e formas de aprendizagem são necessários para se fazer eficaz o desempenho. O treinamento é uma ferramenta indispensável para que a organização aprenda.

Para Fleury&Fleury (1997), pode-se destacar disciplinas, que envolvem a aprendizagem nas organizações:

- a) Domínio Pessoal: designa o autoconhecimento das potencialidades, e objetivos a serem seguidos;
- b) Modelos Mentais: imagens, conceitos, crenças previamente estabelecidos influenciando a visão de mundo;

- c) Visões Partilhadas: objetivo da aprendizagem concretizado e legitimado causando visões amplas e partilhadas;
- d) Aprendizagem em Grupo: trocas de experiências acerca do que foi absorvido como aprendizagem, participando de uma lógica comum.

A interação destas disciplinas promovem, de maneira gradativa, uma cultura voltada para a aprendizagem e crescimento de seus participantes.

Nas organizações que aprendem, a criatividade, o senso crítico, os relacionamentos interpessoais são fortes significativos para a aprendizagem, de modo a favorecer a prestação de serviços e produtos de qualidade.

Em tempos do terceiro milênio, os “gurus” da organização reconhecem que a gestão de pessoas se torna um desafio para o sucesso das empresas, pois tem que haver pessoas especializadas para lidar com emoções, relações, aspectos emocionais e mentais do ser humano.

O papel do psicólogo nas organizações é o de FACILITADOR, visto que este, atua: nas mudanças organizacionais, no desenvolvimento humano, nas relações interpessoais, satisfação profissional e pessoal, na integração, nas lideranças, no ajustamento do indivíduo na organização. Ou seja, há uma visão mais ampla da capacidade do psicólogo na empresa.

Os psicólogos nas organizações não estão meramente vinculados ao recrutamento, seleção e treinamento. Possui uma amplitude de questões a serem discutidas em vários setores internos demandados pela instituição.

O interesse do psicólogo pelo treinamento, está vinculado ao fator “aprendizagem de pessoas”. Sendo a aprendizagem algo real na vida do indivíduo no aspecto não só profissional como pessoal para o seu crescimento. Cabe ao psicólogo atuar como facilitador desse desenvolvimento, utilizando as técnicas da Psicologia da Aprendizagem. (STAMMERS & PATRICK 1978)

É uma atividade que requer conhecimento do facilitador em contribuir de maneira otimizada para o fator desenvolvimento do ser humano, como pessoa e como profissional.

## REFERÊNCIAS:

BOHLANDER, George (cols.). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

BOUDREAU, John W e MILKOWITCH, George. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000

DAVIES, Ivor K. *A Organização do Treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis (orgs.) *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

MACIAN, Leda Massari. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: EPU, 1987.

MATTOS, Ruy de Alencar. *De Recursos Humanos a Seres Humanos na Empresa*. Brasília: Livre, 1992.

SALVADOR, César Coll (et al). *Psicologia do Ensino*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

STAMMERS, Robert; PATRÍCK, John. *Psicologia do Treinamento*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

TONIOLI, Nilso, MACHADO, Nelson. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: RTA, 1987.