

B. M I L I O N I

GESTÃO DE
TREINAMENTO
POR
RESULTADOS

Copyright © Benedito Milioni, 2004.

**ABTD – Associação Brasileira de
Treinamento e Desenvolvimento**

Rua Ana Cintra, 63 cj. 31 – Santa Cecília
CEP 01201-060 – São Paulo/SP
Fone: (11) 3224-8317 / Fax: (11) 3221-5514
www.abtd.com.br

Produção Editorial Igor Slivnik Cozzo
Projeto gráfico e diagramação Márcia Muniz da Mata
Capa Igor Slivnik Cozzo
Revisão Cláudia Malinverni

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Milioni, B.

Gestão de treinamentos por resultados / B. Milioni. – São Paulo :
Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

Bibliografia.

ISBN 85-98561-01-0

1. Administração de pessoal - Fização de objetivos 2.
Administração por objetivos 3. Aprendizagem organizacional 4.
Decisões 5. Empregados - Treinamento 6. Planejamento estratégico
I. Título.

04-4542

CDD-658.3124

Índices para o catálogo sistemático

1. Educação Organizacional : Administração de recursos humanos 658.3124
2. Recursos humanos : Treinamento e desenvolvimento : Administração 658.3124
3. Treinamento por resultados : Administração de recursos humanos 658.3124

Dedico este livro ao Rodrigo e à Beatriz
Helena, meus filhos e melhores
resultados da minha passagem pela vida

CARTA AO LEITOR

Este é um livro para profissionais de Gestão de Pessoas que estejam seriamente comprometidos com resultados em seu trabalho. Ele não serve para eventuais filosofias (se é que se pode chamar assim) de trabalho pelas quais o “negócio é realizar muitos eventos de treinamento para atingir a meta de homens/hora/treinamento/ano” ou para “filosofias” cujo traço dominante seja uma espécie de assistencialismo/benevolente...às custas dos recursos da empresa.

Levei muito tempo preparando este livro, mais precisamente a minha carreira inteira. Eu o ia escrevendo na medida em que acertava e errava e aprendia com mestres e colegas que também acertavam e erravam. Ele sucede a dois outros livros que publiquei: em 1979 o TREINAMENTO ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS e, em 2000, o MANUAL DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO e absorve um outro, ainda inédito, no qual faltavam apenas alguns retoques, que seria publicado em 2001, o MANUAL DE DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO. Portanto, é um livro que tem três linhas diferentes que convergem para o contexto absoluto do treinamento focado em resultados.

O livro, como eu, não tem vínculos com esta ou aquela tese, este ou aquele agente limitador do pensamento e as experiências para o aprendizado e, como eu mais uma vez, não tem a pretensão de ser definitivo, muito menos de reclamar para si a posse da verdade. Até o seu ponto final, antes de ser entregue ao editor, o livro estava pronto, o que não afirmo ser 100% verdadeiro a partir desse ponto final que não finaliza nada, com perdão pelo trocadilho. Pode ser que muito já deva ser mudado a partir

do instante em que a primeira gota de tinta foi posta no papel para formar a primeira letra mas, até aí, o livro proporciona mais respostas que suscita dúvidas sobre o que venha a ser “resultado em projetos de treinamento e desenvolvimento”.

Enfim, faço a minha parte na construção de um painel de tecnologias para o suporte aos projetos, planos e programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. E o faço com o que mais reconheço em mim mesmo: com entrega total, doação sem medos, crença sem ressalvas e um imenso desejo de servir à comunidade formada pelos colegas que escolheram a educação empresarial como alternativa para a plena realização pessoal e profissional.

Foram, outra vez, vários fins de semana subtraídos ao lazer, muitas e muitas horas em que poderia estar “mandando um rock pauleira ou romântico”, mas, como um e outro, ou seja, prazer puro, como lazer, e emoção vulcânica, como expressão musical, posso assegurar que VALEU A PENA!

O livro já não é mais meu e sim de todos aqueles que me trouxeram até aqui, cerca de 63.000 pessoas a quem ministrei treinamento e, dentre elas, cerca de 8.500 (em junho de 2004), da comunidade de RH, meus colegas, meus irmãos, razão maior da minha carreira.

Bem...vou descansar um pouco, ouvir alguns concertos para violino e “mandar” alguns ensurdecadores “rocks”...e começar a escrever outro livro em RH!

Obrigado!

Benedito Milioni

11:07 horas do dia 29 de maio de 2004

Vargem Grande Paulista, SP

(outono de 2004, dia frio, céu azul, sol brilhante)

SUMÁRIO

Direto ao ponto: quando não executar um evento de treinamento	9
A dialética do tecnicismo e do empirismo	13
Desperdiçadores de recursos nas ações de treinamento.....	19
Desperdiçadores e economizadores de dinheiro em projetos, programas e eventos de treinamento e desenvolvimento.....	27
Falsas concepções do treinamento.....	29
Indicadores da falência de um treinamento	35
Estilos de treinamento.....	43
Abordagem sistêmica do treinamento	47
Base conceitual de treinamento sistêmico	51
As etapas do processo de treinamento.....	59
Problemas tratáveis ou não por treinamento	67
Auto-diagnóstico das necessidades de treinamento	71
Tipos de Levantamento de necessidades de treinamento - revisão geral.....	75
Planejamento da ação em campo do gestor de T&D - critérios para definir os procedimentos de diagnose.....	89
Gestão de projetos e programas de treinamento e desenvolvimento – um modelo para prospecção de indicadores	101

Indicadores mais usuais nos processos de planejamento estratégico de T&D	107
Indicadores da gestão da unidade de treinamento e desenvolvimento	113
Como elencar as carências por ordem de prioridades	123
Como redigir corretamente objetivos para projetos de T&D focados em resultados e assegurar parâmetros para a fase de avaliação dos efeitos	129
Como obter os indicadores das conseqüências (efeitos) apuradas.....	137
Avaliação de resultados:um “pequeno” detalhe esquecido.....	147
Avaliação e validação dos resultados do treinamento	153
Como construir um modelo de avaliação dos resultados em treinamento e desenvolvimento	155
Política de gestão de treinamento e desenvolvimento – um modelo testado e aprovado para inspirar o gestor de T&D ..	165
Política de gestão de treinamento e desenvolvimento – definição e escopo	169
Coletânea de técnicas para avaliação de resultados em treinamento e desenvolvimento	181
A estrutura do relatório analítico das contribuições de T&D quadro a quadro.....	237
O marketing do treinamento	241
Mensagem final do autor	251
Bibliografia	253

DIRETO AO PONTO: QUANDO NÃO EXECUTAR UM EVENTO DE TREINAMENTO

Em primeiro lugar, vamos ajustar, no contexto deste livro, o que é resultado. Tomando como referência que “resultado” é a ação conseqüente a um dado processo, podemos admitir que não é fruto do acaso e que pode ser previsto, controlado, medido, estudado, entendido, modificado, aceito ou não, pelo menos até provas em contrário. Tudo isso pode ser contrariado, na medida em que não se conheçam os fatos ou fenômenos que tenham antecedido a uma situação com que nos deparamos. Contudo, não queremos nos estender em especulações angustiantes como esta, mas temos que convencionar “resultado” nessa obra como o que venha a seguir de uma relação de **causa/efeito** elaborada em bases racionais.

Se houver um verdadeiro compromisso com resultados nos diversos projetos de treinamento sob sua responsabilidade, o gestor de T&D mostrará a devida sintonia com a essência da sua missão na empresa, organização ou instituição de que faça parte. E esta perspectiva de resultados não está limitada a lucro econômico-financeiro, embora seja este o principal vetor, considerada a maioria numérica das empresas, organizações e instituições. Resultado é, portanto, o atingimento dos objetivos determinados para nortear o curso das ações nos projetos de treinamento, traduzíveis em lucros, mas que podem ser, também:

- Sensibilização

- Despertar de interesse para o assunto
- Suprimento de uma necessidade de informação
- Contribuição espontânea para determinado perfil de pessoas
- Cumprimento das responsabilidades sociais (a cidadã, por exemplo)
- Estratégias assistencialistas
- Outras possibilidades, dentro do regime de soberania das entidades que compõem a estrutura social de um país

O que não se pode admitir é o desperdício de tempo e dinheiro. Se você está vinculado a uma empresa privada, com fins lucrativos, nunca é demais lembrar que o desperdício de tempo e dinheiro é muito ruim para a credibilidade e a carreira de uma pessoa, enquanto, na empresa pública, segundo o nosso entender, a responsabilidade é maior: os recursos financeiros, dentre outros, são da sociedade, extraídos dos impostos sabidamente pesados em nosso país.

Lembre-se: **DINHEIRO NÃO ACEITA DESAFOROS!**

E nunca esqueça: **DINHEIRO DOS OUTROS É SAGRADO!**

Eis alguns bons motivos para você pensar, pensar muito e, depois, decidir o que fará (ou não) com as diversas demandas de ações de treinamento.

- ⇨ Se não saiba exatamente os porquês da necessidade de realização de um treinamento qualquer, **NÃO O EXECUTE!**
- ⇨ Se o evento de treinamento está sendo solicitado pelo cliente interno que não apresente justificativas técnicas e financeiramente concretas, **NÃO O EXECUTE!**
- ⇨ Se o evento de treinamento é só para “cumprir tabela”, **NÃO O EXECUTE!**
- ⇨ Se o evento de treinamento está em vias de ser realizado por modismos ou entusiasmos delirantes do gênero, **NÃO O EXECUTE!**

- ⇨ Se o evento de treinamento na verdade é apenas um capricho da própria unidade de T&D da empresa, **NÃO O EXECUTE!**
- ⇨ Se você tem uma dúvida, mesmo que seja apenas **UMA** sobre se determinado evento de treinamento produzirá resultados... **NÃO O EXECUTE!**

Dito isto, um ponto de vista a mais para compartilhar com o(a) leitor(a): muita gente já perdeu seus empregos porque entendia que “as empresas devem completar o trabalho do Estado no que se refere à educação do cidadão”. As empresas, segundo os seus controladores e não os gestores de RH, foram montadas para gerar lucros e remunerações do capital empregado e não consta do seu contrato social uma cláusula que as obriguem ao cumprimento desse papel. Diante disso e sem derivarmos para alguma conotação político-ideológica, o que vale é a perspectiva de retorno: **não a tendo, é melhor nada fazer.**

A DIALÉTICA DO TECNICISMO E DO EMPIRISMO

INTRODUÇÃO

Muita tinta e papel foram gastos na adjetivação referente ao perfil do bom treinador e dos programas de treinamento. Como o escopo deste livro dispensa os filigranas no tratamento dos temas, procuramos escapar desta armadilha e concentrar nosso raciocínio nas atitudes de quem administra o treinamento, frente ao seu valor estratégico. A postura adotada na gestão de políticas e programas de treinamento deve ser explorada com algum vagar, especialmente quando se pretende conhecer e interpretar alguns comportamentos e tendências do treinamento nas empresas.

Qual o caminho a seguir: o da solução dos problemas corriqueiros ou da busca de soluções criativas e permanentes? Em que devemos basear a filosofia da ação do treinamento: em nossas convicções pessoais ou em qualquer outro referencial disponível? A expressão ética do treinamento deve ser investimento nas pessoas ou em *agentes de produção*? Deve ser dissociado o alcance social do treinamento de sua característica empresarial tão somente?

O questionamento é sempre intrigante. Quando duvidamos sistematicamente da praxe e dos aspectos mais familiares do nosso dia profissional, podemos ganhar notável enriquecimento com as respostas, mesmo que não imediatas e conclusivas. A ava-

liação permanente do nosso distanciamento da perfeição, quando a temos imaginada e intrinsecamente assumida como estágio de maturidade que pretendemos alcançar, favorece a que obtemos não apenas o “feedback” sobre nosso trabalho, mas a consciência pura do porvir e do quanto para ele estamos dedicados.

Mera especulação filosófica? De fato, ocorre o contrário: temos o suporte do pensamento filosófico para melhor conduzir o questionamento legítimo e indispensável.

O Treinamento, como parte das políticas e estratégias do desenvolvimento de talentos humanos, sofre as pressões daquelas orientações definidas para o setor. E é exatamente esta orientação que devemos questionar: é adequada para os objetivos finais? É aceitável do ponto de vista ético? É legítima para a sensibilidade e as convicções das pessoas a serem por elas atingidas? É defensável em termos técnico-metodológicos?

Sobre a postura que precede e inspira as ações do treinamento nas organizações atualmente, vemos duas correntes, de traços muito evidentes e descritíveis. A elas preferimos denominar tecnicista e empírica.

Antes de expô-las e confrontá-las, façamos um esclarecimento indispensável. Como tudo o mais na carreira profissional de um indivíduo, a tomada de posição sobre determinado assunto resulta da observação das experiências pessoais e de terceiros, da discussão com especialistas, do sagrado e produtivo hábito de ouvir, muito e seletivamente, e, finalmente, do estudo teórico, generosamente oferecido pelos livros e demais escritos.

Ademais, nossa experiência no campo de consultoria organizacional, desde 1982, foi extremamente válida para tomar contato com muitas empresas e, conseqüentemente, com muitas realidades do treinamento. Casos existiram em que a intervenção da consultoria propunha o fortalecimento das políticas e es-

estratégias, a partir da diagnose do status do treinamento, seus aspectos estruturais e de relacionamentos com outros setores, até sua completa e radical reformulação. Foi assim que nos últimos anos colhemos e registramos indicadores da postura usualmente empregada no campo do treinamento.

A primeira constatação feita e que gerou preocupação foi a de que, em muitos casos, o Treinamento seguia à deriva, com seus responsáveis absolutamente imaturos para guiá-lo adequadamente. Rotina e graves carências motivacionais ocupavam o espaço existencial dessas unidades de treinamento. A postura vigente nos treinadores caracterizava o estilo burocrático da gestão dos seus setores e programas: fazer por fazer.

Nossa atenção foi atraída pela contaminação das filosofias práticas de treinamentos, pelas atitudes dos seus responsáveis frente ao tipo de fundamentação que elegiam para seus sistemas de trabalho.

○ TECNICISMO

O que, exatamente, estamos considerando como tecnicismo?

É um processo em que a ênfase está no emprego sectário das técnicas, preferencialmente aquelas mais sofisticadas e complexas, mesmo que o espectro de suas conseqüências não esteja claramente definido. A sedução pelo emprego do que existe de mais densamente povoado de termos e contornos ditos “científicos” é forte demais para não ser considerado. A organização e seus compostos sociais ficam reduzidos a simples campos de experimentação de fórmulas. A postura tecnicista contempla puramente a relação entre a técnica escolhida e as expectativas de resultados finais. Os demais elementos intervinientes no processo (valores dos envolvidos, suas sensibilida-

des e matizes de opiniões) são desfocados e, invariavelmente, abafados.

Os aspectos de orientação evolucionista, como opção para o aprimoramento das práticas de treinamento, são distorcidos pela sujeição dos programas “ao que há de novo no campo” e não àqueles indicadores obtidos a partir do que a empresa necessita. Como a ênfase está no uso das técnicas da vanguarda como um fim em si, abordagens mais tradicionais, sobretudo aquelas consagradas pela experiência, são combatidas e abandonadas.

Vejam os dois exemplos que podem ilustrar o proposto acerca dos males causados pelo tecnicismo:

- O método de supervisão TWI (*Training Within Industry*), rejeitado como superado e simplista, enquanto o quadro de carências em inúmeras empresas contempla a sua utilização na capacitação de mestrias.
- A febre dos diagnósticos de necessidades de treinamento, elaborados a partir de modelos complicados e analisados especialmente sob a ótica numérica.

Em ambos os casos, o tecnicismo despreza a visão eclética dos fatos organizacionais, compondo um referencial hermético, vigente enquanto outro modelo ou corrente não estabeleça uma “nova ordem”.

○ EMPIRISMO

Nossa visão acerca do empirismo, aqui desenvolvida para analisar um perfil de comportamento na área de treinamento, empresta inúmeros elementos da doutrina filosófica. Dela extraímos a síntese do empirismo “como negação do racionalismo científico”. Sua ênfase absoluta está na obtenção da verdade por

meio da experiência. A origem dos conhecimentos, segundo esta doutrina, advém da experimentação.

Há, ainda, outro aspecto a considerar sobre o empirismo. Independentemente da elaboração conceitual a partir da filosofia, o termo também é utilizado para nomear, de maneira mais vulgar, o charlatanismo. Entretanto, julgamos mais sensato ver como empírica a atitude de contraposição às conquistas científicas, mais pelo seu desconhecimento do que por procedimentos questionadores.

Após algumas centenas de horas de discussão com muitos colegas da comunidade de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, em situações de cursos e seminários sob nossa orientação, percebemos que falta o espírito investigador em grande parte desses profissionais. Aliás, a formação cognitiva essencial parece prejudicada pela acidentalidade no direcionamento de suas carreiras. Nelas as experiências são copiadas e repetidas, e a preferência está no tempo e na frequência de tais experiências como garantias de adequação e correção.

CONCLUSÃO

As atitudes expostas tendem a entrar em rota de colisão no contexto organizacional. Defensores mais fervorosos desta ou daquela premissa terçam argumentos e formam frentes, em que não são raros os choques e as divergências mais ácidas.

É, de fato, muito arriscada a oposição sistemática a qualquer das posturas. O tecnicismo e o empirismo, no campo do Treinamento e Desenvolvimento, têm como restrição básica o nível de sectarismo, embora significativa parte dos seus argumentos faça sentido em termos de realidade.

A síntese, produto notável dos opostos, deve ser perseguida como condição essencial para o fortalecimento conceitual e pragmático dos temas do treinamento. Este procedimento não é restrito ao campo em estudo. Haverá, porém, uma aceleração nas conquistas do setor, na medida em que as forças forem combinadas e potenciadas.

DESPERDIÇADORES DE RECURSOS NAS AÇÕES DE TREINAMENTO

A correta estratégia econômica de treinamento sugere ao seu gestor uma atitude de “auditoria preventiva” de suas contas. Ele deve desenvolver o hábito de se imaginar pressionado a justificar cada centavo de seu orçamento e preparar-se para esta eventualidade.

Além de compor seus custos com segurança e baixo risco de exposição às críticas, o gestor de T&D deve revelar argúcia como administrador de recursos, especialmente pelo fato desses recursos serem enquadrados como investimentos. Sua atenção deve ser redobrada quanto ao custeio de atividades com pouca ou nenhuma relação efetiva com o bom potencial de resultados do seu trabalho.

Coletando dados em inúmeras situações de treinamento, observando com o máximo interesse o panorama geral dos programas, percebemos os seguintes desperdiçadores de recursos:

Coquetéis, banquetes e confraternizações generosas: por mais que se tente justificar esses eventos como indispensáveis para o “conforto”, o “congraçamento” e a “motivação para os trabalhos”, não há significativa influência nos bons resultados das reuniões de treinamento. Esses são supérfluos, vorazes sorvedouros de dinheiro, sem nenhum amparo na menos pretensiosa abordagem da aprendizagem.

Deve haver cautela quanto à programação social das reuniões de treinamento, uma vez que um exagero pode incomodar os indivíduos mais sensíveis para a praticidade das coisas e levá-los a opor séria restrição.

Alguns exemplos: certa vez, analisando contas de despesas de um programa de treinamento gerencial, realizado num balneário, notamos que a empresa pagou seis diárias de uma sala, apenas para ser utilizada como “sala de drinques”! Em outra ocasião, o coordenador de um curso foi surpreendido por inflamado discurso de um participante, na fase de encerramento, que protestava não ser autorizado a comprar ventiladores para sua seção, enquanto via os gastos com bebidas, cigarros e pratos especiais durante o evento.

Sediar o treinamento em locais apazíveis, a título de propiciar o isolamento e a concentração: vemos um grande desperdício de dinheiro no custeio de diárias em hotéis, sem que haja real necessidade, posto que o isolamento e a concentração dos participantes também podem ser assegurados em locais da própria empresa ou instalações de instituições especializadas. Um pouco de organização e modéstia é o bastante para perceber que nem todos os eventos de treinamento são complexos ao ponto de exigirem instalações perdulárias!

Material didático mal planejado: o excessivo volume de papéis (apostilas, exercícios, cópias de artigos, etc.) produzido pelo gestor de T&D obcecado em impressionar pela dimensão e não pelo conteúdo, leva a custos astronômicos de edição, reprodução e encadernação. Também o excesso de transparências, filmes e demais recursos de projeção, além de cansar visualmente o participante e “anestesiá-lo”, demanda grandes parcelas de recursos. Algo como o “estritamente necessário” deve ser a postura por ocasião da produção do arsenal didático.

Um exemplo: retornando de um seminário realizado em um estado do Nordeste brasileiro, fomos instados a pagar excesso de peso na companhia aérea, tamanha era a quantidade de pastas e papéis distribuídos (e nem todos utilizados...).

Aparelhagem audiovisual cara, sofisticada e... inútil: é muito comum a agência de Treinamento da empresa ser equipada com aparelhos de utilização dispendiosa e trabalhosa, que acabam sendo guardados no armário por absoluta falta de uso. É o caso, por exemplo, de equipamento de videotape, sem pessoas em condições de operá-los, e de projetores de filmes, sem que a agência disponha de filmoteca ou mesmo programas em que este recurso seja indispensável.

Uma ocasião, analisamos a freqüência de uso desses equipamentos em uma empresa, num período de 12 meses, e lá vimos que 80% (!) dos casos tinham sido para filmes recreativos do grêmio dos empregados e para festas de aniversário dos felizes rebentos dos executivos da empresa.

Síndrome da cópia: doença típica do gestor de T&D desavisado, refere-se ao hábito de copiar tudo que lhe cai nas mãos (livros, artigos, textos, gráficos, programas de terceiros, revistas, jornais), certo de que mais tarde pode vir a necessitar, entupindo os armários e obtendo, no máximo, o título de maior consumidor dos equipamentos de reprodução da empresa. Parece-nos mais produtivo, e barato, optar por pesquisar nas bibliotecas exatamente aquilo que tem real necessidade, em especial na Internet. A informação será mais rica e o aprimoramento cultural mais consistente. Há, ainda, outro contexto: em algumas empresas, sobretudo as estatais, ainda há resquício da “síndrome da cópia”. Porém, com o advento da Internet, nelas passou-se a ter a “síndrome da impressão”, com custos, em função do preço do cartucho de tinta, muito maiores do que aqueles das máquinas copadoras. Algumas organizações, inclusive, colocaram im-

pressoras em rede justamente para reduzir o número de equipamentos por funcionário e gerenciar o volume de impressões. Embora a Internet tenha se transformado numa fantástica, inesgotável e democrática fonte de informação, a questão dos custos com as impressoras virou um “problema!”.

Má utilização do tempo: o custo hora/treinamento, considerados todos os fatores, sem omitir nem mesmo as pequenas despesas, é bastante significativo. Cada hora despendida a mais com assuntos superficiais e irrelevantes é prática anti-econômica. Por outro lado, impõem-se a necessidade de maximizar a qualidade dos programas com o aproveitamento adequado da oportunidade. Geralmente, o próprio participante do programa percebe a inutilidade das divagações e pode mesmo comentar com terceiros a perda de tempo.

Uma ilustração: soubemos, em detalhes, que alguns participantes de um seminário de supervisão com 16 horas de duração, conhecedores da vaidade do apresentador e seu gosto em contar as histórias de suas viagens, cronometraram o tempo consumido neste particular. Marcaram duas horas de aventuras...

Outro desperdiçador de tempo são as discussões estéreis de assuntos pouco condizentes com a temática do programa. As sessões de treinamento bem organizadas integram perfeitamente os procedimentos didáticos, com seu custo/hora. Em contrapartida, o mau planejamento do tempo leva ao improvisado e a que se tenha de “encher lingüiça”.

Conduzir treinamento fora do expediente, remunerando os participantes com horas-extras: temos aí dois graves erros quais sejam o custo final destas horas em caráter extraordinário e a transformação do treinamento em uma espécie de “obséquio” que o participante presta à empresa, e vice-versa. O treinamento é uma atividade de rotina nas organizações e deve me-

recer o espaço de tempo dentro da dimensão da jornada diária. Quanto mais não seja, evitaremos que acabem usando o treinamento para facilitar rendimentos extras, na impossibilidade de revisar salarialmente este ou aquele funcionário insatisfeito.

Treinamento tipo “alimentador de estatística: muitas vezes, um gestor de T&D possuidor de ótica distorcida, programa atividades de treinamento apenas para reforçar suas estatísticas de final de ano. Seus propósitos pessoais podem até ser satisfeitos: belos números no relatório final e a impressão de grande esforço ao longo do ano. Todavia, este procedimento não resiste ao mais suave questionamento da relação custo x benefício.

Uso indiscriminado dos “pacotes” de programas: embora válidos, os programas “prêt-a-porter”, muito comuns atualmente, são de elevado custo de aquisição. Quando há abuso no estilo profissional do gestor de T&D, com fortes inclinações a comprar feito, ao invés de procurar soluções domésticas, a sua empresa deverá arcar com o custo da preguiça intelectual.

Comprometer muito dinheiro no desenvolvimento de poucos: o risco da elitização do treinamento é muito grande. Para se auto-promover politicamente, o gestor de T&D transige com facilidade sob pressão dos interessados e para estes, infelizmente, desvia a maior parte dos seus recursos. O treinamento não pode ser utilizado como propriedade exclusiva de poucos, já que a extensão das carências no ambiente organizacional revela-se gigantesca.

Falta de critérios para concessão de bolsas de estudo de idiomas: é muito comum encontrarmos pessoas participando de cursos de idiomas sem que no seu trabalho atual ou nas perspectivas de desenvolvimento haja a mínima exigência de domínio de tal habilidade. Grandes somas são comprometidas com despesas de instrução de funcionários, cujos resultados para a sua empresa configuram-se como inexistentes.

Certa ocasião, testemunhamos uma intempestiva suspensão das bolsas de estudo de idiomas em certa empresa; seu diretor, ao fazê-lo, alegava que não estava disposto a assumir o custo de preparação de funcionários para suas viagens de férias ao exterior ou para que se qualificassem melhor para outros empregos.

Há outro aspecto que deve ser considerado pelo gestor de T&D: muitas vezes, o funcionário beneficiado com este tipo de bolsa abandona o curso pela metade ou apresenta freqüência e aproveitamento irregulares. A verba consumida em tais casos pode ser considerada como perdida.

Má utilização dos cursos externos: comete-se aí o grave erro da escolha de eventos inadequados, apenas pela sugestão de títulos, sem que se analise o conteúdo e a idoneidade da instituição responsável. O gestor de T&D atento para a relação custo-benefício do seu órgão, usualmente, administra os recursos externos com cuidados especiais. Apenas recomenda as oportunidades externas quando está convicto de que trazem um benefício real para os indicados.

Presenciamos dois fatos indicadores de má administração de uma agência de treinamento: o primeiro deles ocorreu quando abríamos um curso em certa instituição. Um dos participantes pareceu-nos familiar e ao investigarmos constatamos que já havia participado daquele programa um ano antes! Outro fato, acontecido na mesma instituição, beirou o cômico: uma pessoa, inscrita num programa que versava sobre técnicas de chefia, no dia da inauguração do evento trocou sua participação para outro, que tratava de comportamentos gerenciais, apenas porque nesse grupo reencontrou um antigo relacionamento afetivo, na ocasião residindo no Norte do País. Argüida se não haveria problemas quanto àquela troca, sem consulta à sua empresa, a pessoa respondeu que não, pois “lá na empresa, ninguém controla esses detalhes”.

Imprecisão na definição dos pré-requisitos dos treinandos: quando coordenávamos um programa intensivo de técnicas de supervisão, para o qual fomos contratados na qualidade de consultores, deparamo-nos com uma situação ímpar: o curso era baseado em estudo de textos de instrução programada e, na altura dos 50% ou 60% dos trabalhos, percebemos que um dos participantes apresentava grande dificuldade para acompanhar a temática. Ao conversarmos reservadamente, ele revelou, constrangido, que **não sabia ler!**

É um procedimento rudimentar na administração do treinamento a consideração dos pré-requisitos dos treinandos, tendo em vista o conteúdo dos eventos para os quais deverá ser indicado. O mau dimensionamento do quadro de experiências e aptidões do público-alvo conduz o treinamento para o fracasso, que se traduz em mensagens inócuas e frustrações. Ambas as situações são pura perda de dinheiro.

Esses desperdiçadores de recursos são evitáveis, na medida em que a composição estratégica, determinada para orientar a decisão final, derive da atitude do treinador frente aos custos de sua área.

Para melhor ilustrar a tese da economicidade nos projetos e programas de Treinamento e Desenvolvimento, transcrevemos, a seguir, uma parte do material de apoio do curso sobre MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INVESTIMENTOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, o qual vem sendo apresentado há vários anos.

DESPERDIÇADORES E ECONOMIZADORES DE DINHEIRO EM PROJETOS, PROGRAMAS E EVENTOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHOS E DEBATES EM GRUPOS

(Fontes: 64 turmas do Curso Mensuração dos Resultados do Treinamento, com cerca de 960 participantes, 94 turmas do Curso Elaboração de Planos e Programas de T&D, com cerca de 1.880 participantes e 12 turmas do curso Planejamento e Orçamentação em Projetos de T&D, com cerca de 168 participantes, eventos realizados desde 1982 sob a direção de Benedito Milioni)

Desperdiçadores

LNT mal feito ou feito só para constar	Falta de planejamento estratégico
Falta de política e de especificações	Falta de registros
Ausência de uma visão sistêmica	Treinar só para atender a rotina
Falta de pesquisa de mercado	Modismos
Excesso de centralização da decisão	Despreparo técnico da equipe de T&D
Mal dimensionamento dos grupos	Treinar só para atender auditorias
Conteúdos mal elaborados	Metodologias mal escolhidas

Treinamento como benefício	Visão de “T&D-tour”
Falta de planejamento por orçamento	Excessos de jogos e assemelhados
Eventos para conter o ego das pessoas	Excessos de luxo e de supérfluos
Mal dimensionamento dos espaços	Abuso das dinâmicas de grupo
Subdimensionamento da inteligência	Má gestão do tempo
Locais de treinamento inadequados	Conteúdo montados por status/vaidade
Falta de respeito pelos clientes internos	Excesso de brincadeiras
Irresponsabilidade na gestão financeira	Falta de gerenciamento dos desvios
Excesso de conteúdos	Ostentação
Deslocamentos custos e desnecessários	Privilégios a alguns c/ perdas para muitos
Falta de normatização (área pública)	Fragmentação

Economizadores

Planejamento levado a sério	Valorização da “prata da casa
Descentralização	Treinamento por objetivos claros
Valorização da inteligência interna	Parcerias e convênios diversos
E-learning	Sistematização da avaliação
Envolvimento ativo dos gestores	Envolvimento ativo dos treinandos
Rigorosa seleção de fornecedores	Diagnóstico ao invés de LNT
Atualização técnica da equipe de T&D	Senso crítico na definição de eventos
Uso de multiplicadores internos	Treinar com foco em resultados
Carga horária rigorosamente estudada	A equipe de T&D saber dizer “não”
Apoio para valer da estrutura de poder	Aplicação das técnicas compatíveis
Treinar com foco em prioridades claras	On-the-job training
Centro de treinamento próprio	Uso de abordagens múltiplas
Utilizar indicadores de situação	Parcerias em empresas e entidades
Educação continuada	Análise técnica/crítica no LNT

FALSAS CONCEPÇÕES DO TREINAMENTO

Um campo aberto a uma vasta gama de influências de pensamento e sujeito à mais diferentes interpretações, como o é o treinamento de pessoal, revela-se fértil em termos de concepções e elaborações. A exposição do treinamento às correntes de opiniões estimula a crítica e o exercício intelectual sobre abordagens conclusivas a seu respeito. Uma trazendo notável contribuição para o aprimoramento e a correção do que vem sendo disseminado e outras, distorcendo conceitos e interpretações dos resultados das diversas práticas.

Temos notado concepções pouco fundamentadas, falsas mesmo, propostas não só pelas demais áreas funcionais de RH e da empresa como um todo, assim como por profissionais da área de Treinamento. Questioná-las é um dever de consciência profissional, ao invés de tentar advogar em causa própria, como inicialmente pode levar a crer. Por outro lado, tais concepções tendem a compor um quadro de referência para os envolvidos nos programas (empresários, gestores de T&D e treinandos), distante da realidade, fato bastante o suficiente para afetar os bons resultados.

Percebemos como mais graves as seguintes afirmativas:

- **“treinamento é benefício oferecido pelas empresas”**

Não, não é. Os anúncios em jornais, convocando os candidatos para vagas na empresa, às vezes apresentam como benefício o treinamento, oferecido ao lado de restaurante, assistência médica, cooperativas de crédito, etc. É uma visão equivocada e que desvirtua uma

ferramenta administrativa, transformando-a em mera reunião social, carregada de fontes de satisfação. O novo empregado passa a perceber, a priori, sua participação em cursos como um direito seu, a que se obriga a empresa. E, pior ainda, as chefias passam a manipular o treinamento.

- **“treinamento é motivação para empregado”**

Percebemos, aí, um problema de ajuste da interpretação da motivação humana no trabalho. O treinamento pode estimular estados de motivação para o crescimento, restringindo, porém, a sua ação à proposição dos meios e instrumentos concernentes ao suporte do desenvolvimento do indivíduo. Ademais, as necessidades insatisfeitas do homem são tão singulares e complexas que supor que um ou mais cursos sejam suficientes para atendê-las é reduzir o problema à uma expressão simplista.

- **“treinamento é custo”**

Como toda atividade nas organizações, treinamento custa dinheiro e é um investimento tão comprometido com retorno quanto as demais. Recomenda-se que o Treinamento seja entendido e conduzido como investimento.

- **“treinamento é solução total”**

Uma colocação defendida ardorosamente pela imaturidade vivencial e profissional, pouco resistente ao questionamento dos indivíduos habituados com a realidade dos fatos organizacionais. Não é demais lembrar que o espaço entre a fantasia e a realidade costuma, às vezes, ser estreito, causando umas tantas justaposições que emboscam os menos avisados. O treinamento não é uma técnica isolada e bastante para solucionar todas os problemas e não-conformidades. Faz parte de um con-

junto de estratégias e políticas, que agem sistematicamente apoiando-se em sua intercomplementariedade, denominado *desenvolvimento de recursos humanos*.

- **“treinar é condicionar o indivíduo”**

Considerando que os estudos sobre condicionamento contribuíram, sobremaneira, com a Psicologia do Aprendizado (Pavlov, Skinner), reconhecemos suas influências em dados momentos de um processo de treinamento. Entretanto, reduzir a simples condicionamento a mecânica do aprendizado é uma visão semelhante à ficção de Aldous Huxley, em seu livro “Admirável Mundo Novo”, ou, mais dramaticamente, àquela triste sociedade imaginada por George Orwell, em “1984”. A esteira fordista, como ficou conhecida a linha de montagem em série concebida e implementada pelo gênio de Henry Ford, fundador da sobejamente cohecida fábrica de automóveis elevada à sua extrema expressão, tentando adaptar e condicionar o homem à linha de produção em série, revelou a impropriedade da natureza humana para tais manipulações...

- **“treinar é conduzir o empregado a cursos”**

Não só. O treinamento pode até ser iniciado com um ou mais cursos, mas não podemos descartar a continuidade através do crescimento pela experiência, a auto-instrução, o treinamento no próprio posto de trabalho e outras formas de aperfeiçoamento, desvinculadas de cursos.

- **“treinamento é fase transitória”**

O aperfeiçoamento do indivíduo no trabalho é uma constante. Salvo se a organização entrou em fase de absoluta estagnação, o treinamento é parte da dinâmica

organizacional: cresce, apresenta desvios e desacelerações na mesma intensidade que a empresa.

- **“treinamento é status para a empresa”**

Algumas empresas exibem orgulhosamente, em seus relatórios de fim de ano, as estatísticas do treinamento desenvolvido. Se, por um lado, pode indicar louvável preocupação com sua estrutura humana, de outro, a idéia de criar imagem aproveitando o treinamento merece uma revisão. Uma estratégia mal dimensionada, neste particular, permitirá a manipulação do treinamento para apresentar belos números, reduzindo os seus resultados reais a um incomodo segundo plano. O que, dentre outras coisas, contribui para a boa imagem da empresa junto à comunidade em geral são os resultados do treinamento: pessoal gabaritado e em desenvolvimento.

- **“treinamento é indispensável”**

Basta não haver interesse da empresa em desenvolver seu pessoal para o treinamento ser dispensável. Trata-se de uma opção questionável, porém não será difícil encontrarmos organizações econômica e financeiramente saudáveis, nas quais a questão “pessoal” é encarada apenas como procedimento administrativo de admissão, controle e demissão.

- **“treinamento é teoria vazia de conteúdo prático”**

Pode até sê-lo, se faltar equilíbrio metodológico entre a carga teórica e a carga instrumental dos programas. Também o conteúdo prático será afetado, na medida em que o treinamento estiver alienado do rol de necessidades que inspirou sua estruturação. Na verdade, quando ouvirmos tal colocação devemos vê-la como improcedente, uma vez que temos na teoria (concep-

ção) o princípio da prática (materialização), em todos os segmentos do conhecimento humano.

- **“treinamento é um prêmio oferecido ao empregado”**

A “premiação” do empregado com treinamento revela uma séria falha no próprio sistema de compensação do trabalho na empresa e, com a habitualidade, provoca uma ruptura no relacionamento gestor/colaborador. Outros empregados passarão a reclamar seu “prêmio” e o Treinamento passará a ser visto de forma bem diferente de sua concepção adequada. É o caso típico do envio de funcionários para participação em eventos em cidades turísticas e mesmo no exterior, rotulando a iniciativa como a união do útil ao agradável. Esta visão conduz ao esvaziamento do valor intrínseco do treinamento. Tivemos contato com empregados prestes ao início do gozo de suas aposentadorias e que foram indicados para participação em programas, como reconhecimento por seus bons serviços. A queixa geral era de que a empresa só estava se preocupando com eles quando de suas saídas...

Estas assertivas, escolhidas dentre muitas outras, representam as influências do empirismo que ainda campeia no trato do treinamento. O bom profissional de treinamento deve manter-se impermeável à sedução de tais interpretações, em nome do aprimoramento e do fortalecimento do seu campo de ação...E DOS RESULTADOS QUE SÃO ESPERADOS DO SEU TRABALHO!

INDICADORES DA FALÊNCIA DE UM TREINAMENTO

A DIMENSÃO HUMANA

O treinamento de pessoal é uma atividade imaginada e conduzida por seres humanos. Seu principal objetivo é comportamento... de seres humanos. Ademais, convive com a tarefa de agir como instrumento para as ações de desenvolvimento organizacional, mais uma vez influenciando indivíduos. Estes e outros fatos de menor importância são suficientes para que evitemos esperar do treinamento algo mais forte que o habitual, limitado por suas imperfeições intrínsecas.

A mais arrojada e temerária concepção sobre o Homem, quando muito, arranha suavemente a primeira de uma série de fronteiras, além das quais os espaços são um grande mistério. O mistério que o desconhecido oferece fascina e aterroriza. E quanto mais nos aprofundamos nas brumas desse mistério, maior a nossa dúvida, a nossa inquietação. O mesmo Homem que contempla o Universo e que quer tomá-lo, conhecendo-o, estaca surpreendido pelos mistérios e descobertas do universo que ele próprio representa.

Este Homem, que questiona a existência de algo superior a ele, que compete com o poderio da Natureza e que é capaz de auto-superação constante, é o mesmo ser que um dia percebeu que precisava unir-se aos demais e construir, juntos, a garantia

da sobrevivência física. O Homem é o ser das grandes contradições, da polarização de forças mutuamente excludentes e da descoberta de mundos para os quais não está preparado.

Vemos a causa maior da imperfeição do Homem não na falha estrutural da Natureza que o criou. A imperfeição está na própria essência da existência do ser que enxerga suas causas mais longes que a sua audácia, de momento, permite alcançar. A imperfeição do Homem está também nas mutações de suas estruturas psicossomáticas, ainda em conflito com o mundo exterior. A imperfeição do Homem está na originalidade do seu projeto de existência. Singulares, sem precedentes, a não ser na esfera material, os projetos são concebidos sem referenciais outros que não o desejo de ser, absolutamente único e inimaginado.

E a obra que está inacabada, paciente na esfera da inspiração do seu autor, é imperfeita. Trata-se de uma imperfeição causada pelo esforço da indefinição, e não por qualquer coisa que nossas crenças de valor julguem como erro. A obra está inacabada e o artista convive com a imperfeição.

Estas reflexões, mesmo que superficiais e não conclusivas, justificam-se pela imperfeição patente nos produtos do conhecimento humano, cuja consciência minimiza os riscos de supor verdades absolutas onde não existem.

Na Administração de empresas, em todos os setores, técnicos ou psicossociais, muita coisa está para ser feita e... descoberta. A base cognitiva que fundamenta as metodologias e políticas adotadas no Treinamento, longe de estar acima de quaisquer contestações, deve ser reforçada pela consciência de suas imperfeições, do aspecto inacabado do seu contexto.

Consideramos, a propósito, que a tecnologia de procedimentos do treinamento é fortemente influenciada pelas Ciências Sociais em geral (Sociologia, Psicologia Social, Economia,

Antropologia, Política e Jurídica, principalmente). São ciências em evolução, passando por transformações e ocupando novos espaços; portanto, inacabadas e... imperfeitas.

A par dos seus aspectos de “obras em fase de consolidação”, o indivíduo, na situação organizacional, mergulha no composto social no qual as imperfeições individuais são expostas ao conflito com outras mais. O grupo é a expressão natural dos indivíduos. Está sujeito às regras impostas pelos mesmos indivíduos que, mais tarde, serão regidos por novas e impessoais regras, produzidas pela sinergia grupal.

Vejam os alguns elementos, sem preocupações de nomeá-los como mais ou menos importantes:

- O próprio Homem como ser monolítico, a manifestação pura da indivisibilidade, estruturalmente imperfeito e, como tal, integrante do grupo organizacional;
- O conflito das estruturas técnicas e sociais da empresa;
- A sujeição da empresa às variáveis que transcendem as possibilidades reais do seu controle;
- Os relacionamentos não consentidos, típicos da relação gestor x colaborador e mais densamente vistos na situação da convivência obrigatória com indivíduos que não foram por nós escolhidos;
- Os valores ainda tribais, ou melhor, a antropologia das organizações, na grande arena onde são disputados os melhores lugares e onde não poucos quedam, derrotados;
- As mudanças inevitáveis e a eterna distância da “obra pronta”. A organização é um ser especialmente sujeito ao fenómeno das mudanças, fato aliás muito saudável, considerando que o entorno organizacional não costuma ser estático.

Voltemos, finalmente, ao treinamento. Ao examinar o capítulo anterior, o leitor encontrará o registro de algumas falsas concepções a respeito do treinamento de pessoal. Uma delas,

podemos mencionar novamente, uma vez que permite combater adequadamente nosso raciocínio: a de que o treinamento é solução total. Não poderá sê-lo, em razão da sua imperfeição.

Percebemos melhor os erros no processo de treinamento e, eventualmente, poderemos introduzir medidas corretivas a tempo, quando assinalamos alguns indicadores de problemas. Analogamente, tais indicadores funcionariam como o modelo cibernético dos mecanismos de controle: as disfunções são percebidas e imediatamente denunciadas a uma espécie de central, que programa e viabiliza as correções.

Vejamos um pouco de tais indicadores:

Objetivos para o treinamento inexistentes ou mal definidos – quando a atividade começa mal, tenderá a acabar tão mal quanto ou pior. A precisa definição dos objetivos de treinamento é a garantia da relevância das ações que serão adotadas, se corretas e disponíveis. Um programa cujos objetivos não foram claramente internalizados pelos envolvidos é algo natimorto.

A falta de indicadores sobre o comportamento dos programas – desde que um sistema, um processo de rotina no cenário organizacional, o treinamento deve ser acompanhado por mecanismos de aferição de sua qualidade. Coerentemente com as teorias de planejamento, o controle adequado das operações planejadas reduzirá a margem de surpresas e permitirá o necessário feedback para orientar eventuais medidas corretivas.

A impermeabilidade do programa à influências do meio ambiente organizacional – é o risco da abordagem estanque, pretensiosa ao ponto de supor o ajuste perfeito do programa às necessidades da organização. Desde que a empresa não sofra quaisquer tipos de pressão do seu meio ambiente econômico, político, social e tecnológico, o que na atualidade é absolutamente atípico, o programa de treinamento pode ser um “siste-

ma fechado”. Todavia, a oportunidade do treinamento está vinculada ao comportamento da situação geral em que está envolvida a empresa.

A convocação, pura e simples, dos indivíduos no programa – algo estará errado quando o indivíduo é pressionado a participar de um curso ou outra atividade qualquer de treinamento. Sua resistência pode advir da falta de confiança no que se pretende fazer, como também do medo (natural e compreensível) do desconhecido. Em ambos os casos, o indicador maior de problemas é inconsistência do processo de motivação e adequação do treinamento à realidade contingencial.

A solicitação extemporânea de “resultados” por parte da direção da empresa – pode ser uma preocupação legítima por bons resultados e uma certa ansiedade em vê-los... No mais das vezes, porém, representa a dúvida e um estremecimento na confiabilidade do programa.

A manutenção burocrática do programa – quando a continuidade é mantida apenas porque não é de “bom tom” suspêndê-la ou reformulá-la em sua totalidade.

A provocação de forças, até então adormecidas, que incomodam a todos os envolvidos – programas mal orientados e conduzidos podem mobilizar inquietações e certos conflitos, que revertem as tendências de melhorias e solução de problemas. Especialmente quando a falta de habilidade dos condutores do processo fere as estruturas de poder, seus pequenos feudos e baronatos, a reação é inevitável: rejeições, intrigas e sensibilidades doloridas. Há, evidentemente, os indicadores óbvios para o caso:

- Comportamento esperado não alcançado
- O caráter inócuo do programa, percebido após sua implementação
- O abandono, a meio caminho, da programação

O treinamento utilizado para avaliar os seus participantes – estabelecida como premissa básica a avaliação dos funcionários de uma empresa como tarefa de suas chefias, a adoção dos programas de treinamento como veículo para avaliação não encontra o mínimo amparo. Se, ademais, nos ativermos ao treinamento como ferramenta para capacitação e desenvolvimento, metas para as quais toda a sua metodologia foi estabelecida e aprimorada, termos que esta “avaliação” é, no mínimo, anti-ética e fraudulenta. Objetivos escamoteados para o treinamento são facilmente desmascarados, imediatamente a partir da segunda aplicação desses propósitos. As razões são: subestimar a capacidade perceptiva das pessoas, beira a ingenuidade; promover a avaliação sem o emprego das técnicas pertinentes, e que pouco têm a ver com as de capacitação e desenvolvimento, é um crasso engano; supor que em certo número de sessões de treinamento há exposição suficiente dos seus participantes, para que viabilize uma tomada de posição definitiva a seu respeito, é desqualificar tanto o treinamento como as dificuldades para melhor conduzir um processo específico de Avaliação de Desempenho. Conduzir estrategicamente o treinamento de pessoal inclui coragem para não compactuar com medidas potencialmente perigosas para a dignidade humana e, sem dúvida, avaliar as pessoas através do treinamento é uma delas. O bom senso faz lembrar que no treinamento de pessoal, como atividade de um esforço integrado das políticas de administração e desenvolvimento de recursos humanos, poderemos dar uma contribuição para a avaliação de desempenhos e nunca a palavra final.

Treinamento sendo utilizado com fins políticos – a aceitação por parte do gestor de T&D desta abordagem não conduz à democratização do treinamento como ferramenta da administração moderna.

Preocupação excessiva com o conforto e bem-estar dos participantes de treinamento – ocorre quando os dirigentes do treinamento optam por conquistar o apoio dos seus treinandos, mercê de concessões tipo boa e feliz estadia, belíssima programação esportiva, mesa farta e drinques sem conta. Ademais, o gestor de T&D deveria ficar muito preocupado quando ouvir pelos corredores de sua empresa, a imagem de que “o treinamento foi até razoável, mas as mordomias!!” E ele deve decidir qual é o seu perfil: provedor de soluções no âmbito da educação empresarial ou mero fornecedor de serviços de “catering”, por exemplo.

CONCLUSÃO

As expectativas mais otimistas para o treinamento podem ser surpreendidas pelos imprevistos. Os planos seduzem pelo conteúdo e iludem os menos experimentados. As imperfeições do planejamento e da operacionalização dos programas demoram a ser detectadas, quando não existe a consciência de sua possibilidade.

O propósito do presente capítulo está contido na consciência da imperfeição, conjugada ao desejo de sua superação. Ao lidar com programas de treinamento, o profissional deve estar o mais possível sintonizado com a realidade, mesmo que não lhe seja agradável. As limitações do treinamento não invalidam a sua importância para a empresa. Como qualquer técnica, possui sua área de eficácia. O “mapa da mina” está em detectá-la e... explorá-la convenientemente.

ESTILOS DE TREINAMENTO

○ Treinamento de Pessoal apresenta variações quanto à sua configuração. Tais variações são filosofias não escritas, porém suficientemente poderosas para afetar a tônica dos trabalhos. Resultam da cultura organizacional e da visão conceitual e política dos seus dirigentes. São, também, influenciadas pela estratégia composta pela área de Recursos Humanos, diante da operacionalização de seus programas, em especial os de treinamento.

Consideramos estas filosofias, referencialmente, como produtoras de estilos e, a estes, como maneira de expressão, de ação, marcados por características próprias, diferenciais e singulares.

Antes de passarmos para a sua análise, lembremo-nos que os estilos de treinamento não são modelos ou paradigmas eleitos para enquadrar o desenvolvimento estratégico e metodológico da implementação de programas. Os modelos escolhidos podem, ou não, ser afetados pelo estilo de treinamento assumido pela empresa. Percebemos os estilos de treinamento segundo três versões:

- Estilo burocrático
- Estilo laboratorial
- Estilo situacional

Estilo burocrático – É uma forma de conduzir o treinamento. Nela, parte-se do princípio de que todos os indivíduos são carentes de treinamento, e os programas, conseqüentemente, têm caráter geral, coletivo. A unidade de treinamento estabelece os programas julgados como adequados e necessários, planejando em prazos alongados, mobilizando grande contingente

de funcionários. Definidos os planos e programas, geralmente orientados segundo os escalões hierárquicos ou áreas funcionais, a ação de treinamento converge para os aspectos administrativos e logísticos dos programas, como se fosse uma “secretaria” de programas.

O mecanismo de designação de funcionários que receberão treinamento não considera as necessidades individuais ou setoriais; ocorre o estabelecimento de iniciativas abrangendo todos os componentes de, por exemplo, um determinado escalão (programa “x” para chefes e supervisores nível “y”) ou mesmo cobrindo uma área funcional (por exemplo, técnicas de vendas, para o departamento de vendas). É um estilo que permite a política de condicionar uma promoção a um certo número de cursos concluídos.

Embora esta abordagem tenda a ser substituída por estratégias melhor situadas no quadro evolutivo das organizações, sua incidência se faz notar ainda com grande intensidade. Sob o pretexto da institucionalização dos programas, esta abordagem conduz as políticas de treinamento para o terreno das generalidades e para um certo gigantismo, desvinculando-as da gestão da empresa e do “momento” organizacional. Nota-se um esforço muito grande para a obtenção de resultados, comparativamente tímidos. Com o tempo, enfrenta o efeito depreciativo das expectativas e necessidades específicas e ocorre o isolamento da unidade de treinamento, comboiando os reflexos naturais (insegurança, perda de prestígio, etc.). Um problema potencial desta abordagem é a geração de resistências, quando, não raro, o treinamento responde com atitudes mandatárias. Os efeitos no clima organizacional são, então, desastrosos. Quando não há resistências por parte do pessoal, percebe-se o comportamento passivo, tolerante à obrigatoriedade do treinamento e este torna-se absolutamente inócuo. No conjunto final, vemos o treina-

mento quantitativamente muito bem, ao passo que em termos qualitativos fica muito a desejar.

Estilo laboratorial – Esta é uma abordagem mais defensável. A nomeação “laboratorial” que designamos prende-se às suas características de prospecção cuidadosa do terreno, em busca de indicações precisas do que deve ser feito. O treinamento pauta sua ação em uma diagnose de necessidades vigentes no organismo empresarial. São consideradas as particularidades de cada segmento da estrutura, e o risco de generalização é bastante diminuído. O risco maior desta abordagem reside na priorização das soluções a serem implementadas, tendo em vista o impacto positivo nos objetivos setoriais e globais da empresa.

O agentes causadores são os seguintes:

- a fase de diagnose das carências tende a consumir tempo excessivo, quando não dimensionadas cuidadosamente, e as necessidades mais urgentes entram em compasso de espera;
- as informações sendo contaminadas pelas expectativas pessoais; e
- falta de habilidade em processar criticamente as informações e projetar seu extrato no quadro de prioridades da empresa.

O levantamento de necessidades é um bom caminho para disciplinar e fundamentar a ação de Treinamento. Tememos, porém, que a abordagem laboratorial mal dimensionada descambe para tecnicismos pomposos e inúteis, tais como exaustivas e prolongadas pesquisas, com pouca atividade de correção; supervalorização dos meios, em detrimento dos resultados e visões rígidas para dificuldades sanáveis com relativa simplicidade.

Estilo situacional – Esta é uma abordagem pouco ortodoxa. As pressões sociais e econômicas que atuam sobre as organizações modernas aceleram as mudanças e o esforço de adap-

tação às novas injunções. O planejamento é, hoje, uma função mais estratégica que apenas uma orientadora do curso de ação. Os investimentos de tempo e recursos são inspirados pelas tendências do entorno organizacional, reagindo contra hermetismos alienantes.

Os investimentos no Desenvolvimento de Recursos Humanos são, na atualidade, regidos por cada estágio da vida organizacional, alocados em programas dirigidos para a realidade e para as estimativas de curto prazo. A tônica dos nossos tempos, no qual as crises e as mudanças são rotina, sugere que a situação e suas variáveis (sempre muito específicas e originais), é que sempre determinarão os rumos para os programas de treinamento.

O enquadramento situacional do treinamento permite enganchar suas contribuições naquela parcela de objetivos e tendências da organização, que sejam especialmente relevantes. Aliás, a escassez de recursos contempla a racionalidade de sua alocação em todos os campos da Economia. Por outro lado, a integração efetiva do treinamento com as demais áreas da empresa só será possível na medida em que for assinalada a situação de cada uma, face ao panorama geral e que tipo de suporte é requerido do treinamento, para a consecução de suas metas.

O aspecto custo do treinamento passa a configurar-se como mais defensável, porquanto a abordagem situacional estimula a ponderação no comprometimento de verbas para os programas. Os projetos de treinamento mirabolantes, nos quais os custos superam as barreiras do razoável são condenados na prática situacional. O planejamento do tempo e dos recursos, quando atento ao conjunto das variáveis situacionais (basicamente, mas não exclusivamente: situação econômica, planos, entornos organizacionais, etc), facilitará a velocidade de resposta às novas injunções (flexibilidade) e reforçará a imagem e o prestígio da unidade de treinamento junto à empresa.

ABORDAGEM SISTÊMICA DO TREINAMENTO

TOMADA DE POSIÇÃO SOBRE O CONCEITO DE SISTEMA

O tema sistema não é exclusivo de um dado de conjunto de conhecimentos. Nem justifica preocupações com possíveis hermetismos ou fantasias melhor descritas nas novelas de ficção científica.

Sistemas são parte do nosso cotidiano. A própria constituição humana é um vasto e complexo sistema, contendo as estruturas psicossomáticas. O universo encerra sistemas desde os de estrutura simples, até aqueles cuja a configuração está acima da compreensão humana.

A propósito, Stanford L. Optner, refletindo sobre a natureza dos sistemas registra como definição geral: “*processo em marcha*” Ressalvando que a definição não é incorreta, mas meramente incompleta, Optner considera que “qualquer coisa que esteja em movimento - ou que mude seu estado - em um processo, pode ser considerada como um sistema”

Vendo “movimento” no seu sentido convencional, conclui ainda “que certos elementos não poderiam ser incluídos nesta definição, tais como: sistema telefônico, radiocomunicação, etc.”

Preferimos, no entanto, abordar a questão de maneira mais ampla, sem considerar movimento como o tônus vital de um

sistema: assim, vemos a energia contida nos organismos como condição bastante para considerá-los sistemas. A presença de energia, mesmo que apenas nos níveis moleculares, amplia a noção do “processo em marcha”.

A composição e a finalidade em si de um elemento são atributos dimensionais distintos: inicialmente um sistema singular e, uma vez motivado ou provocado, parcela significativa da singularidade de outro sistema. Provavelmente, a síntese absoluta de um elemento (parte indivisível) pode ser considerada com um sistema de características especiais. Teremos daí, uma classificação para sistemas: os originais e os resultantes.

Num dado instante um elemento pode ser o provocador e no outro o resultado de um processo. Como na Natureza não existe o princípio da inutilidade, os elementos ocupam um espaço no conjunto maior, alternando-se como princípio e resultado.

Uma outra classificação proposta por Optner, considera sistemas concretos e abstratos. Os vistos como concretos compõem-se dos equipamentos, máquinas e partes tangíveis, enquanto os abstratos contêm planos, hipóteses, idéias e conceitos. É um fato que outros autores, ainda longe de esgotar o assunto, alinham novas classificações ou estudos das relações dos sistemas. A compilação de suas conclusões, em termos de similitudes, evidencia que:

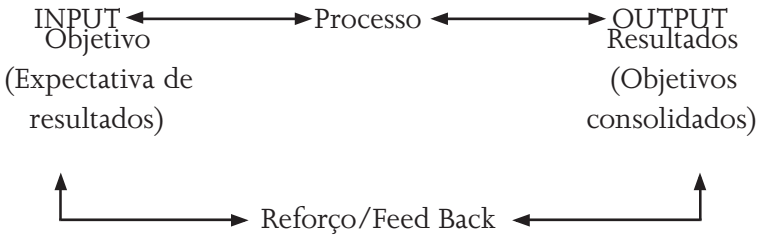
- os sistemas são compreensíveis e descritíveis com maior ou menor grau de dificuldade, conforme o caso;
- os sistemas podem ser decompostos até o limite de sua existência;
- há racionalidade na composição dos sistemas, mesmo que discutível em termos de valor;
- há limites para a amplitude dos sistemas, transpostos os quais a coesão das parcelas tende a enfraquecer, arriscando a longevidade do sistema;

- os sistemas podem ser aperfeiçoados até o limite da imaginação de quem os produziu.

De posse destas informações, estamos prontos para arriscar uma conceituação de sistema.

Como referência, consideramos então que “sistema” é um conjunto de partes interdependentes, interagindo conforme a expectativa de resultados que o vitaliza.

O seguinte esquema, representa a idéia exposta:



BASE CONCEITUAL DE TREINAMENTO SISTÊMICO

Partindo da idéia geral, apresentada anteriormente, inferimos que Treinamento Sistemico nada mais é que uma estratégia orientada para os resultados esperados pela empresa, integrada à sua cultura e agindo em sintonia com as variáveis de comportamento da empresa, como atividade constante, não transitória.

A Administração por Objetivos (Drucker, Odiorne, Reddin, Humble e outros) veio lançar luz sobre o tipo de orientação que se deve dar ao esforço nas organizações. Discutiu-se bastante e principalmente sobre a dispersão das energias, face à perseguição dos objetivos relevantes.

As organizações nas quais a burocracia criou uma estrutura paralela, consumindo energia e recursos normalmente alocáveis no ato de produzir, sofrem do terrível mal da dispersão. Vai daí que a necessária concentração das energias do sistema, na perseguição dos objetivos relevantes, vem a ser prejudicada. Os especialistas em Organização e Métodos na busca da eficácia dos sistemas estudados, costumam questionar a legitimidade de algumas de suas fases... quando não o fazem em seu todo.

A investigação geralmente expõe as características e detalhes das operações e componentes dos sistemas, debruçando-se especialmente sobre as relações destes componentes. Neste momento é percebida a necessidade desta ou daquela fase do sistema.

Situemos, então, o subsistema treinamento no conjunto de outros, a que denominamos empresa (ou organização, ou entidade, etc.)

Um dos inspiradores da Administração por Objetivos - George S. Odiorne, no início da década de 70 reuniu suas experiências e observações sobre o assunto, aliadas àquilo que também constataria na Administração de Recursos Humanos e publicou uma obra que vemos como fundamental.

Trata-se de “Training by Objectives: An Economic Approach to Management Training”. Desta obra extraímos preciosas informações que em muito auxiliaram no trato das questões de Treinamento, em situações singulares uma e particularmente difíceis outras. Um dos seus capítulos aborda o aspecto sistêmico do Treinamento. Nele, o autor menciona oito sistemas frequentemente encontrados nas organizações da atualidade.

Os pontos chaves da sua configuração são assim discutidos:

1. Sistemas estáticos de treinamento - referem-se a anatomia de um órgão de treinamento;
2. Sistema de treinamento semelhante ao relógio - onde ocorre algo que preferimos qualificar de “sistema burocrático”: atividades estruturadas, regidas por planos pouco permeáveis
3. Sistema de Unidade de Treinamento - o órgão de treinamento tem vida autônoma. A grosso modo, podemos interpretar este tipo de vinculação como um magazine onde a empresa “compra” produtos de que necessita (os programas);
4. Sistema da Planta para o Treinamento - o autor faz analogia com uma árvore: há um tronco (um departamento central e.g.) e os seus galhos (setores particulares, como treinamento de supervisores, etc.).

Para o caso, temos um crítica pessoal: a possibilidade do treinamento fugir do espírito inicial da técnica e transformar-se em “maquininha de treinar”. A divisão do esforço do treinamento por especialidades tende a fragmentar o sistema. Ademais, vemos tal procedimento tendente a criar áreas de superposição e “terras de ninguém”, onde as responsabilidades não

são claramente definidas. Outra dado interessante diz respeito ao conflito permanente entre as tais modificações, seja pelas vaidades pessoais, seja pela conquista de maior parcela de poder. Este sistema de treinamento requer um esforço de coordenação considerável e só encontra terreno fértil em organizações mais amadurecidas em termos de suas culturas e expectativas.

5. O Treinamento como um Organismo, visto como um sistema mais completo e sofisticado, caracteriza-se por interagir como o meio ambiente organizacional através da sua capacidade de captar e interpretar informações.

Segundo Odiorne “ este departamento, na prática, quase sempre depende muito de grupos consultivos, de pesquisas das necessidades de treinamento e de muita observação das influências que o cercam “. Sem dúvida, este sistema tem amplas possibilidades de harmonizar-se com o sistema organizacional na medida em que os seus canais de informações, bem como sua capacidade de interpretá-la estiverem ajustados para a avaliação permanente de sua eficácia. O risco a que está exposto este sistema é a auto-suficiência que venha a transcender os limites do razoável. Esta imagem auto-suficiente pode seduzir os treinadores a ponto de fazê-los buscar a sofisticação, no esforço permanente de auto superação e busca de “novas linhas “, trabalhos de “vanguarda”, etc. Odiorne, na obra citada, sintetiza bem o que dizíamos, mencionando que “sua autoconsciência leva a truques, em lugar de serviços”.

6. A unidade de Treinamento, vista por Odiorne como “um tipo especial de organização social”, é um sistema explicável, também pelas teorias de grupos. Ela possui um razão de ser, uma força aglutinante, ao tempo em que exerce um papel interagindo com outros grupos na organização.

Tem dependência de outros sistemas, complementando-os ou gerando meios e condições para que exerçam de fato o

que deles se espera; compete com tais pelo poder, pelo espaço, pela projeção política e pelas manifestações exteriores de “status”. É, enfim um ângulo pelo qual podemos observar particularmente o perfil da unidade de treinamento, quando queremos atendê-la... criticá-la.

7. Outro sistema mencionado por Odiorne, foi o Treinamento como Movimento Social, aliás revelando uma sensibilidade profunda para apontar significativos extratos da realidade do campo.

A propósito, temos no Dicionário de Sociologia Globo, da Editora Globo, 1977, a definição de movimento social “ como ação conjugada de um grupo, tendo como objetivo um modificação da organização social ou a preservação das instituições ameaçadas por outros movimentos sociais”. Odiorne situou mais especificamente o fenômeno no contexto empresa. Menciona que o movimento social em que se transforma a ação de Treinamento, face ao conteúdo ideológico e o nível de aspiração dos indivíduos que o compõem, tende a agir como pressionador e veículo das reformas dentro da organização, porém em bases de “natureza sectária”. Isto ocorre quando, para vencer a oposição, há uma espécie de união entre os especialistas envolvidos de alguma maneira com dificuldades semelhantes, para estudarem que estratégia deverão adotar ou, pelo menos, para trocar algumas lamentações.

Este movimento social, lembrado por Odiorne é, a nosso ver, legítimo quando seus inspiradores não perdem a sensibilidade situacional; no caso em que estão alienados, muitas vezes clamando para o deserto uma doutrinação inútil, resulta no acirramento da oposição e no esvaziamento do Treinamento na empresa.

Nos anos entre 70 e 90, tivemos a oportunidade de testemunhar a ocorrência de um simulacro de movimento social, apenas que mais setorializado. Os adeptos entusiasmados da Análise Transacional viram-na como uma técnica definitiva para a solu-

ção das mazelas organizacionais (conflitos interpessoais, comportamentos patológicos, etc.). Com este referencial, formaram grupos fechados e hostis àqueles indivíduos mais questionadores, mesmo que carregados de interesse na matéria. Os demais procedimentos e até técnicas consagradas, passaram a ser vistos como retrógrados e heréticos. Passados 3 ou 4 anos, e com eles a euforia inicial, o efeito autodepurativo, felizmente intrínseco nos procedimentos ligados aos grupos sociais, possibilitou a sintonia da mencionada técnica com o seu real campo de ação e de eficácia. Como os movimentos sociais possuem, em dado instante, a necessidade de auto análise e reajustamento, neste exemplo percebemos que os profissionais especializados, quando envolvidos, estabeleceram seus próprios rumos, mais abertos e sensíveis à intercomplementaridade das correntes do conhecimento humano.

8. Sistema de Treinamento como sistema cibernético. Odiorne considera este sistema como um dos mais comuns, inclusive em unidades de Treinamento mais avançadas.

Antes, porém, de dissecarmos a proposta do autor, vejamos o que diz sobre *cibernética* o Dicionário Básico de Comunicação de Katz, Doria e Lima, Editora Paz e Terra, uma obra bastante atual. Sinteticamente, o termo está assim descrito: “Instituindo-se como disciplina a partir de um livro famoso de Norbert Wiener, cuja primeira edição foi publicada em 1948, a Cibernética pretende descrever e compreender o comportamento dos seres vivos considerando-os sistemas auto reguláveis”.

Para facilitar a compreensão do leitor acerca da cibernética, tome-se como exemplo de sistema cibernético de treinamento a figura apresentada no capítulo anterior. Realmente, profundidade e simplicidade de um conceito podem ser paralelos.

No sistema cibernético de treinamento o ponto chave é a compreensão do comportamento, do objetivo final a que se

quer chegar. A partir daí, a estruturação e a conjugação de recursos e das metodologias serão menos difíceis. Acrescente-se um mecanismo de controle confiável e teremos um sistema cibernético. É evidente que as coisas não são de uma simplicidade franciscana, como poderiam supor alguns mais afoitos. Em cada fase do sistema: definição do objetivo, processamento dos recursos, avaliação e “feed back” (controle), há a possibilidade de imperfeições e descuidos. O fato em si de o treinamento agir conforme a reação dos treinandos não garante a oportunidade de suas medidas. O sistema pode demorar a reagir; os mecanismos de controle podem estar falhando no acompanhamento ou mesmo não há interesse que o sistema seja aperfeiçoado. Por lidar (e depender) basicamente com informações, o sistema de treinamento cibernético pode ter seu curso influenciado por dados inconsistentes e falsos.

Ao finalizar o capítulo, Odiorne afirma as numerosas vantagens do treinamento cibernético, com o que concordamos em parte autorizados por experiências práticas bastante interessantes e, por outro lado, a partir do relato da vivência de outros especialistas.

E, AFINAL, QUE SISTEMA ESCOLHER? QUAL O MAIS ADEQUADO?

Sem dúvida, vemos o sistema cibernético como o mais tendente a produzir bons resultados. Entretanto, não arriscamos a situá-lo como definitivamente a melhor opção. Não seria sensato se o fizéssemos. O meio ambiente organizacional, a cultura técnico profissional dos dirigentes, a cultura da organização, o prestígio que as atividades de investimento nos indivíduos gozam, inclusive nos diretamente beneficiados e inúmeros outros fatores devem ser considerados.

O estilo escolhido para as atividades de Treinamento é quem vai determinar o sistema a ser implantado. Ademais, não nos esqueçamos que as políticas eleitas para o desenvolvimento dos Recursos Humanos serão o mais poderoso agente de influência. Tudo dependerá da noção estratégica do administrador do esforço de desenvolvimento, além da saúde econômico - financeira do empreendimento, sem o que tudo o mais perderá o sentido.

DESMISTIFICAÇÃO

Nada mais enganoso que acreditar que a abordagem sistêmica de uma estratégia, como a de Treinamento, pressupõe sofisticções ou a utilização de técnicas complexas, restritas a organizações de porte e de cultura mais avançada.

Sem sombra de dúvida, não é privilégio ou resultante do porte e sofisticção de um organismo, a adoção de uma mentalidade calcada no comprometimento com a *realidade*, regida por uma filosofia de trabalho onde seus estágios são conduzidos de forma integrada, buscando seu preciso balanceamento.

Particularmente quanto ao Treinamento de Pessoal, uma estratégia que, a par do seu enfoque empresarial, admite e aspira por boa dose de idealismo, é indispensável que não se perca a perspectiva do que se pretende fazer e a forma como este rol de intenções e expectativas interfere no clima organizacional. Mais ainda: é vital que o subsistema Treinamento esteja rigorosamente alinhado com as perspectivas eleitas para os demais programas da Administração e desenvolvimento de Recursos Humanos. O oposto seria algo como uma orquestra, diante de um público exigente, onde os metais “cantam” em um determinado tom, as cordas noutro um pouco acima ou abaixo, etc. O resultado é, simplesmente, um desastre.

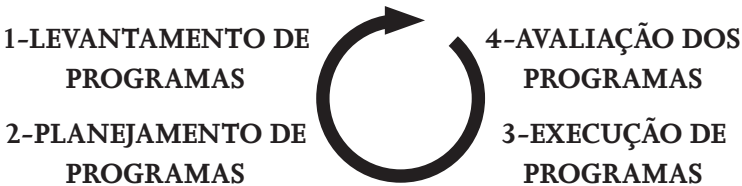
CONCLUSÃO

O que mais nos impressionou nos escritos de Odiorne, re-tromencionados, foi a universalidade de sua proposta, quanto à adoção de um modelo de sistema. Com efeito, a definição estratégica da forma como devemos definir os contornos do sistema de Treinamento que pretendemos conceber e implementar, deve ser resultado mais da realidade e das necessidades, que a profiss-ção de uma dada corrente de pensamento, isolada e sectária.

Seja no seu campo específico de ação, ou nos múltiplos in-ter-relacionamentos com outras estratégias e modelos da cultura organizacional, o Treinamento de Pessoal será tão mais efetivo quanto a forma como *age e reage*, em sintonia com a “química” do sistema empresa, no qual atua gerando e recebendo insumos, mas sempre atento para suas expectativas ou resultados.

AS ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

O Treinamento de Pessoal, visto aqui como uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos das organizações, ele próprio com características bastante singulares, tem seu curso de ação que permite enquadramento de forma, digamos, cíclica:



Este ciclo, exposto apenas como um referencial simplificado, será estudado em seus pontos chave mais adiante. Entretanto, julgamos essencial descrevê-lo conceitualmente, cuidando em destacar a justaposição de dois ou mais segmentos, as formas de integração e a contribuição de cada segmento para o todo do processo.

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Como vimos antes, o que vitaliza um sistema é a expectativa de resultados (**INPUT**) que precede sua estruturação. No que se refere ao treinamento de pessoal, a primeira fase de operacio-

nalização é a determinação do quadro de carências. No caso, é indispensável a adoção da mentalidade sistêmica, uma vez que uma falha de perspectiva por ocasião destes levantamentos pode comprometer seriamente toda a programação futura, bem como a atividade geral.

Recomenda a prudência que a fase de levantamentos seja iniciada pelo exame do passado e das experiências com treinamento na empresa. É o momento em que são identificados elementos da cultura organizacional como: níveis de credibilidade, focos de resistência, massas críticas e aberturas para implementação.

Vale assinalar que esta preocupação com o “passado” de treinamento na organização, facilitará a identificação do verdadeiro grau de interesse pela atividade em si. Esta preocupação é legítima, visto que não são raros os casos em que a implantação do treinamento ocorreu como adesão à “grande moda” ou porque, sem ele, a área de Pessoal “ficaria desfalcada”.

Estas informações, devidamente ponderadas e analisadas, contribuirão para orientar o gestor de T&D notadamente quanto ao dimensionamento dos aspectos favoráveis ou não, intrínsecos em toda e qualquer iniciativa no âmbito organizacional.

Composto o quadro histórico acerca das atividades de treinamento desenvolvidas ou, mesmo, obtida a noção das razões que impediram sua implementação, surge a necessidade do exame e compreensão dos objetivos definidos para o macrosistema (a empresa).

Para esse fim, é essencial que a área de treinamento tenha acesso aos planos e diretrizes do empreendimento, sejam gerais ou setoriais, a curto, médio e a longo prazos. Planos de expansão, lançamentos de novos produtos, modificações ou implantação de sistema e tecnologias, metas de produção, programas especiais, etc, serão objetivos maiores dos programas de Treinamento. À luz destes dados, serão investigadas as

necessidades de qualificação dos recursos humanos, projetadas para o futuro, assim como o próprio crescimento organizacional.

A abordagem de Treinamento por Objetivos proposta por Odiorne enfatiza um dado bastante curioso e que vem clarificar o que deve ser considerado como *objetivos do Treinamento*. Na verdade, tais objetivos são meramente transitórios, existindo em função dos “objetivos do usuário”. Melhor dizendo, a Unidade de treinamento não terá objetivos próprios e sim aqueles determinados para o segmento da organização ou mesmo por toda a organização, para onde convergem seus esforços.

Com base nestes argumentos, extremamente sensatos, podemos inferir que a Unidade de Treinamento deve ser regida por uma filosofia de trabalho tal que lhe permita a necessária flexibilidade para agir em função dos objetivos relevantes, eleitos pela empresa conforme seus rumos e políticas.

Creemos, também, que não seria temerário defendermos a tese de que o Treinamento nas empresas modernas é *situacional* e que seu grau de eficácia dependerá da *oportunidade* de suas medidas.

Quando o profissional de Treinamento dirige esforços para tentar “vender” os objetivos de sua área (ou algo nebuloso que supõe como tal), para diversos setores da empresa, não estará “vendendo” nada, a não ser um louvável rol de intenções de operacionalização duvidosa.

Segundo George S. Odiorne, os objetivos organizacionais e, naturalmente, as necessidades de treinamento, podem ser classificadas em três categorias:

1. **Objetivos de rotina:** referem-se àquelas atividades que compõem o dia a dia da empresa, e que requerem atenções permanentes. Exemplificando: integração de novos funcionários, capacitação de chefias, capacitação de operários, etc...;

2. **Objetivos de correção:** surgem quando da detecção de disfunções no organismo da empresa (problemas, algumas emergências, etc...;)

3. **Objetivos de inovação:** surgem por ocasião da necessidade de implementar ações de inovação e renovação, tais como: novos sistemas, melhorias de métodos, etc...

Estas informações, via de regra, devem ser obtidas junto à Direção da empresa e dos níveis de gerência. Entretanto, é importante que o gestor de T&D tenha boa capacidade perceptiva e analítica, na verdade uma garantia de sua habilidade em diagnosticar necessidades e definir soluções. Esta capacidade será sempre exigida, particularmente quanto à fase seguinte do processo: *determinação das carências a serem supridas pelo treinamento.*

Aqui cabe um parênteses, para assinalarmos e comentarmos que:

“Treinamento é mudança de comportamentos”.

Falamos, isoladamente, em mudanças de comportamento pode parecer uma utopia ou, pelo menos, vã pretensão. Entretanto, a mudança de comportamento será sempre o objetivo do treinamento, embora a notação possa variar um pouco, uma vez que o esforço de capacitação, aperfeiçoamento ou desenvolvimento origina-se de um comportamento inadequado e contempla outro comportamento fortalecido pela carga de informações e técnicas assimiladas pelo indivíduo.

O esquema adiante, traduz de maneira simplificada esta colocação:

COMPORTAMENTO OBSERVADO	AÇÃO DO TREINAMENTO	COMPORTAMENTO DESEJADO
falhas carências potenciais		capacitação crescimento amadurecimento

Retornando ao raciocínio que desenvolvíamos, agora reforçado com a afirmativa anterior, percebemos claramente que a definição da programação de treinamento, tomará forma a partir do instante em que o treinador assinalar que comportamentos devem ser modificados, fortalecidos, desenvolvidos, enfim tratados por esta ou aquela ação de treinamento.

Este estágio exige habilidade, consciência crítica e considerável dose de sensibilidade para que, à luz dos objetivos organizacionais, sejam percebidos os comportamentos desejados pela empresa, em contraposição aos comportamentos existentes. Ainda em decorrência do grau de efetividade da capacidade de diagnose do gestor de T&D, podem e devem ser estabelecidas as seguintes “reservas de responsabilidade”.

- existem problemas que não são, simplesmente, tratáveis por treinamento; na verdade dependem mais de orientação ou esclarecimento ao indivíduo, por parte do seu superior;
- existem comportamentos na organização para os quais são reclamadas soluções através treinamento e que merecem tratamento psicoterapêutico em profundidade;
- existem comportamentos na empresa, principalmente nos escalões de chefia, que resultam mais do clima organizacional, suas idiossincrasias e mazelas, onde a ação de treinamento é perda de tempo.

A Unidade de Treinamento não pode cair na cilada armada por um tipo de chefia mal informada (ou mal intencionada ?) com a tentativa de transferir para o Treinamento a solução de problemas que são tipicamente de sua responsabilidade e, portanto, não delegáveis. Não será muito difícil obter nos levantamentos de necessidades solicitações como as que se seguem:

- “motivar meus funcionários”
- “mostrar para os funcionários os objetivos do departamento”

- “mentalizar o funcionário para as responsabilidades de suas funções”
- “reduzir os custos da seção”

Estas solicitações indicam mais a necessidade de treinar os gestores, que seus colaboradores.

É vital que o Treinamento traduza em *compromissos exequíveis* seu desejo de oferecer uma contribuição. O contrário, assumir a solução de problemas não tratáveis por treinamento, só pode resultar em frustrações, desgastes e na ocorrência no futuro de descrédito e resistências face a novos programas. Uma abordagem profissional, ainda que acompanhada por boa dose de idealismo, não pode permitir ao gestor de T&D que advogue a tese, pouco sustentável, de que o treinando há de apresentar solução para todos os problemas. O tratamento da matéria, deve ser efetuado em realísticas condições e o esforço orientado para uma contribuição efetiva.

Detectados os comportamentos carentes de tratamento e precisamente descrita a abrangência destes comportamentos no que tange à suas influências nos sistemas organizacionais, a etapa seguinte será a prioritação em termos de suas relevâncias para os objetivos e metas das unidades de operação e, mais adiante, para o organismo como um todo.

Deve haver, sem dúvida, intensa participação da Direção e das chefias envolvidas no exame dos dados pesquisados e na definição das ações de treinamento pertinentes.

Um erro muito comum é o isolamento da unidade de treinamento, quando atua de forma impermeável às sugestões e pontos de vista dos indivíduos que, inevitavelmente, serão atingidos por sua ação. Mais desastrosa é a atitude tecnicista e burocrática no processo, infelizmente bastante freqüente nas organizações modernas.

No caso, os diversos setores de empresa são encarados como organismo anacrônicos e doentes, onde a ação redentora do

Treinamento será sempre necessária, restando apenas decidir pelos componentes e doses dos “remédios”.

Um bom levantamento de necessidades é um trabalho de diagnose que exige escrutínio e visão ampla, a par de forte dose de sensibilidade, apoiada pelo maior número possível de agentes de informação.

Outro fato lamentável pode ocorrer e por em risco a qualidade dos trabalhos. Refere-se a uma espécie de jogo com as cartas marcadas: o levantamento de necessidades é “conduzido” de forma a justificar um “produto” pronto para a aplicação. É o que poderíamos chamar jocosamente de “treinamento prêt-a-porter”!

A amplitude do levantamento de necessidades de treinamento, bem como sua caracterização dependem, mais uma vez, dos objetivos organizacionais. Pode ser desenvolvido:

- por nível hierárquico
- por unidade operacional
- por tipo de produto
- por área específica de trabalho
- por uma necessidade específica
- em caráter geral

Os instrumentos são determinados conforme o porte da empresa e a abrangência estabelecida. Assim, podemos instrumentar a pesquisa de necessidades por meio de:

- formulários especialmente elaborados
- entrevistas com gerências e chefias
- reuniões de comitê
- observação direta do trabalho
- sistemática ampla, com a utilização de formulários, entrevistas e análises ocupacionais.

O importante nesta etapa, não é a escolha do instrumento. É, de fato, concentrar cuidados na forma e na filosofia de ação,

advindo daí que tipo de instrumento deve ser utilizado ou criado para operacionalizar a diagnose das necessidades.

Uma vez consolidada a etapa de levantamento propriamente dita, surge a etapa de análise e ponderação dos dados obtidos. A informação em estado “bruto” deve ser lapidada para que revele seu núcleo e seja considerada como um determinante do curso de ação.

Mais uma vez, deve ser combatido o isolamento da unidade de treinamento em relação às demais. O fato de dispor de um conjunto de informações, não garantirá ao gestor de T&D a certeza de estar suficientemente informado.

Baixo à orientação do treinamento, os indivíduos, representando cada segmento da estrutura, interpretarão os dados disponíveis e, espera-se, sintonizados com a realidade ampla da empresa, favorecerão o estabelecimento de um perfil de carências ou problemas tratáveis pela ação do treinamento.

Fechando o ciclo, à esta altura de posse de um quadro analítico do rol de carências e medidas contemplando soluções o treinamento. O gestor de T&D remete para a Direção da empresa o relatório competente e propicia a necessária assessoria para a prioritação das soluções recomendadas.

O estudo cuidadoso dos reflexos de cada necessidade ou grupo de necessidades, na performance da organização, permitirá o tratamento sistêmico do treinamento.

E, mais uma vez, os objetivos organizacionais atuarão como principal determinante dos programas e será evitada a alienação das iniciativas divorciadas do comprometimento e participação nos planos globais. Estes planos, fornecerão as luzes de referência para as atividades de suporte advindas dos programas de Recursos Humanos, de maneira integrada e realista.

PROBLEMAS TRATÁVEIS OU NÃO POR TREINAMENTO

Vamos, nas linhas a seguir, detalhar um pouco mais do que nos foi oferecido por Marco Antonio Garcia de Oliveira (op. cit) e registrado algumas páginas atrás.

O Gestor de T&D deve estar atento para uma situação que se repete e que deve ser combatida: supor que qualquer problema de comportamento é passível de solução por treinamento. Não é! E seria, além de uma temeridade, uma soberba imensa partir do pressuposto de que treinamento é a fórmula sagrada, a panacéia para todos os males. Não é!

O trabalho de diagnose das necessidades de treinamento deve ser permeado por uma atitude racional, com ponderação e senso crítico agudo. Das inúmeras razões improcedentes para dar início a um processo de treinamento, podemos destacar as que se seguem, como uma espécie de “pano de fundo” para orientar as ações de diagnose.

O comportamento não é manifestado... porque o indivíduo não tem orientação

A falta de normas, especificações, métodos racionais de trabalho não pode ser suprida por treinamento, na medida em que, se faltam parâmetros para os comportamentos das pessoas, quais comportamentos poderão ser criados por via do treinamento. Por outro lado, sabe-se que existem muitos vícios na gestão empresarial, dentre os quais o das gerências despreparadas, incompetentes muitas vezes, um verdadeiro flagelo para a saúde

organizacional. Há gerentes que cobram dos seus colaboradores aquilo que não pediram ou não souberam pedir e, depois, recorrem ao treinamento para solucionar a alegada incompetência dos colaboradores que é, na verdade, DELES! No dia em que Treinamento fizer milagres, será melhor resolver o problema da fome mundial, dentre outros igualmente terríveis.

Se não existem normas, especificações e métodos racionais de trabalho, que sejam criados para, depois, ser executado um processo de treinamento que contribua para seu aprendizado e execução. Se os gestores não sabem orientar as suas equipes para o trabalho, que sejam preparadas por via de Treinamento nesse sentido, ou que sejam banidas da face da Terra para sempre (torcendo, a Humanidade, para que não venham a reencarnar em outros planetas e continuar a atrapalhar o desenvolvimento do Universo!).

Não há condições materiais para a manifestação dos comportamentos

De que adianta preparar uma pessoa para pilotar uma Ferrari, se ela dispõe apenas de uma “carroça” para “brilhar” nas pistas? Se faltam os recursos materiais, treinar é perda de tempo e de dinheiro! O Gestor de T&D deve estar atento para esse detalhe porque sempre estará correndo o risco de ser responsabilizado pela continuidade das falhas operacionais dos seus treinandos, porquanto a estes faltam condições de trabalho as quais, repetimos, NÃO PODEM SER SUPRIDAS POR TREINAMENTO!

Não há condições psicológicas e emocionais para a manifestação do comportamento

Quando o ambiente interno está em crise, não importa por quais motivos, as ações de Treinamento perdem eficácia. Se as

pessoas não conseguem manifestar os comportamentos que têm condições, porque o clima interno “pesa”, o mais recomendável é administrar a situação: primeiro, estudar, depois agir para as mudanças de clima. Bem depois, o Treinamento!

Pressões internas impedem a manifestação do comportamento

Situação típica de desavenças no grupo, ciúmeiras, perseguições, dentre outras mazelas próprias do primitivismo de muitas pessoas. Veja-se o caso do indivíduo que não manifesta o comportamento, porque corre o risco de ser visto pelos demais como “puxa-saco” ou por adjetivação menos refinada, digamos. E isso acontece! No clima de competitividade que se instalou nas empresas, quase sempre derivando para uma espécie de “valeduto”, o indivíduo que se destaca, por causa do mérito, ganha muitos inimigos e não é raro acontecer a sabotagem, o isolamento, a maledicência e outros comportamentos cuja descrição não cabe nesse Manual (talvez num livro sobre patologias organizacionais...). Treinar o indivíduo para que ele seja melhor e sofra mais com isso é meio estranho...

Problemas pessoais impedem a manifestação do comportamento

O Treinamento não pode resolver os problemas de crises pessoais, existenciais, financeiros, de relacionamento afetivo, muito menos aqueles que demandam tratamento por via terapêutica. O Treinamento não consegue! Muitas pessoas estão como que “travadas”, embora com excelentes potenciais e formação profissional, porque estão sofrendo, pesando-lhes as dores internas e nada pode ser feito por Treinamento. Há empresas (aleluia!) que, amadurecidas em suas visões sobre gestão de Pes-

soas, estão implementando medidas de apoio terapêutico para seus colaboradores, mediante a contratação de profissionais especializados para o necessário suporte clínico. E não são poucas as empresas que incluíram nos seus programas de benefícios a assistência psicológica.

Crises motivacionais impedem a manifestação do comportamento

Óbvio, não? Se a pessoa está em crise motivacional motivada por insatisfações de toda ordem, o que fará o Treinamento para compensar? Treinamento é motivação? Ainda há quem acredite nisso! Entretanto, o estudo das causas da insatisfação poderá indicar a necessidade de outras ações, algumas delas de natureza estrutural, antes que se perca tempo e dinheiro com medidas de Treinamento que se revelarão, certamente, inócuas.

RESUMINDO...

O fato é que o Gestor de T&D precisa cercar seu trabalho com muita cautela, com muito senso crítico e competência para dissociar os problemas passíveis de solução por via do Treinamento, daqueles que requerem outras medidas.

No seu trabalho de diagnose, o Gestor de T&D poderá reportar os fatos levantados que não cabem na esfera de responsabilidades do Treinamento. Longe de parecer “transferência da batata quente”, este procedimento é o mínimo que se espera de um profissional cuja missão é dar suporte ao desenvolvimento das competências humanas da empresa.

AUTO-DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

(extraído da série Instrumentos de Gestão em T&D,
produzida em 2.000 por Benedito Milioni)

Responda cada item do questionário, cuidando para fazê-lo nas três colunas. Em seguida, há o critério para interpretação e algumas recomendações.

Antes de detalhar o processo moderno de diagnose das necessidades de treinamento, este livro oferece, a seguir, a oportunidade para que o leitor, um gestor de Treinamento e Desenvolvimento, possa fazer o seu próprio diagnóstico.

FATORES REFERENCIAIS	GRAU DO MEU PREPARO ATUAL	GRAU EM QUE É EXIGIDO NA FASE ATUAL DA CARREIRA	GRAU EM QUE ESTÁ SENDO EXIGIDO PARA O FUTURO PRÓXIMO
Formação acadêmica nível de graduação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Formação acadêmica nível de extensão	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Formação acadêmica nível de pós-grad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aperfeiçoamento do domínio vernacular	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio do segundo idioma (qual)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de redação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio das ferramentas da informática	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência administrativa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de gestão financeira	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de planejamento estratégico	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de planej. operacional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de diagnose de problemas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio das ferramentas da Qualidade	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio de meios p/ gerar produtividade	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio da tecnologia didática	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio das metod. clássicas de ensino	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio da tecnologia CBT	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio da tecn. de ensino à distância	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio da tecn. de avaliação/validação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de trabalhar em equipe	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de manejo de conflitos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de venda int. dos serviços	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de negociação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Atualização por meio de leitura técnica	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25- Atualização por meio de pesquisas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26- Preparo p/ gerar tecnologia específica	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência de relac. interpessoal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Habilidade para administrar mudanças	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Domínio da tecnologia de Gestão de RH	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Acesso a fontes externas de informação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participação ativa em grupos de estudos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participação ativa em grupos virtuais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Disponibilidade de network	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Habilidade política	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desenvolvimento dos potenciais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

LEITURA E INTERPRETAÇÃO DO INSTRUMENTO

Os fatores listados na coluna **FATORES REFERENCIAIS**, foram obtidos em diversas fontes confiáveis sobre a caracterização dos perfis de profissionais de Gestão de T&D, situados no contexto das atuais e futuras demandas. Eles servem como referência para que o respondente possa conduzir, de forma racional, um processo de auto-avaliação.

A coluna **GRAU DO MEU PREPARO ATUAL** é chave. Ela deve ser respondida com segurança e precisão, porque dela resultará as análises que serão feitas nas demais colunas.

A coluna **GRAU EM QUE É EXIGIDO NA FASE ATUAL DA CARREIRA**, contempla uma resposta precisa, situando as demandas do cargo ocupado pelo respondente como premissa para a resposta.

A coluna **GRAU EM QUE ESTÁ SENDO EXIGIDO PARA O FUTURO PRÓXIMO** pede um exercício de projeção do desenvolvimento da carreira, que pode ser subsidiado por leitura nas publicações especializadas ou mesmo no acervo de informações a respeito de que dispuser o respondente.

O resultado desse processo é simples: mostra as lacunas entre o estágio atual de preparo para o exercício do cargo e as demandas emergentes e do futuro próximo. A partir do que vier a ser obtido, o respondente pode elaborar o seu plano de auto-desenvolvimento, identificando as fontes e formas que ofereçam melhores possibilidades.

TIPOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO - REVISÃO GERAL

Podem ser, em praticamente 100% dos casos:

- BÁSICAS
- ADICIONAIS
- GERAIS

BÁSICAS

- Habilidades que a pessoa precisa ter para desempenhar as suas funções.

ADICIONAIS

- Conhecimentos e habilidades não especificamente ligados ao desempenho da função, mas que poderão ajudar.

GERAIS

- Conhecimentos que embora não estejam ligados a função poderão apresentar um acréscimo de capacitação.

DIVISÃO DA DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES

- ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO
- ANÁLISE DAS OPERAÇÕES
- ANÁLISE DO INDIVÍDUO

Análise da Organização

- Para determinar em que área da organização deve ser dada ênfase ao treinamento.

Análise das Operações

- Análise do que a pessoa deve fazer; visa à tarefa e a quem a está desempenhando.

Análise do Indivíduo

- Permite determinar as habilidades que devem ser desenvolvidas na pessoa para que possa desenvolver bem suas atividades; visa a pessoa, suas habilidades, seus conhecimentos e suas possibilidades futuras.

A amplitude do levantamento de necessidades de treinamento, bem como sua caracterização dependem, mais uma vez, dos objetivos organizacionais. Podem ser desenvolvidas:

- Por nível hierárquico.
- Por unidade operacional.
- Por tipo de produto.
- Por área específica de trabalho.
- Por uma necessidade específica.
- Em caráter geral.

Os instrumentos são determinados conforme o porte da empresa e a abrangência estabelecida. Assim podemos instrumentalizar a pesquisa de necessidades de treinamento por meio de:

- Formulários especialmente elaborados.
- Entrevistas com as gerências e demais cargos de coordenação.
- Reuniões de comitê especialmente criados.
- Observação direta do trabalho.
- Sistemática ampla, com a utilização de formulários, entrevistas e análises ocupacionais.

CARACTERIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO CONFORME OS MEIOS INSTRUMENTAIS USUAIS

Análise ocupacional.

Embora em desuso, por causa do tempo e do custo que demanda, esta ferramenta permite a obtenção de detalhes sobre o perfil de habilidades requeridas pelo cargo, os quais favorecem muito a construção de uma análise diagnóstica entre este perfil e aquele apresentado pelo ocupante do cargo. A diferença entre um e outro, é a carência de treinamento, na gigantesca maioria das vezes.

Entrevistas individuais e grupais.

São a mais poderosa, rápida e eficiente alternativa para o processo de DNT. Dependendo da habilidade do Gestor de T&D, as reuniões produzirão um acervo de informações muito rico, porque, nelas são exploradas a sinergia grupal, num caso e, noutro, a intimidade da realidade daquele com quem o Gestor de T&D conduz a entrevista. A respeito, dada a importância do tema, este livro oferece, mais adiante, um Roteiro para Entrevistas de Levantamento de Necessidades de Treinamento.

Análise dos relatórios de resultados da avaliação de desempenho.

Atualmente, com o revigoramento da Avaliação de Desempenho e de Performance como instrumento da Gestão de RH, há uma excelente oportunidade para a gestão de T&D. Estes relatórios podem apontar, com precisão, as carências do indiví-

duo, com uma vantagem adicional e importantíssima: são carências focadas na perspectiva de resultados! Portanto, o Gestor de T&D deve apostar muito nesses relatórios como fonte para suas análises diagnósticas, mesmo porque, sem querer fazer um exercício de futurologia, o autor afirma que, mais cedo ou mais tarde, esses relatórios serão o ÚNICO meio para detecção das necessidades de treinamento!

Reuniões com famílias profissionais

Trata-se das reuniões com grupos específicos, por especialização, por exemplo, para obter as informações relativas às suas necessidades de treinamento. Também pode ser por cargos e funções de natureza semelhante. Aplica-se a mesma tecnologia proposta das entrevistas com grupos e indivíduos, anteriormente descrita.

Análise de potenciais

A avaliação de potenciais, uma ação complexa e muito pouco explorada no Brasil, é uma forma superior de levantar necessidades de treinamento, porque está focada justamente no que o ser humano tem de melhor: potenciais, energias adormecidas, inteligências a ser mobilizadas. Sua aplicação tem sido mais freqüente em programas de estagiários e de desenvolvimento gerencial, em empresas com política de gestão de RH em alto grau de sofisticação.

Questionários.

Tradicional meio para LNT, o questionário deve ser usado conforme as seguintes características e devem ser utilizados quando:

- Não há tempo suficiente para entrevistar todas as pessoas.

- Os dados devam ser tabulados.
- As pessoas se encontram distantes.

Regras

- Perguntas curtas e simples.
- Perguntas com uma única interpretação.
- Perguntas que não induzam à resposta.

Vantagens

- Libera o tempo do Gestor de T&D.
- Concede mais tempo para a resposta.
- É um método de baixo custo.

Desvantagens

- Impede informações mais complexas.
- Impede a verificação da sua validade.
- Não fornece “pistas”.
- Impede a espontaneidade.

Mais adiante, este livro fornece o Guia Para Elaborar Instrumentos de Levantamento das Necessidades de Treinamento, focado na elaboração de questionários.

Entrevistas de desligamento

Tradicional recurso da gestão de RH, não tem sido, incompreensivelmente, utilizado pela maioria das empresas. Sua análise permite identificar, principalmente, necessidades de treinamento nos ocupantes de cargos gerenciais e de coordenação.

Descrições e especificações de cargos e funções

Com o advento da cultura da Qualidade Total, as descrições e especificações recuperaram o seu espaço de (muita) importância

também como fonte de estudo das necessidades de treinamento. Se estiver disponível um quadro da performance das pessoas, sua comparação com as descrições e especificações permitirá a identificação de eventuais diferenças, portanto indicativos de possíveis necessidades de treinamento.

Laudos de seleção

Se estes laudos resultem da aplicação das baterias de testes projetivos de personalidade e de outras tecnologias da Psicologia, podem ser aceitos como mais um rol de informações para a fase de DNT, porquanto neles estão contidos dados e informações que podem subsidiar a construção de programas de treinamento nos campos cognitivo e afetivo-emocionais. Difícil será convencer o responsável por Recrutamento e Seleção, no sentido de franquear o acesso a estes laudos, se este ainda estiver preso aos antigos paradigmas (confidencialidade, mistérios e semelhantes). Vencida esta barreira, o Gestor de T&D poderá robustecer a construção de diagnósticos das necessidades e os conteúdos dos programas de treinamento.

Exames de relatórios

Relatórios de desempenho, de avaliação, de auditorias gerais e auditorias internas, bem como aqueles gerados por outras ações administrativas, são uma fonte cujo estudo é obrigatório, caso o objetivo do DNT seja identificar perdas ou não-ganhos para a empresa e, sobre elas, agir conforme as possibilidades de T&D. Estes documentos estão disponíveis no ambiente dos clientes internos.

Análise de dados históricos

Dados estatísticos, registros de falhas, registros de progresso da produtividade, a exemplo dos relatórios citados acima, de-

vem ser consultados pelo Gestor de T&D, com vistas a obtenção de indicadores de fontes de problemas de comportamento, que podem ser tratados por meio da tecnologia de T&D. Quase sempre, o foco das perdas e do não-ganho está claro, ou pelo menos, nas entrelinhas destes documentos, que tendem a ficar esquecidos nos arquivos, como testemunhos de “mea-culpa” não ouvidos.

Observações no local de trabalho

Se o Gestor de T&D dispuser de tempo e for do gênero “ver para crer, crer no que vir e fazer crer no que viu”, as observações locais são uma fonte de obtenção de indicadores para as ações de treinamento das mais valiosas. Munido de um “check-list” para orientar as observações, certamente identificará problemas passíveis de solução por via do treinamento, com um valor adicional: os indicadores numéricos serão obtidos e associados aos seus fatos geradores. Daí para um relatório de diagnose e um projeto de treinamento, não haverá dificuldades.

Pré-testes

Aplicáveis quando se pretende medir o nível de conhecimento das pessoas sobre determinado domínio que se pretenda modificar, implantar, etc. Monta-se em teste sobre a temática do domínio e, após sua aplicação, chega-se a uma medida do que seja conhecido ou não pelos testados. As diferenças entre estes dados e os padrões desejados de domínio, são o próprio diagnóstico das necessidades de treinamento...e o projeto de treinamento!

Estudos e pesquisas especiais

Não é raro o surgimento de demandas especiais para a gestão de T&D. A implantação de novos equipamentos, processos e

procedimentos, por exemplo, traduz-se em novas oportunidades para a ação de T&D, porquanto, por ser novos, fatalmente estarão demandando medidas para aprendizado. No caso, o que o Gestor de T&D precisa apurar, são os padrões de performance requeridos e, sobre eles, montar os projetos de treinamento. Recomenda-se um trabalho compartilhado com os especialistas internos nos referidos equipamentos, processos e procedimentos, bem como os seus fornecedores externos, com vistas ao suprimento das informações desejadas.

Análise de problemas

Identificado um problema, sobre o qual é projetada uma solução por via do treinamento, o Gestor de T&D tem uma oportunidade de utilizar o “check-list” sugerido anteriormente nesse Manual. É muito comum, nesses tempos de mudanças constantes, que um processo de treinamento seja iniciado por um fato específico. E há muitas alternativas, além do “check-list” sugerido, para a análise de problemas. Na medida em que o Gestor de T&D passe a dominar e a praticar os instrumentos da Qualidade, na mesma proporção crescerá a sua competência de análise, diagnose e formulação de alternativas de solução. Recomenda-se cursos que são oferecidos, dentre outras entidades em nível nacional, pelo SEBRAE.

Pesquisas junto aos clientes internos

A era da Qualidade entronizou a figura do cliente como o objetivo final de uma empresa. No caso da gestão de T&D, a pesquisa de necessidades de treinamento junto aos clientes internos da área ou das pessoas que serão objeto das ações de treinamento, é uma alternativa sensata e copiosa em termos da obtenção de informações. Ninguém melhor que o cliente para mostrar as falhas cometidas por aqueles que devem servi-los, não é mesmo?

Pesquisas junto aos clientes externos

Não são poucas as empresas que recorrem aos seus clientes finais para lhes perguntar: “O que o nosso pessoal precisa fazer para melhor atendê-lo?”. Empresas varejistas, em mercados fortemente competitivos, em especial, encontraram respostas surpreendentes para esta pergunta e, sobre elas, formularam programas de treinamento inovadores, com resultados fabulosos. Uma empresa varejista, cujo nome não pode ser aqui divulgado, em face dos rigores contratuais, “aprendeu” a vender para seus clientes estudando junto a eles as falhas, lacunas, enganos e outras dificuldades na sua linha de frente.

Contratação de consultoria externa

Quando se trata de grande volume de trabalho ou de operações complexas, que requerem o domínio e a aplicação de tecnologias específicas, a contratação de consultorias externas é uma alternativa aplicável. Isso não quer dizer que a equipe interna de T&D não seja capaz de realizar o trabalho; são as condições e características singulares desse trabalho que determinam a contratação externa dos serviços especializados na diagnose das necessidades de treinamento.

TENDÊNCIAS INSTRUMENTAIS E TECNOLÓGICAS NO PROCESSO DE DIAGNOSE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Como referido anteriormente, **a Avaliação de Desempenho e Performance** ganha espaço aceleradamente na moderna Gestão de RH. Seus erros do passado vêm sendo erradicados e vários siste-

mas de avaliação vêm sendo implementados nas empresas, especialmente aqueles com foco em resultados. São sistemas até simples, nos quais o mais importante é a negociação de objetivos e metas, o planejamento do desenvolvimento da pessoa e a formulação de um modelo individualizado de treinamento, com vistas ao suporte relativo aos objetivos e metas compromissados.

Outra forte tendência, é a **auto-avaliação** das necessidades de treinamento, pela qual o indivíduo discute com seu superior hierárquico, seus pares e o Gestor de T&D, quais são as suas necessidades mais agudas e sobre elas são construídos planos e programas de treinamento.

Ganha força, também aceleradamente, o **auto-diagnóstico das necessidades de treinamento por equipe**, por meio do qual os membros da equipe e a equipe como um todo, formulam as suas necessidades de treinamento, justificando-as pormenorizadamente e com acentuado envolvimento/compromissamento na implementação do aprendido e na busca de resultados.

Mais recentemente, o **Feedback 360°** começa a ocupar um espaço importante nas práticas da gestão de RH, vinculada aos processos de desenho e administração de cargos e funções sob a ótica de habilidades e competências. A grande vantagem dessa tecnologia é o foco em resultados, abandonando-se as preocupações com os aspectos periféricos do cargo/função. Por ser matéria complexa, requerendo um estudo cuidadoso, o autor recomenda um mergulho profundo na literatura disponível e nos eventos de treinamento sobre o tema.

A seguir, apresentamos o GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA LEVANTAMENTO E DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

Este Guia é apresentado em blocos, para facilitar o entendimento de cada fase do processo, as relações entre cada uma delas e o efeito integrativo

- 1o. **Passo:** Delimitar, com precisão, o público-alvo e em que área funcional organizacional o levantamento será efetuado.
- 2o. **Passo:** Decidir qual será a natureza técnica do levantamento:
 - pesquisa por formulário, com a consolidação estatística dos resultados;
 - ação combinada entre a aplicação do formulário e entrevista individual com o cliente interno;
 - ação combinada entre a aplicação do formulário e exploração dos seus resultados em reunião com o grupo de clientes internos.
- 3o. **Passo:** Decidir qual será o ponto de partida do processo:
 - levantamento geral, por “varredura”, de todas as necessidades na área pesquisada;
 - levantamento motivado por uma situação-problema previamente detectada ou indicada pelo cliente interno;
 - levantamento motivado por futuras demandas de habilidades e competências como, por exemplo, a pesquisa de necessidades de treinamento para a adoção de um novo processo de trabalho.
- 4o. **Passo:** Fazer um *brainstorm* para produção de perguntas ou itens de pesquisa, registrando todas as possíveis perguntas sem se preocupar com ordem, seqüência, prioridade ou exatidão vernacular ou técnica.
- 5o. **Passo:** Selecionar as perguntas essenciais, explorando os resultados do passo anterior e listá-las de maneira que seja satisfeito o princípio didático:
 - do próximo para o remoto;
 - do simples para o complexo;
 - do conhecido para o desconhecido;
 - do concreto para o abstrato.

- 6º. Passo:** Passar o acervo de perguntas essenciais pelo julgamento das prioridades, mais o julgamento da clareza, considerando-se que aquele que deverá responder o instrumento não é especialista em pesquisas deste tipo, muito menos um técnico em gestão de RH.
- 7º. Passo:** Produzir as perguntas selecionadas pelo método da resposta com múltipla escolha, sendo que cada uma deverá ter um campo para que o pesquisado justifique a sua resposta. Uma alternativa é elaborar as perguntas, a elas incorporando uma escala de avaliação de 0 a 10 por exemplo, para que seja oferecida para o pesquisado uma gradação de resposta.
- 8º. Passo:** Incorporar a cada pergunta, se for uma que explore uma situação específica, ou a um conjunto de perguntas:
- quais os indicadores de situação (números e situações que tangibilizem o estado que se pretende mudar com treinamento) que justificam a futura ação de treinamento;
 - o quanto da carência ou da situação-problema o cliente interno entende como mudança desejável (lembre-se de que 100% é utopia e que expressões como “o máximo possível” não têm o menor valor como indicador no contexto empresarial).
- 9º. Passo:** Incorporar, no formulário, um campo para que sejam indicados os nomes dos colaboradores da equipe do cliente interno, para os quais este projeta a ação de treinamento.
- 10º. Passo:** Incorporar um campo para que o cliente interno indique qual é a prioridade para cada evento de treinamento que aponta como necessário para a sua equipe. Você deve eleger e divulgar um critério para priorização destacando-o no próprio formulário.

Cuidados gerais:

- É sempre importante deixar um espaço aberto no formulário para eventuais informações que não tenham sido previstas no elenco de perguntas ou para que o cliente interno possa dissertar um pouco mais sobre uma ou mais das suas respostas.
 - A experiência mostra que duas a três folhas, NO MÁXIMO, são “ suportáveis” hoje em dia, sob a ótica principalmente de Gerentes e Supervisores, no que se refere a formulários. Esta regra também vale para os formulários eletrônicos, ou seja, para aqueles que são disponibilizados via rede interna de computadores ou por disquetes.
- ✓ Economia de palavras é outra regra fundamental. Não se alongue nas perguntas, procurando construí-las de forma que sejam curtas e finalistas.
- Um dado muito importante, porém nem sempre possível: documentar os dados, fatos e indicadores apontados em cada pergunta e resposta. Esta documentação pode ser:
 - dados estatísticos de situação antes e depois do evento de treinamento;
 - listagem de dados e informações sobre os fatos que envolvem a ação de treinamento;
 - relatórios da área cliente, nos quais há a menção às contribuições de T&D e do evento em particular; memorandos e outras formas de comunicação formal interna, por meio dos quais é fornecido o cunho formal das contribuições do treinamento realizado.

PLANEJAMENTO DA AÇÃO EM CAMPO DO GESTOR DE T&D - CRITÉRIOS PARA DEFINIR OS PROCEDIMENTOS DE DIAGNOSE

ESCLARECIMENTO INICIAL

A ação do Gestor de T&D, no seu papel de Consultor Interno, por definição e pela experiência acumulada, jamais é uma repetição de procedimentos. Não há padrão rígido, porque Consultoria é processo e não uma técnica. Enquanto processo, a ação de consultoria interna deve ser desenhada em sintonia precisa com o perfil da demanda (a expectativa do Cliente Interno). Isto significa que o Gestor de T&D, assim que identificar a demanda do cliente interno, deve arquitetar a estratégia, os instrumentos, a metodologia e a alocação de tempo no sentido do atendimento.

É fundamental que este princípio fundamental seja observado pelo Gestor de T&D. Aqui não cabe opinião pessoal ou posturas semelhantes ao equivocado “eu acho...”. Quando se trata de foco em resultados não há alternativa além do “é” ou “não é”.

DESDOBRAMENTO DO PROCESSO DE ARQUITETURA

Primeiro passo

Estudo e interpretação da demanda do Cliente Interno

Antes de mais nada, o Gestor de T&D deve obter do seu cliente uma visão panorâmica a respeito da sua demanda: o que quer, quais os porquês e como chegou a estas percepções. Em seguida, deve analisar o quadro fornecido pelo Cliente Interno e procurar obter mais dados e informações na proporção da sua necessidade de melhor compreender qual é a sua demanda.

Segundo passo

Projeção do tempo alocável ao processo e construção de agenda

Obtidas as informações sobre a demanda do Cliente Interno, o Gestor de T&D deve fazer uma projeção (uma estimativa) de quanto tempo deverá alocar na fase de prospecção e diagnóstico. Esta projeção é um exercício de pensamento racional, combinado com o tradicional bom senso: uma estimativa não é um “chute calculado”, mas uma visão que se projeta na dimensão temporal, a partir da experiência do profissional de consultoria, no caso. Finalmente, um cronograma deve ser elaborado, em conformidade com a agenda geral.

Terceiro passo

Decisão sobre a forma de entrevistar o Cliente Interno e sua equipe de colaboradores

A partir do quadro de demandas do Cliente Interno, o Gestor de T&D deve decidir se seus contatos no âmbito do Cliente

Interno serão individuais, em grupos, combinando entrevistas individuais e grupais e, se for o caso, por amostragem. A decisão nesse sentido não segue uma regra geral. Seja individualmente ou em grupos, o processo de pesquisa local sempre será positivo, na medida em que o julgamento do Gestor de T&D sinalizar que, dada a complexidade do trabalho em si, venha a ser melhor ou não optar por uma ou outra formas. Individualmente, a exploração de dados e informações tende a ser verticalizada, chegando ao nível de detalhes, enquanto a ação em grupos possibilita a provocação da sinergia (as pessoas estimulando-se e trocando impressões e percepções).

Quarto passo **Construção do instrumental para a ação de** **diagnose local**

O “check-list” básico pode vir a ser o instrumento para uma dada demanda do Cliente Interno. Caso ele não atenda as especificidades de momento, o Gestor de T&D deve produzir um outro “check-list”. Para tanto, basta listar as perguntas que acredita devam ser feitas e, em seguida, ordená-las segundo um critério de blocos e seqüência. Blocos são a fusão de perguntas sobre um mesmo tema ou parcela do processo que se objetiva diagnosticar, enquanto a sequenciação favorece muito o desdobramento racional e progressivo do questionamento.

A experiência em Consultoria Organizacional indica que o sistema de perguntas abertas é mais produtivo. Perguntas abertas são aquelas que estimulam e contemplam respostas amplas, dissertativas, que ilustram o que realmente sente e pensa o perguntado. Perguntas que só permitem alternativas de respostas com um simples “sim” ou “não”, dificilmente poderão ajudar o Gestor de T&D quanto ao seu perfeito entendimento a respeito do que se passa no âmbito do Cliente Interno.

Se a decisão do Gestor de T&D derivar para a diagnose em grupo, ele deve organizar a reunião, preparando uma pauta geral e distribuindo-a previamente para todos os que dela participarão. A distribuição prévia favorece a reflexão por parte daqueles que serão os pesquisados, dando-lhes tempo, inclusive e principalmente, para coletar dados e informações, se assim vier a ser solicitado pelo Gestor de T&D.

Outro procedimento que pode ser acionado pelo Gestor de T&D, em termos da instrumentalização da pesquisa e da diagnose, é a solicitação de que os pesquisados façam, eles próprios, um relato por escrito das suas impressões sobre o assunto da pesquisa (a demanda da intervenção do Gestor de T&D). Será útil, também, que eles desenhem o fluxo do trabalho e que acrescentem amostras dos meios e recursos usuais, se couberem, naturalmente. Este procedimento permite que o pesquisado faça apreciações críticas e mesmo dêem destaque àquilo que entendem como problemas, disfunções, desvios, erros, perdas, não-conformidades, etc.

Quinto passo

Observação local

Pode vir a ser necessária a adoção da metodologia de acompanhamento local, junto à equipe do Cliente Interno. Nesse caso, o instrumento de diagnose será a competência de observação e a postura analítica do Gestor de T&D. Muitas vezes, o Cliente Interno não sabe o que está acontecendo, realmente, em sua área; apenas sabe (ou tem a sensação) de que existe algo errado. Nesse caso, justifica-se plenamente a observação local. Será a oportunidade em que o Gestor de T&D começará sua prestação de serviços da base zero, descobrindo os primeiros indícios de problemas e, sucessivamente, os demais, até chegar à cobertura completa.

A observação local exige:

- ◆ atenção concentrada
- ◆ foco em detalhes
- ◆ habilidade para perguntar
- ◆ saber ouvir com muita atenção
- ◆ paciência para conviver com queixas, reclamações e semelhantes
- ◆ habilidade para conquistar a confiança das pessoas
- ◆ memórias visual e auditiva acentuadas
- ◆ material apropriado para o registro das impressões e dados obtidos.

CHECK-LIST PARA PROSPECÇÃO (AÇÃO DE CONSULTORIA INTERNA)

Aplicabilidade do instrumento: em todas as situações caracterizadas pela necessidade de prospecção das relações causa/efeito/conseqüências, tendo em vista a identificação e desenho de soluções (medidas preventivas, corretivas, de inovação e que demandem ações de treinamento de pessoal, além de outras a depender do contexto).

O Gestor de T&D deve ter este check-list como uma plataforma para metodizar o seu trabalho e jamais como um procedimento padrão, com aplicação uniforme em todas as demandas apresentadas pelo cliente interno (ClienteInterno).

DIMENSÃO CAUSAS

Quais são as origens reais dos problemas e/ou não-conformidades e não as supostas?

1 - Montar um fluxo da rotina, do padrão ou dos comportamentos desejados no universo da pesquisa. Neste sentido, recomenda-se que o Gestor de T&D inicialmente mostre para o CI (Cliente Interno) a importância de se ter uma visão sistêmica do processo que se tem como meta de trabalho.

2 - Discutir, para entender, cada passo do fluxo, do padrão, da rotina ou do comportamento desejado. Se necessário, ajude o CI a que descreva o que espera dos seus colaboradores ou do seu sistema de trabalho. A todo momento, o Gestor de T&D deve ajudar o CI com perguntas estimuladoras.

3 - Obter, do CI, uma descrição do agente causador (original) do alvo da pesquisa. Isto significa: o Gestor de T&D deve “arrancar” do CI a sua visão e versão do que ele próprio entende como uma situação-problema ou qualquer disfunção.

4 - Colher, junto ao CI, sua impressão pessoal sobre a fonte original do problema ou da não-conformidade.

5 - Identificar, em consenso com o CI quem, da equipe, está diretamente envolvido na causa-alvo da pesquisa. Neste momento, o Gestor de T&D deve localizar as pessoas mencionadas pelo CI no contexto e detalhes do fluxo levantado no passo 1.

6 - Descrever, objetivamente, a causa identificada, sem avançar para o campo dos seus efeitos e sem emitir qualquer juízo de valor ou opinião. Ao fazê-lo, o Gestor de T&D deve registrar por escrito a sua percepção, preferencialmente obtendo a anuência do CI.

7 - Retornar ao fluxo levantado e, nele, localizar os pontos que podem ser entendidos como fatos geradores da causa-alvo. Checar estes dados com o CI. É fundamental para o Gestor de

T&D e, por conseqüência, para a qualidade dos serviços que presta para o seu CI, que checagens rigorosas sejam feitas nesta etapa.

8 - Procurar identificar com o CI se cada ponto apurado vem a ser uma variável controlável ou não-controlável. Se ele tiver dificuldade para entender o que venha a ser uma ou outra, o Gestor de T&D deve ilustrar, exemplificar e ajudar o CI para que este possa pronunciar-se com segurança.

9 -Neste ponto é recomendável a aplicação do Diagrama de Ishikawa, para melhor diagnosticar as origens reais do problema ou da não-conformidade. Se estiver diante de mais de uma causa, o Gestor de T&D deve compor um diagrama para cada uma.

10 -Concluir esta fase da pesquisa elencando as causas, descrevendo-as objetivamente. Este procedimento é a primeira parte do relatório de diagnose de situação a ser, mais tarde, elaborado pelo Gestor de T&D.

DIMENSÃO EFEITOS

Como as causas reais e já identificadas afetam o comportamento, as ações das pessoas, equipes e unidades de trabalho?

1 - Descreva, sempre em conjunto com o CI, os efeitos de cada causa-alvo, cuidando em não discutir mérito. Portanto, nada de questionar, contestar ou duvidar do relato do CI. Não é o momento adequado!

2 - Discutir, pormenorizadamente com o CI cada efeito levantado de modo, a que suas características fiquem devidamente claras e compreensíveis.

3 - Em trabalho conjunto com o CI, colocar os efeitos apurados em ordem cronológica. O Consultor Interno deve assessorar o CI no sentido de que este possa disciplinar as suas reflexões e que as coloque no sentido e na ordem do seu desdobramento.

4 - Reorganizar a lista dos efeitos, do primeiro ao último (trata-se da clássica e necessária ação de “passar a limpo”). Se algo não ficar claro, deve-se retornar ao CI e ajustar as eventuais dificuldades.

5 - Fazer a checagem final dos efeitos listados, em discussão com o CI. Este é o momento adequado para os questionamentos, porém sempre com o objetivo de ajudar o CI quanto à identificação precisa dos efeitos.

6 - Retornar a cada efeito e questionar junto ao CI a respeito da possibilidade de que possam ou não estar acarretando subprodutos ou, como poderíamos também chamar “sub-efeitos”.

7 - Sobre cada efeito, procurar identificar as suas reais origens com base no Diagrama de Ishikawa elaborado na dimensão CAUSAS.

8 - Descrever, objetivamente, todos os efeitos apurados até esta fase dos trabalhos.

9 - Destacar, em cada efeito, a eventualidade de que possa estar interferindo significativamente na performance de fornecedores e clientes internos do CI.

10 - Resumir a listagem dos efeitos, finalizando a sua descrição.

DIMENSÃO CONSEQUÊNCIAS

Como os efeitos negativos nos comportamentos de pessoas e equipes impactam em termos de indicadores numéricos nas operações da empresa (perdas ou não-ganhos)?

1 - Como o CI habitualmente reconhece as conseqüências dos efeitos? Por observação? Por acompanhamento sistemático? Por análises de situações assim que estas se manifestam? Por informação da própria equipe ou de terceiros? Por meio de um

processo sistemático e sistêmico de acompanhamento e avaliação? Outra forma (qual)?

2 - Como o CI se certifica da autenticidade das conseqüências? Como checa o que é verdadeiro em comparação ao que parece sê-lo?

3 - As conseqüências têm sido objeto de queixas ou reclamações por parte dos clientes internos? Em caso positivo, como estas queixas e reclamações são apresentadas e para quem na empresa?

4 - Eventualmente, estas conseqüências são objeto de queixas ou quaisquer formas de insatisfação por parte dos clientes externos da empresa?

5 - Quais são os indicadores tangíveis que caracterizam as conseqüências e como são obtidos pelo CI?

6 - Quais são os indicadores intangíveis, porém consistentes, das conseqüências e como são obtidos?

7 - Quais são as tendências - **por indicador** - de manter-se ou ampliar os seus níveis atuais?

8 - É possível alocar custo para estas conseqüências, preferencialmente para cada um dos seus indicadores? Caso positivo, como são apurados e documentados? Caso negativo, qual é a dificuldade enfrentada pelo CI no sentido da obtenção dos dados sobre estes custos?

9 - Existe um padrão ou existem especificações para que sejam utilizados como referenciais para que se possa entender como “normal”, no que se refere aos números de custos?

10 - É possível identificar sub-produtos de cada uma das conseqüências identificadas? Quais são e como podem ser verificados?

DIAGNÓSTICO DO GESTOR DE T&D

Procedimento

Descrever as conclusões sobre a análise das três dimensões de prospecção. Nesta oportunidade, registrar o seu parecer final: o que está acontecendo, como se manifesta enquanto perda ou não-ganho para a empresa e os dados que delimitam o fato pesquisado.

Em seguida, apresentar a solução recomendada, independentemente se de responsabilidade desta ou daquela área da empresa. É importante que a solução recomendada seja regida pelo critério de prioridade (da absolutamente prioritária àque-la menos prioritária, porém importante no que se refere aos interesses da empresa).

O parecer do Gestor de T&D deve ser um exercício de precisão, concisão e clareza. Ele deve destacar o que obteve, como obteve, a que conclusão chegou e com que fundamentos e finalizar seu arrazoado com a solução ou conjunto de soluções que acredita ser aplicáveis.

Não esquecer de obter uma concordância do CI sobre seu parecer final, com exceção daquelas situações que impliquem em intervenções especiais ou salvo instruções contrárias.

EM RESUMO

O uso das relações de causa/efeito/conseqüência é um trabalho demorado, metucioso, que demanda bastante tempo, mas é o mais seguro caminho para o diagnóstico. Como é essencial a identificação de indicadores, notadamente para fins da

avaliação dos resultados do treinamento, o estudo integrado destas três dimensões justifica plenamente todo o investimento de tempo e de trabalho na sua execução.

A análise diagnóstica feita de forma metodológica se contrapõe à prática antiga e superada de levantamentos de necessidades de treinamento em caráter geral, burocratizado em formulários nem sempre confiáveis, cujos resultados atendem, no máximo, ao cumprimento burocrático (outra vez) de realização anual do LNT.

Por outro lado, é necessário a obtenção de indicadores precisos para a leitura racional das necessidades de treinamento e futuras projeções de objetivos para as diversas ações de treinamento que estas necessidades provocarão.

GESTÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – UM MODELO PARA PROSPECÇÃO DE INDICADORES

INTRODUÇÃO

Os indicadores das carências (necessidades) de treinamento constituem-se na mais desafiante dificuldade para os Gestores de T&D. Sabe-se que, por ocasião do LNT, tradicionalmente (e aí está o grande equívoco) o que se obtém é uma série de generalizações, a par de carências que na verdade refletem os problemas estruturais, culturais e situacionais da empresa.

No mais das vezes, o que se observa é uma enorme dificuldade do Cliente Interno para destacar, dissociar e até associar **causa e consequência**, de modo a que fique suficientemente claro o que deverá ser feito pelo treinamento com vistas ao tratamento, no âmbito das suas reais possibilidades, daquilo a que genericamente se denomina uma **carência**.

Face ao exposto, a alternativa é a prospecção da dinâmica **causa/efeito** das situações entendidas como carências, o que re-

mete a atenção do gestor de T&D para um trabalho minucioso de verticalização da pesquisa das necessidades de treinamento.

Nesse sentido, o caminho é um só: levar a que o Cliente Interno descubra e entenda a extensão das suas peculiaridades e saiba, com a precisão possível, ilustrar as necessidades que aponta. Ilustrar significa, no caso, referendar a informação com base em dados que caracterizem a sua extensão, os porquês que a envolvem, quando e como emerge e sobretudo o que acontece na seqüência dos fatos.

Resumindo: prospectar os indicadores das carências é um trabalho que deve ser **realizado em conjunto com o cliente interno**, cabendo ao Gestor de T&D a missão de estimular, instigar, assessorar, apoiar a interpretação, verificar a autenticidade dos dados, questionar sua validade, reduzir os exageros, desmistificar e tudo o mais que possa assegurar a clareza, a objetividade e a consistência de cada informação por ocasião do LNT.

O que fazer, então, para coletar indicadores concretos das carências identificadas? Recorde-se que a fase **CONSEQÜÊNCIAS** do check-list apresentado neste livro é um caminho para vincular indicadores ao obtido nas fases **CAUSAS** e **EFEITOS**. Entretanto, o Gestor de T&D pode adotar algumas medidas para a obtenção de indicadores, como a seguir sugeridas.

O primeiro passo é estar atento para a questão: o que acontece POR CAUSA da necessidade de treinamento? Trata-se de investigar, junto com o Cliente Interno, os fatos, os dados, os números referentes aos comportamentos que foram assumidos como em carência de treinamento. Estas informações estão disponíveis no meio ambiente do Cliente Interno, embora não estejam, necessariamente, catalogadas, verificadas, testadas. O que é preciso é um trabalho de prospecção, pelo qual o Gestor de T&D conduz a visão do Cliente Interno para a exata clarificação do que está acontecendo (perda ou não-ganho, em síntese).

Seguindo o processo do check-list, o Gestor de T&D fatalmente identificará o que deseja.

Alguns exemplos:

- Por causa da falta de conhecimento do produto...a vendedora deixava de efetuar 10 demonstrações/dia, o que significava a perda do potencial de venda de um mínimo de 04 “kits”/dia (R\$100,00/dia ou R\$2.200,00/mês ou R\$26.400,00/ano)
- Despreparo técnico dos usuários de estações de trabalho...provocava 02 chamadas de assistência técnica por dia, com acréscimo de R\$400,00/dia nos custos de manutenção da rede interna, ou R\$9.000,00/mês, segundo os dados dos três meses anteriores.
- Desavenças internas, intrigas, erros de liderança na equipe...resultavam em retrabalho e horas-extras ao custo apurado nos três meses estudados à ordem de R\$32.000,00, os quais, anualizados, projetavam-se para o patamar de R\$300.000,00, mais os custos adicionais de iluminação do andar (400 m².), apurados em R\$800,00/mês, ou R\$9.600,00 anualizados.

Estes exemplos de indicadores não foram muito difíceis para ser obtidos. O que fez o Gestor de T&D? **PERGUNTOU! ENVOLVEU OUTRAS ÁREAS!** Enfim, como se diz na linguagem popular, “foi atrás!”. Lembre-se sempre: se T&D fosse fácil, assunto para medianos, certamente VOCÊ não estaria respondendo por essa função na sua empresa! Vai daí, que a dificuldade deve ser enfrentada: se os indicadores não “saltam” para o nosso colo, temos que resgatá-los, porque precisamos muito deles para robustecer o processo de treinamento, notadamente na medida da eficácia: **RESULTADOS! RETORNO DO INVESTIMENTO!**

O segundo passo é estudar documentos, relatórios, séries estatísticas e demais fontes sempre disponíveis no ambiente do Cliente Interno. Neles, poderão ser obtidos dados e informações que sinalizarão os caminhos para descrever as carências e os seus indicadores.

O terceiro passo é compartilhar os dados e informações obtidas com o Cliente Interno. Você até se surpreenderá com a riqueza de análises e descobertas que será mobilizada pelo compartilhamento com o Cliente Interno. Troque idéias, questione os dados e informações, verifique a sua autenticidade.

O quarto passo é documentar o processo. Isso significa que você deve reunir todas as evidências: relatórios, questionários, atas de reuniões, cópias de documentos, correspondência interna (física e eletrônica), enfim tudo o que servir para fundamentar o diagnóstico. Numa auditoria de certificação ou revalidação da Qualidade Total os auditores estarão buscando evidências e não necessariamente os documentos que, erradamente, muitos entendem que são apenas...os formulários!

O quinto passo é descrever as carências e os seus indicadores, com clareza, precisão, objetividade, para que possam ser incorporadas no relatório de diagnóstico e no plano de treinamento. Lembre-se: é com base nas carências e seus indicadores que você deve elaborar os objetivos para os eventos de treinamento!

CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE INDICADORES

(Fonte MEFP Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1991)

Um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
• Seletividade ou importância	Capta uma característica-chave do produto ou do processo.
• Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
• Abrangência	Suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
• Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial a pesquisa dos fatores que afetam o indicador (os dados podem ser armazenados em microfilme, meio eletromagnético, relatórios, etc.).
• Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
• Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
• Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentagem, unidade de tempo, etc.

Estes critérios são simples e conclusivos. Servem, muitíssimo bem, para orientar os gestores de T&D no aprendizado e desenvolvimento de meios para a construção de diagnósticos de necessidades de treinamento bem fundamentados, bem como para a correta elaboração de objetivos para as diversas ações de treinamento.

A seguir, apresentamos uma série de indicadores de resultados das ações de treinamento, construídos desde 1982, em inúmeras experiências de gestão da educação empresarial, para que sirvam como inspiração para o leitor.

INDICADORES MAIS USUAIS NOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE T&D

<p>Facilitação de Estratégias do Negócio</p> <p>Este indicador, de natureza referencial, mostra as contribuições das ações de T&D na facilitação do implemento das estratégias do negócio, contidas no Planejamento Estratégico Corporativo.</p>	<p><i>Este indicador – referencial – é obtido por via do levantamento das opiniões e depoimentos dos gestores das diversas áreas ou unidades de negócios atendidas por T&D quanto a ações que facilitaram, de fato, o cumprimento das respectivas missões.</i></p>
<p>Facilitação de Processos de Mudanças</p> <p>Este indicador é ilustrativo das ações de T&D como provocadoras, finalizadoras ou mesmo apenas veículos para a preparação e implementação de mudanças internas.</p>	<p><i>Este indicador é obtido com base em pesquisa interna, junto aos gestores e quadros de colaboradores, por via da qual é identificado o grau de contribuição da unidade de T&D</i></p>

<p>Facilitação da Implementação de Novas Tecnologias</p> <p>Este indicador é fortemente presente nas organizações que, dada a natureza e contexto do seu negócio, seguidamente estão em processo de implementação de novas tecnologias, nas diversas formas e ambientes.</p>	<p><i>Este indicador, embora de natureza referencial, pode ser montado por via do volume de horas de trabalho da Unidade de T&D dedicado ao suporte na implementação de novas tecnologias.</i></p>
<p>Facilitação da Adoção de Novos Processos Administrativos</p> <p>Este indicador é utilizado para mostrar o grau de contribuição da Unidade de T&D, por via das suas diversas ações, na facilitação e suporte da adoção de novos processos administrativos.</p>	<p>Este indicador, embora de natureza referencial, pode ser montado por via do volume de horas de trabalho da Unidade de T&D que foram investidas em ações de treinamento neste segmento, incluindo-se as horas de “coaching”.</p>

<p>Contribuição na Satisfação dos Fatores Higiênicos da Motivação</p> <p>Este indicador é uma espécie de “fotografia” da contribuição das diversas ações de T&D na facilitação do suprimento das necessidades higiênicas dos colaboradores da empresa, com base nos estudos de A. Maslow.</p>	<p><i>Este indicador, embora de natureza referencial, pode ser montado por via do volume de horas de trabalho da Unidade de T&D dedicado ao suporte na implementação de novas tecnologias.</i></p>
<p>Contribuição na Satisfação dos Fatores Motivacionais</p> <p>Este indicador é uma espécie de “fotografia” da contribuição das diversas ações de T&D na facilitação do suprimento das necessidades motivacionais dos colaboradores da empresa, com base nos estudos de A. Maslow.</p>	<p><i>Este indicador pode ser montado com base em pesquisa de atitudes pré e pós ações de treinamento, no que se refere ao auto-conhecimento e à competência de administração da própria carreira, nela enfocando os fatores motivacionais da escala proposta por A. Maslow.</i></p>

<p>Geração/Robustecimento da Crença/Confiança dos Colaboradores</p> <p>Este é um poderoso indicador do valor dos serviços de T&D na empresa, porquanto favorece a ilustração das contribuições na construção e/ou desenvolvimento das atitudes de crença/confiança dos colaboradores na empresa como um todo.</p>	<p>É um indicador complexo, porquanto deve ser extraído de ações de treinamento também complexas. Sua obtenção é mediante a aplicação de pesquisa de clima organizacional, de comunicações, de relacionamentos e dos graus motivacionais.</p>
<p>Formação de Cultura Relacional</p> <p>Este indicador é relativo às contribuições de T&D no contexto da educação social nas organizações, na medida em que mostra a formação/desenvolvimento de uma cultura de relacionamentos humanos sadia e contributiva para os resultados gerais da organização.</p>	<p>Este indicador é obtido por via de pesquisa de clima de relações interpessoais, preferencialmente em duas fases: antes e após as ações de treinamento voltadas para a construção de cultura de relações humanas nos seus diversos níveis.</p>

<p>Formação de Cultura de Resultados</p> <p>Este indicador é a expressão da contribuição de T&D na geração de cultura organizacional focada em resultados (qualidade, rentabilidade, produtividade e competitividade).</p>	<p><i>Este indicador é obtido por via de pesquisa no sistema de avaliação de performance, por via do qual são levantados dados que caracterizam a adoção da cultura de resultados, alcançada esta por ações de T&D.</i></p>
<p>Formação de Cultura Participativa</p> <p>Este indicador é contido na vida de empresas que estejam em processo de reformulação dos estilos gerenciais e de gestão de pessoas, buscando a participação como plataforma para os comportamentos de compromissamento e envolvimento dos colaboradores.</p>	<p><i>Este indicador é obtido por via de pesquisa específica de estilos de liderança, delegação e tomada de decisões, a qual deve ser executada na população dos colaboradores dos gestores que foram submetidos ao processo de T&D com a finalidade de gerar e implantar a cultura participativa.</i></p>

<p>Contribuição na Retenção de Talentos</p> <p>Este indicador é próprio da vinculação das práticas de T&D aos processos de gestão de pessoas, no contexto específico das estratégias eleitas para a retenção dos talentos na empresa.</p>	<p><i>Este indicador resulta de um trabalho integrado da matriz de desenvolvimento de pessoas da organização: quantos talentos foram gerados internamente e, deles, qual é o número dos que foram matidos nos quadros, por força da estratégia de T&D.</i></p>
--	--

INDICADORES DA GESTÃO DA UNIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Série A: Indicadores da Gestão da Unidade de T&D

Homens/hora/ treinamento/ano (clássico) Indicador clássico da gestão de T&D, serve como uma leitura geral do montante, em horas, do volume de treinamento executado em um ano, ou menos, de operação da área.	 <i>Este indicador é obtido dividindo-se o volume bruto em horas de treinamento pelo número de colaboradores da empresa.</i>
Homens/hora/ treinamento/ano (enfoque atual) Indicador mais atual, que fornece a mesma leitura do anterior, porém considerando como base de cálculo a população efetivamente treinada.	 <i>Este indicador é obtido dividindo-se o volume bruto em horas de treinamento pelo número de colaboradores da empresa que, efetivamente, receberam treinamento durante o período considerado.</i>

<p>Homens/hora/ treinamento/ano por extrato organizacional</p> <p>Indicador que permite a leitura das horas de treinamento recebidas por um determinado extrato organizacional (por exemplo: gestores, pessoal de apoio, pessoal de vendas, pessoal operacional).</p>	<p>Este indicador é obtido dividindo-se o volume total de horas de treinamento realizado pelo número de colaboradores treinados de um determinado extrato organizacional.</p>
<p>Homens/hora/trabalho/ diagnose de problemas</p> <p>Indicador que fornece à administração da área de T&D e da empresa o volume de horas de trabalho em ações tipicamente de diagnóstico de problemas nas áreas específicas dos clientes internos.</p>	<p>Este indicador é obtido por via da apuração das horas de trabalho em campo, em ações de diagnóstico, divididas pelo número de técnicos de T&D da área.</p>
<p>Homens/hora/trabalho/ coordenação de eventos</p> <p>Indicador que fornece à administração da área de T&D e da empresa o volume de horas de trabalho em ações de campo, caracterizadas como de acompanhamento e coordenação de eventos de treinamento.</p>	<p>Este indicador é obtido por via da apuração das horas de trabalho em campo, em ações de acompanhamento e coordenação local de eventos de treinamento, divididas pelo número de técnicos de T&D da área envolvidos nessa ação.</p>

<p>Homens/hora/trabalho/ suportes internos</p> <p>Indicador que fornece uma leitura do tempo geral investido pelos técnicos de T&D no atendimento aos clientes internos sobre questões como aconselhamento, orientação, subsídios e demais.</p>	<p>Este indicador é obtido mediante a soma das horas efetivamente apropriadas em ações de campo junto aos clientes internos e sua fonte normal é a agenda dos técnicos de T&D ou, quando aplicável, os registros de apropriação de horas de trabalho.</p>
<p>Indicador de tempo alocado no esenvolvimento da equipe de T&D</p> <p>Indicador que expressa o adensamento da bagagem cognitiva, do aperfeiçoamento no domínio das tecnologias específicas e no enriquecimento do perfil de conhecimentos e habilidades da equipe de T&D.</p>	<p>Este indicador é obtido por via do somatório de horas efetivamente alocadas em todos os processos internos e externos utilizados pela equipe para prover as suas necessidades de auto-desenvolvimento, sejam elas por via de eventos cobertos pela empresa ou pela própria equipe. Convém distinguir uma forma da outra.</p>
<p>Indicador de volume de material gerado internamente</p> <p>Indicador essencial para o fortalecimento da imagem interna da unidade de T&D, no que se refere à geração e disponibilização de tecnologia e materiais técnicos.</p>	<p>Este indicador é obtido mediante a compilação do volume de páginas de materiais elaborados, de instrumentos e outros meios gerados pela equipe.</p>

<p>Índice de alocação de tempo em atividades administrativas e técnicas</p> <p>Indicador que mostra, percentualmente, a alocação do tempo dos técnicos da área em ações de rotina administrativa e em ações de ordem técnica.</p>	<p>Este indicador é obtido extraindo-se em percentuais a alocação de tempo numa e noutra ações, tomando-se como base as horas totais de trabalho num dado período, normalmente a jornada formal semanal multiplicada por quatro (jornada mensal).</p>
<p>Índice de qualificação de pessoal operacional</p> <p>Indicador que mostra o montante da qualificação de pessoal operacional em programas de desenvolvimento da polivalência e da policompetência.</p>	<p>Este indicador é obtido mediante o levantamento de quantos colaboradores foram submetidos ao processo de treinamento para aquisição de novos conhecimentos e domínios e, portanto, da sua disponibilização para novas funções no âmbito da operação.</p>
<p>Indicador da adequação de procedimentos às exigências das Normas de Qualidade</p> <p>Indicador que expressa o volume de trabalho nos processos de adequação dos procedimentos de gestão de T&D às diversas exigências das Normas de Qualidade e ilustra, em dado período, o perfil das ações</p>	<p>Este indicador é obtido por meio da apuração em percentuais da comparação entre o volume de trabalho efetuado e o projetado para a completa adequação dos procedimentos da gestão de T&D às exigências das Normas de Qualidade.</p>

Série B: Indicadores de Efeitos dos Eventos de T&D

<p>Melhoria de base cognitiva</p> <p>Indicador que mostra em percentuais a melhoria da base cognitiva sobre um tema ou domínio.</p>	<p><i>Este indicador é obtido por via da aplicação de pré e pós-testes e do seu índice de acertos, comparados os dados da primeira e da última aplicações.</i></p>
<p>Avaliação da reação</p> <p>Indicador clássico da gestão de T&D, fornece os resultados da primeira impressão e/ou da satisfação dos clientes internos com uma dada ação de treinamento.</p>	<p><i>Este indicador resulta do tratamento em percentuais das notas e dadas pelos treinandos nos instrumentos de avaliação de reação.</i></p>
<p>Atendimento de expectativas</p> <p>Indicador alternativo do processo de avaliação de reação, foca-se no suprimento das expectativas previamente levantadas junto ao grupo de treinandos.</p>	<p><i>Este indicador é fruto da aplicação de instrumento de levantamento das expectativas ou de sua obtenção na dinâmica de abertura de um evento e da verificação, em dados numéricos, dos índices de atendimento das expectativas.</i></p>

<p>Índice da aplicação de conteúdos</p> <p>Indicador pouco empregado usualmente, porém precioso elemento da gestão de T&D, porquanto fornece uma primeira visão sobre a transferência de conteúdos de treinamento para a prática diária dos clientes internos.</p>	<p>Este indicador é obtido por meio da aplicação de um instrumento de acompanhamento pós-treinamento, no qual haja um item que levanta se e o quanto os treinandos aplicaram parte ou a totalidade de um conteúdo.</p>
<p>Indicador de tempo alocado pelos clientes internos em ações de auto-desenvolvimento</p> <p>Indicador muito importante para destacar o esforço dos colaboradores da empresa no sentido do adensamento da sua qualificação profissional, para sintonizar-se com as demandas atuais e futuras dos seus cargos e funções.</p>	<p>Este indicador é obtido por meio do levantamento dos registros das horas de treinamento e assemelhados, que foram efetivamente consagradas pelos colaboradores da empresa em ações de educação em geral por eles supridas em termos da cobertura dos custos.</p>

<p>Índice de promotabilidade</p> <p>Indicador próprio dos sistemas de planejamento de carreira e de sucessão, mostra em números quantos colaboradores estão prontos para aproveitamento interno por via de promoções a cargos nos estágios superiores da linha da sua carreira.</p>	<p>Este indicador é obtido tomando-se como base o número de colaboradores prontos para promoção interna a que se chegou como resultado imediato dos programas de treinamento específicos. Sua finalização é obtida pela análise em dados percentuais do números relativos às pessoas promovíveis em cada extrato.</p>
<p>Índice de reserva de competência</p> <p>Indicador próprio das estratégias de gestão de habilidades e competências e que mostra o quanto a empresa passa a dispor de competências geradas a partir de um processo ou um programa corporativo ou dos programas individuais de treinamento voltados para a geração de competências.</p>	<p>Este indicador é montado por via de estudos dos resultados do processo de avaliação de desempenho por competências, combinado com os resultados iniciais dos programas de treinamento específicos. Mostra-se, ao final, em números absolutos, que podem ser convertidos em percentuais.</p>

<p>Índice do suprimento de competências</p> <p>Indicador próprio das estratégias de gestão de habilidades e competências e que fornece uma informação sobre a contribuição de T&D no suprimento das carências de competências de um dado extrato da estrutura organizacional.</p>	<p><i>Este indicador é obtido levantando-se os resultados do processo de avaliação de desempenho por competências ou das ações de diagnóstico de necessidades de treinamento. Desta apuração, é, finalmente, construído um indicador em percentual, que mostra a extensão da contribuição de T&D no suprimento das lacunas de competências.</i></p>
<p>Índice de conversão interna de carreiras</p> <p>Indicador próprio dos sistemas de planejamento de carreira, no tocante às suas estratégias de desenvolvimento, e que mostra a contribuição de T&D na conversão (mudança de trajetória) de carreiras.</p>	<p><i>Este indicador é obtido mediante o estudo de quantos colaboradores tiveram as suas carreiras convertidas por meio das ações de treinamento e desenvolvimento em que estiveram envolvidos.</i></p>

<p>Índice de aproveitamento interno de talentos</p> <p>Indicador aplicável em empresas cuja gestão de RH operacionalize uma política de detecção e desenvolvimento interno de talentos, com vistas ao suprimento das atuais e futuras necessidades de profissionais qualificados.</p>	<p><i>Este indicador é produzido por meio de um levantamento em dado período de quantos colaboradores foram alocados em cargos ou para estes promovidos em função do desenvolvimento, por via de um processo de treinamento, dos seus potenciais e talentos.</i></p>
<p>Indicador de horas de treinamento por via de multiplicadores internos</p> <p>Indicador que expressa o volume total, em dado período, de horas de treinamento executadas por via da mobilização dos multiplicadores internos.</p>	<p><i>Este indicador é obtido pela totalização das horas de treinamento realizadas pelos diversos multiplicadores internos.</i></p>

Solicitação De Treinamento e Avaliação De Resultados Um Modelo Para Inspirar o Gestor de T&D

Diagnóstico (Problema)

Causa (citar a fonte principal que leva ao problema/não-conformidade que motiva esta Solicitação)		
Efeito (descrever como a fonte citada acima afeta o comportamento dos seus colaboradores, para os quais está sendo solicitada ação de treinamento)		
Conseqüências (incluir pelo menos UM indicador numérico que reflita claramente os efeitos nas operações da sua área, que podem ser classificadas em duas dimensões: perdas ou não-ganhos)		
Evento Proposto (incluir o título do evento, se houver, ou as linhas gerais da temática principal do evento que está solicitando)		
Objetivo (Porque treinar): descreva nesse campo quanto do indicador citado no ítem CONSEQÜENCIAS intenciona modificar para mais ou para menos por via do treinamento que está sendo solicitado)		
Acompanhamento pós-treinamento (indicar qual será a forma de acompanhamento que será adotada, de forma a assegurar a aplicação dos conteúdos na área de trabalho)		
Avaliação dos Resultados (descrever qual será o processo a ser utilizado ou a ser desenvolvido para levantar ao dados pós-aplicação e verificar o atingimento do objetivo descrito acima. Opção: marcar uma ou mais das alternativas a seguir)		
<input type="checkbox"/> Uso de formulários	<input type="checkbox"/> Estatísticas de processo	<input type="checkbox"/> Rastreamentos
<input type="checkbox"/> Medidas padrão	<input type="checkbox"/> Reuniões de análise	<input type="checkbox"/> Auditorias de processo
<input type="checkbox"/> Forças-tarefa	<input type="checkbox"/> Via consultoria de RH	<input type="checkbox"/> Avaliação por cliente int.

COMO ELENCAR AS CARÊNCIAS POR ORDEM DE PRIORIDADES

Uma das mais críticas ações gerenciais no processo de Treinamento e Desenvolvimento, não há mais dúvidas de que a elencação das atividades por prioridades deve ser motivo de muita atenção. Não se pode investir tempo, esforço e recursos financeiros em atividades que não estejam muito bem sintonizadas com o quadro geral das prioridades da empresa. Entenda-se por **prioritários** todos os fenômenos e fatos com forte impacto, ou melhor, maior impacto nas operações do negócio.

Recomenda-se o uso do procedimento popularizado pela cultura da Qualidade, mais conhecido pela sigla **GUT**, à qual este livro, numa adaptação própria e livre, incorpora a letra “**O**”, sendo, pois:

- G Gravidade** (quanto maior for o impacto negativo de uma carência nas operações da empresa, maior será a sua gravidade merecendo, pois, o tratamento prioritário sobre as demais atividades).
- U Urgência** (quanto menor for o tempo disponível para se executar uma tarefa, maior é a prioridade dela sobre as demais)
- T Tendência** (rumos possíveis para o problema em si, caso nada seja feito, ou seja: diminuir, aumentar ou estabilizar)
- O Oportunidade** (aproveitamento de um momento propício, do ponto de vista político ou de construção de imagem interna)

FASE 1 DO PROCESSO - ELENCAÇÃO DAS PRIORIDADES

Relação das carências	Gravidade	Urgência	Tendência	Oportunidade
1	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
2	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
3	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
4	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
6	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
7	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
8	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3
9	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	↑ ⇔ ↓	1 2 3

Instruções para Operacionalização da Fase 1

Na coluna **RELAÇÃO DAS CARÊNCIAS**, devem ser dispostas todas as carências levantadas, não importa em que ordem. Basta relacioná-las, por meio de uma descrição objetiva e clara.

A coluna **GRAVIDADE**, deve ser utilizada para apontar a intensidade do impacto da carência nas operações da empresa, em especial os seus resultados. De 1 a 10, você tem um amplo espectro para escolher. Lembre-se: quanto maior for a evidência ou a perspectiva de perda ou não ganho para a empresa, em função da carência, maior deve ser o ponto escolhido na escala.

A coluna **URGÊNCIA**, deve ser utilizada para indicar a pressão de tempo para a solução da carência, ou seja, o quanto tempo dispõe a empresa, seja por imposição de normas, prazos legais, agentes externos ou mesmo de outras variáveis do seu funcionamento interno. Quanto mais próximo de 10 for a indicação, significa que menor é o tempo real disponível.

A coluna **TENDÊNCIA** tem três sinais. O primeiro ↑ deve ser assinalado quando entende-se que a tendência é de agravamento dos problemas trazidos pela carência. O segundo ⇔,

deve ser escolhido quando o julgamento for o de permanência da carência na dimensão em que se encontra no momento da análise (não haverá mudanças para mais ou para menos). O terceiro ↓ deve ser utilizado quando o julgamento mostrar que a carência pode diminuir de intensidade por motivos outros que não a interferência de T&D.

A coluna **OPORTUNIDADE**, na escala de 1 a 3 (pode ser de 1 a 5 ou, caso seja necesssário um maior rigor, pode-se optar pela escala de 1 a 10) deve ser usada para um importante dado na trajetória estratégica de T&D: qual é a oportunidade de avançagem política e de imagem institucional para T&D, no caso da eliminação ou minimização da carência?.

Finalização: a partir desta fase, o Gestor de T&D disporá de uma relação de carências com uma ordem de prioridade, a qual resultará das relações entre as quatro colunas do quadro, trabalho este que é a fusão de julgamentos entre elas e, por consenso, o aponte de uma ordem cronológica das carências, agora sob o regime de prioridade inicial.

Mas, o que fazer com as carências e necessidades que resultarem empatadas, aplicando-se o critério até aqui descrito? Nesse caso, muito possível e até previsível, a sugestão é a da aplicação do fase 2, como a seguir descrito.

FASE 2 DO PROCESSO - ORDENAÇÃO FINAL POR PESO

Relação das carências	Peso atribuído	Ordem final
1	0 1 2 3 4 5	
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Instruções para Operacionalização da Fase 2

O quadro está, igualmente, compactado. Valem as instruções anteriores.

Uma vez construída a relação de prioridades iniciais no quadro anterior, o Gestor de T&D deve transportá-la para o quadro da Fase 2, atribuindo a cada uma um dos pesos da coluna **PESO ATRIBUÍDO**, conforme o seguinte critério:

- 0** - Pouco ou nenhum peso, comparando-se com todas as outras carências listadas.
- 1** - Tem algum peso de importância estratégica para a empresa.
- 2** - Tem peso estratégico relativo para a empresa.
- 3** - Tem peso estratégico com algum destaque.
- 4** - Tem peso estratégico de muita importância.
- 5** - Tem peso estratégico de importância máxima.

É um julgamento difícil, mas necessário. Passando toda a relação do quadro anterior por este critério, o Gestor de T&D terá em mãos uma relação final priorizada de forma racional e documentada, para que possa, a partir daí, montar seu Plano de Treinamento e alocar as verbas por prioridade regida pelo negócio da empresa.

Recomenda-se o compartilhamento dessa fase com os demais profissionais da gestão de RH e com a Direção da empresa. O Gestor de T&D, isoladamente, não tem autoridade, muito menos informações suficientes para decidir o que venha a ser prioritário ou não para a empresa.

COMO REDIGIR CORRETAMENTE OBJETIVOS PARA PROJETOS DE T&D FOCADOS EM RESULTADOS E ASSEGURAR PARÂMETROS PARA A FASE DE AVALIAÇÃO DOS EFEITOS

- **Premissa 1:** um objetivo é um estado final a que se pretende chegar.
- **Premissa 2:** sem um objetivo, não se chega a lugar algum.
- **Premissa 3:** um objetivo é uma trilha e não um trilho.
- **Premissa 4:** um objetivo difere, substancialmente, de sonhos ou delírios.

Com base nestas premissas, este capítulo visa mostrar a relação entre a correta formulação de objetivos, ação comprometida com resultados previsíveis, exeqüíveis e mensuráveis e o processo de avaliação de resultados dos projetos de Treinamento e Desenvolvimento.

Qual a fonte, digamos, de inspiração, para a construção de objetivos CORRETOS, CONSISTENTES, TANGÍVEIS e MENSURÁVEIS? Seguramente, o quadro de carências apuradas! O

Gestor de T&D deve estudar as suas conclusões registradas como diagnóstico de situação e, delas, extrair os elementos que nortearão a construção dos objetivos para os projetos de treinamento.

Entretanto, deve ser lembrado sempre que:

- ✓ o Cliente Interno é o “dono” do evento e, portanto, cabe a ele a decisão sobre os objetivos;
- ✓ o treinando deve ser, de alguma forma, consultado ou, na pior das hipóteses, sensibilizado e envolvido quanto aos compromissos de perseguição dos objetivos do projeto de treinamento;
- ✓ ele, o Gestor de T&D, é apenas um assessor dos anteriores no que se refere à construção dos objetivos. Não é o Gestor de T&D quem arbitra o tamanho e a temporalidade dos objetivos; ele apoia, assessora, orienta, mas apenas isso! Não é a área de T&D quem redige os objetivos para os programas, como vem sendo feito, erradamente, há décadas! Agindo assim, o mínimo que se pode supor é uma espécie de ação autoritária, unilateral, sem fundamento e, sobretudo, muito antipática!

Por outro lado, existem algumas normas para a redação efetiva de objetivos não só para os projetos de treinamento, mas que, para os quais, revestem-se de importância superior. São elas:

- os objetivos devem ser realistas; nada de fantasia.
- os objetivos devem ser exequíveis.
- os objetivos devem estar delimitados no tempo;
- os objetivos devem descrever, com precisão, o seu estado final;
- os objetivos não aceitam adjetivações;
- os objetivos não são compatíveis com advérbios;
- os objetivos devem conter os critérios de sua medida;
- os objetivos não suportam sub ou superdimensionamentos;

- os objetivos devem conter algum desafio;
- os objetivos devem conter algo palatável, com sabor mesmo!
- os objetivos devem, finalmente, ser descritos com economia de palavras.

Tendo estas regras como pano de fundo para a descrição dos objetivos, o Gestor de T&D deve articular-se com os Clientes Internos e, **com eles**, discutir e decidir sobre:

- as condições ambientais, materiais, tecnológicas e demais estão asseguradas para o pós-treinamento?
- os Clientes Internos estão, realmente, dispostos a gerar as facilidades possíveis para o pós-treinamento?
- os treinandos precisam ser sensibilizados e envolvidos na perseguição dos objetivos (já há compromissos da parte deles ou é necessária alguma ação de envolvimento?).
- os critérios de medidas pós-treinamento estão prontos e são entendidos como suficientes e confiáveis?
- no projeto do treinamento os prazos, meios e instrumentos de medida pós-eventos estão sintonizados com a descrição dos objetivos?

A construção dos objetivos para os projetos de treinamento deve ser efetuada por meio de uma cuidadosa ponderação entre o gestor de T&D e os Clientes Internos. Nessa ocasião, as partes devem analisar, mais uma vez, o cenário de problemas e disfunções, as variáveis registradas no parágrafo anterior, os indicadores obtidos na fase de diagnose (com especial cuidado) e, finalmente, decidir:

- ✓ a partir do cenário e das informações da diagnose, o que será mudado?
- ✓ de quanto para quanto, para mais e para menos? De que estágio para que estágio? Sabendo-se o estado atual, qual será o estado final?
- ✓ e a dimensão temporal: qual será a projetada?

Este trabalho pressupõe muita sensatez e visão racional. De nada adianta, sabemos, projetar objetivos para ações de treinamento que sejam confusos, difusos, inconclusivos, pouco desafiantes ou delírios. Então, o gestor de T&D e os seus clientes precisam ser cautelosos e precisos na redação dos objetivos.

PROCEDIMENTOS PARA REDIGIR CORRETAMENTE OS OBJETIVOS PARA EVENTOS DE TREINAMENTO NOS NÍVEIS DE CAPACITAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E/OU DESENVOLVIMENTO

Primeiro bloco

Descreva o ESTADO FINAL A QUE PRETENDE CHEGAR com o evento de treinamento, porém fazendo-o na forma do COMPORTAMENTO do treinando após o evento de treinamento.

Exemplo: Ao final do treinamento, seus participantes serão capazes de inicializar o PC, carregar o aplicativo Word e gerar textos diversos, com base nos padrões técnicos e estéticos definidos no Normativo de Comunicações, bem como em atendimento a outras instruções específicas...

Segundo bloco

Introduza ao texto anterior os indicadores cabíveis, sendo obrigatórios o de tempo (quando) e o de grandeza (quanto), sempre lembrando que estes indicadores devem ser contextualizados no cenário do diagnóstico das necessidades de treinamento.

Exemplo: num prazo entre 25 e 35 dias após o evento, dentro da faixa de erros por milhares de caracteres definida pelos standards da Redação...

Terceiro bloco

Descreva, objetivamente, as condições mínimas nas quais será manifestado o comportamento contemplado no evento de treinamento.

Exemplo: ...trabalhando com PC configurado em Pentium 3, Windows XP Professional.

Quarto bloco

Descreva como será desdobrado o processo de aplicação dos conteúdos e seu acompanhamento (pelo gestor do treinando e pelo gestor de T&D).

Exemplo: Os treinandos e seus gestores receberão os respectivos Guias para aplicação prática dos conteúdos e serão monitorados à distância pela Unidade de Treinamento (via Intranet ou outro recurso).

Quinto bloco

Finalmente, descreva os detalhes do processo de avaliação e validação dos resultados do evento de treinamento, lembrando que estes resultados terão como padrão de referência os indicadores das necessidades de treinamento e do quanto se pretende neles modificar para mais ou para menos, a depender de cada situação.

Exemplo: Será aplicado o padrão da Empresa (os quatro níveis da avaliação dos resultados), sendo que a medida dos efeitos propriamente ditos se dará mediante a aplicação de questionário, combinado com as informações a ser extraídas do rol de indicadores operacionais locais. Os prazos serão:

Nível da reação: imediatamente após o encerramento dos trabalhos no curso.

Níveis de aprendizagem e aplicação: simultaneamente num prazo de 10 dias úteis a seguir do evento.

Nível dos efeitos: a ser negociado com o grupo de treinandos, por ocasião da composição do Contrato de Efetividade.

Alguns bons exemplos de objetivos para diferentes projetos de treinamento bem elaborados (reais!):

- Ao final do treinamento, os seus participantes estarão habilitados no sentido de:
 - a) reduzir o índice de atrasos no processamento de pedidos e faturamento de vendas, de 9% para 6% no primeiro mês a seguir do treinamento, para 5% no segundo mês e 4% no terceiro mês, mantidas as atuais condições materiais e instrumentais.
Critério de medida: comparação dos dados do relatório gerencial da área, fechado no primeiro dia útil do mês seguinte ao de operação.
- Realizado o treinamento, a equipe de Atendimento ao Cliente estará capacitada no sentido de:
 - a) reduzir o tempo médio de cada atendimento, atualmente na faixa de 6 minutos, para 4 minutos, sem perda da qualidade do atendimento, até o décimo dia útil a seguir do treinamento
 - b) reduzir a fila de espera na Central, de 40 chamadas para menos de 20, como sub-produto da redução do tempo médio de atendimento por cliente, no mesmo prazo do tópico anterior.
Critério de medida: através da Supervisão da área, monitorar, diariamente, os dados da tela mestre do servidor do sistema e emissão das estatísticas parciais e finais sobre o movimento dentro dos prazos referidos anteriormente.
- Realizado o treinamento, a equipe de Gerências de nível médio estará em condições de atualização sobre técnicas de construção e manutenção do espírito de equipe em suas respectivas áreas de responsabilidade, cujos efeitos

estão projetados para o primeiro mês subsequente ao treinamento.

Critério de medida: reunião entre o Gestor de T&D e a equipe gerencial, no vigésimo primeiro dia útil a seguir do treinamento, durante a qual será apresentado e discutido um “check-list” sobre os comportamentos indicativos da instalação do espírito de equipe, com a prospecção de fatos e dados de comprovação dessa instalação.

COMO OBTER OS INDICADORES DAS CONSEQÜÊNCIAS (EFEITOS) APURADAS

INTRODUÇÃO

Os indicadores das carências (necessidades) de treinamento constituem-se na mais desafiante dificuldade para os gestores de T&D. Sabe-se que, por ocasião do LNT, tradicionalmente (e aí está o grande equívoco) o que se obtém é uma série de generalizações, a par de carências que na verdade refletem os problemas estruturais, culturais e situacionais da empresa.

No mais das vezes, o que se observa é uma enorme dificuldade do Cliente Interno para destacar, dissociar e até associar **causa e conseqüência**, de modo que fique suficientemente claro o que deverá ser feito pelo treinamento com vistas ao tratamento, no âmbito das suas reais possibilidades, daquilo a que genericamente se denomina uma **carência**.

Face ao exposto, a alternativa é a prospecção da dinâmica **causa/efeito** das situações entendidas como carências, o que remete a atenção do gestor de T&D para um trabalho minucioso de verticalização da pesquisa das necessidades de treinamento.

Nesse sentido, o caminho é um só: levar a que o Cliente Interno perceba a extensão das suas peculiaridades e saiba, com a precisão possível, ilustrar as necessidades que aponta. Ilustrar significa, no caso, referendar a informação com base em dados que caracterizem a sua extensão, os porquês que a envolvem, quando e como emerge e, sobretudo, o que acontece na seqüência dos fatos.

Resumindo: prospectar os indicadores das carências é um trabalho que deve ser **realizado em conjunto com o Cliente Interno**, cabendo ao gestor de T&D a missão de estimular, instigar, assessorar, apoiar a interpretação, verificar a autenticidade dos dados, questionar sua validade, reduzir os exageros, desmistificar e tudo o mais que possa assegurar a clareza, a objetividade e a consistência de cada informação por ocasião do levantamento e da diagnose das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

TREINAMENTO COM OBJETIVOS DE ORDEM COGNITIVA

Recordando: um treinamento com objetivo cognitivo é aquele que visa transferir conhecimentos conceituais e teóricos (cognição). A medida de seu resultado é uma delimitação do que a bagagem cognitiva recebida e assimilada efetivamente **agregou valor** ao treinando. Por agregar valor nesse contexto devemos entender: o treinando mais apto quanto ao exercício do seu papel. Exemplificando: a partir de um curso sobre Análise de Problemas e Tomada de Decisões, o treinando passou a sentir-se mais seguro diante das demandas decisoriais, a estas respondendo de forma mais racional. O que nos interessa identificar é o quanto este novo estágio de **saber fazer** repercutiu na performance do treinando.

A pesquisa de repercussão na performance do treinando passa pelo seguinte desdobramento:

Passo 1: Em que estágio se encontrava o desempenho do treinando antes do treinamento?

A resposta para essa questão pode ser obtida em conformidade com os dados do DNT, ocasião em que – idealmente – o referencial de carências mostre a dificuldade eventual do treinando no manejo da situação objeto do programa de treinamento.

Para identificar os indicadores deste estágio, você deve obter esta informação do cliente interno, solicitando que descreva um perfil do desempenho do treinando, destacando fatos e dados que possam caracterizar a realidade.

Passo 2: As condições para o exercício do papel do treinando mantiveram-se as mesmas após o treinamento recebido?

É preciso que se saiba se houve ou não alteração nas condições gerais que emolduram o posto de trabalho do treinando. Questionar junto ao cliente interno este pormenor, porque é essencial que sejam analisadas as condições que atuavam como uma espécie de “pano de fundo” para o desempenho do treinando.

Passo 3: O que aconteceu na performance do treinando após o treinamento de que tenha participado?

É o momento em que o gestor de T&D deve obter do treinando a sua percepção a respeito de como está (ou não) melhor preparado para o exercício do cargo. No mais das vezes, desde que o programa de treinamento tenha sido adequadamente elaborado e implementado, há um avanço, um adensamento na ba-

gagem cognitiva, visível para o treinando na medida em que ele venha a ser estimulado a perceber (tarefa para o gestor de T&D). Então, trata-se da medida prática de inquirir, perguntar, ajudar a explorar e a descobrir este novo estágio de aprontamento para o exercício do cargo.

Passo 4: Quais foram os reflexos no trabalho e na performance?

A única forma para a descoberta dos reflexos é a pesquisa dirigida. Ou seja, é preciso questionar o treinando e junto com ele rastrear os ganhos, os incrementos, as melhorias, enfim, o que aconteceu EM FUNÇÃO DO QUE TENHA APLICADO DO CONTEÚDO DO TREINAMENTO RECEBIDO. A experiência mostra claramente que as pessoas não têm a devida consciência das suas melhorias de desempenho “creditáveis” ao processo de treinamento. Então, o que resta ao gestor de T&D? Ajudar o cliente interno a descobrir e sensibilizar-se a respeito das próprias melhorias pós-treinamento! Nessa pesquisa, um fascinante trabalho de consultoria em alto nível de perspicácia, cabe ao gestor de T&D a tarefa de rastrear os fatos e ir montando um cenário indicador do que aconteceu de forma mensurável. Perguntas abertas, combinadas com perguntas fechadas, **fatalmente**, deverão conduzir a percepção de ambos (cliente interno e o gestor de T&D) para o desdobramento e para os detalhes dos ganhos de desempenho pós-treinamento.

Prova disso, num sentido inverso, é como as empresas de consultoria especializadas em reengenharia e/ou racionalização (argh!) vêm ganhando fortunas e deverão continuar assim por muito tempo! O trabalho dos seus consultores é, resumidamente falando, um paciente e meticuloso conjunto de procedimentos de detecção de informações que mostram onde es-

tão as perdas, o retrabalho, a duplicidade de funções, a dispersão de esforços, as perdas por desperdícios, imperícia e/ou negligência.

Resumindo...

Para que possamos identificar os resultados do treinamento com base cognitiva, devemos pesquisar junto ao cliente interno e ao treinando, nesse caso utilizando o sempre produtivo recurso da auto-avaliação, o que aconteceu após o treinamento que possa ser creditado ao incremento da bagagem cognitiva. A tradicional medida de assimilação (provas e testes), embora nada tenha de errado, não satisfaz a perspectiva de resultados e enfrenta a resistência das pessoas que não confiam no que se faz com os testes e provas, assim como carregam consigo uma espécie de “herança” de rejeição.

Na medida em que o gestor de T&D estiver atuando como um pesquisador, colhendo informações no campo e compondo-as em um cenário que leve a conclusões fundamentadas, o processo de avaliação de resultados desse tipo de treinamento será uma realidade.

Treinamento com objetivos de ordem afetiva-emocional

Já que estamos tratando de emoções, sentimentos e percepções, portanto dificilmente mensuráveis com base em padrões ou critérios que possam ser definidos no contexto da precisão, devemos, mais uma vez, recordar que o que nos interessa — e à empresa, naturalmente —, é saber o que aconteceu com o treinando a partir do treinamento que recebeu.

Justifica-se a pergunta: o que motivou o treinamento? A partir daí é que se deve dar início à prospecção de informações

que indiquem mudanças de comportamentos e seus reflexos no âmbito geral do trabalho. Mais ainda: aquilo que tenha justificado a aplicação do treinamento está fundamentado nos “porquês”, idealmente atrelado a dados indicadores?

Tomemos, pois, como base para a prospecção de resultados desse tipo de treinamento as razões que o motivaram. É preciso que se enfoquem as causas e as conseqüências do que foi assumido como uma carência de treinamento e, aí sim, dar início ao processo de identificação dos retornos.

Passo 1: Aplicar uma pesquisa instrumentalizada

Um formulário bem montado, com questões preferencialmente dissertativas, costuma ser um excelente mobilizador das atenções a respeito dos efeitos do treinamento com base afetiva-emocional. Sua principal contribuição é metodizar o raciocínio do cliente interno e do treinando (auto-avaliação!), além de estimular adequadamente as suas percepções a respeito dos efeitos do treinamento, as quais, quase sempre, se perdem no terreno das incertezas e da falta de hábito no sentido do auto-conhecimento. O formulário, a despeito das muitas críticas que recebe costumeiramente, é um instrumento valioso, desde que utilizado no contexto restrito das suas possibilidades: levantar dados e jamais ser entendido como um preciso recurso de medida.

Passo 2: Colher e estudar as informações obtidas

Uma vez recolhidos os formulários de pesquisa, o que se deve fazer é uma consolidação dos dados e sobre eles aplicar algum tempo de análise e de reflexão, para que se possam extrair as próximas linhas de prospecção dos resultados.

Geralmente, os formulários registram muitas generalizações e divagações, o que não compromete o seu valor enquanto um veículo para obtenção de informações. O gestor de T&D deve analisar todos os formulários e deles destacar campos de pesquisa para a fase seguinte do processo.

É importante que o gestor de T&D entenda os formulários não como um fim em si, mas como um meio para se obter informações ou, pelo menos, para sinalizar um caminho que possa levar até elas. Um formulário que é simplesmente “jogado” sobre as pessoas na empresa, geralmente muito ocupadas, enfrentando a jornada de trabalho, é um erro lamentável e que costuma resultar em graves perdas para a imagem de quem os “cometeu”.

Por exemplo: se o cliente interno e/ou o treinando registraram no formulário que “experimentou-se uma melhoria no desempenho após o treinamento recebido”, esse dado deve ser utilizado como fonte para a investigação por ocasião do passo seguinte.

Passo 3: Entrevistas com clientes internos/ treinandos

Seja individualmente ou em grupos, a entrevista com clientes internos e/ou treinandos funciona como um poderoso agente de pesquisa e descoberta de dados e informações. Bem conduzida pelo gestor de T&D, favorece a sinergia entre as pessoas que dela participam e, no final, fornece um riquíssimo cenário com indicadores do que aconteceu no chamado pós-treinamento.

Nessa oportunidade, o gestor de T&D deve propor tantas perguntas quantas forem necessárias para que os participantes da reunião relatem, **com detalhes**, as suas experiências, vivências, transformações e demais situações pós-treinamento, as quais possam chegar a um consenso como “creditáveis” àquilo aprendido por ocasião do treinamento.

Resumindo...

Enquanto mantivermos a postura de que “é muito difícil, complicado, fazer uma avaliação de resultados do treinamento afetivo-emocional”, certamente estaremos como que “patinando”: fazemos um bom trabalho, mas não conseguimos mostrar a sua extensão e valores.

Os clientes internos e os treinandos devem ser ativamente envolvidos no processo do qual são a parte mais importante. Eles, e apenas eles, sabem e sentem os efeitos positivos do treinamento recebido, mas quase sempre desconhecem as formas de manifestar estas percepções, guardando-as e “arquivando-as” nas memórias imediatas, perdendo-as com o passar do tempo. Enquanto isso, o gestor de T&D é cobrado: “e os resultados, onde estão? quais foram? onde estão os retornos dos investimentos?”

Treinamento com objetivo de ordem sensorial/motriz

Por sua própria natureza, esse tipo de treinamento favorece bastante a pesquisa de resultados. Partindo do pressuposto de que um comportamento sensorial/motriz é tangibilizável, temos, pois, o principal referencial de medida: a comparação antes e depois do treinamento efetuado.

O gestor de T&D deve cuidar para que disponha de informações sobre os aspectos concretos da carência que justificou a realização do treinamento: qual o padrão ou o nível de excelência desejado e qual o patamar de desempenho do treinável. A diferença entre um e outro dado é o próprio objetivo do treinamento e, conseqüentemente, a essência do trabalho.

Na fase de avaliação de resultados, a medida é nitidamente numérica: salvaguardadas as condições essenciais para a de-

monstração do comportamento esperado, em conformidade com os demais detalhes de ordem técnica, a depender da natureza do trabalho, o treinando amadureceu o seu domínio e, portanto, mostrou mudanças para melhor em seu comportamento pós-treinamento?

Mais uma vez, temos a situação de consultoria interna, felizmente uma estratégia que vem tomando conta dos valores e atitudes dos profissionais de RH em geral e de T&D, em particular: o trabalho de avaliação de resultados desse tipo de treinamento consiste em efetuar as medidas do perfil de desempenho **antes** e **depois** do evento de treinamento, em um trabalho em parceria com o cliente interno e demais áreas da empresa envolvidas no processo.

Cabe ao gestor de T&D atuar como “interface” entre o cliente interno/treinando e as demais pessoas, no sentido da elaboração, ajuste e aplicação do processo de medida.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: UM “PEQUENO” DETALHE ESQUECIDO

A cultura de gestão de RH no Brasil não concedeu o devido espaço para as práticas de avaliação de resultados dos investimentos em T&D. Isso, dentre outras razões menores, porque a cultura resultante da Lei 6.297 – de 15 de dezembro de 1975, revogada pelo Plano Collor em março de 1990, que incentivava investimentos em projetos de formação profissional, permitindo sua dedução em dobro no imposto de renda devido –, não enfatizava a ênfase em resultados. Projetos de execução complexa e muito dinheiro envolvido, tudo isso combinado com a falta de tempo para as fases de acompanhamento pós-treinamento, desviaram a atenção de toda uma geração de profissionais de T&D – exatamente a que implantava a cultura de T&D no Brasil – para muitos números de execução e não para os devidos números de resultados.

Ainda há muita polêmica a respeito, mas não cabe aqui sua discussão, porque nada poderia acrescentar à proposta do livro. O fato é: pouco ou nada se fez em termos avaliação de resultados em T&D, até que os primeiros efeitos da modernização da economia se fizeram sentir: ênfase na relação custo/benefício, cortes brutais de custos, redirecionamento de capitais para as atividades geradoras de receitas, enxugamento de quadros (incluindo os de RH!) e muito, mas muito questionamento mesmo sobre os recursos gastos em treinamento.

MITOS E CREDICES SOBRE A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Você acredita em mula-sem-cabeça ou que o boto do rio Amazonas anda engravidando as desavisadas donzelas em suas margens? Pois há muita gente que não só acredita como tem muitas histórias a contar a respeito, geralmente acontecidas com um tio há muito falecido, e quer que nós partilhemos dos seus medos atávicos!

Os mitos e as credices são muito engraçados! Nos tempos de estudante secundarista, no saudoso colégio São Bento, do Rio de Janeiro, correu um boato de que “no banheiro do pátio, lá pelas três da tarde, aparecia uma loura sem cabeça”. Foi o suficiente para a molecada evitar o desditoso banheiro e fazer o seu pipi em outro, lamentavelmente muito perto da sala onde se homiziava o Inspetor de Disciplina (como fumar o proibido cigarinho e partilhar aquelas revistinhas tão procuradas por adolescentes, menos pornográficas que as das bancas de jornal de hoje). Meses escorreram e a frequência naquele banheiro caía a zero após o meio-dia, até que um daqueles moleques, talvez ligando o primeiro neurônio que pensasse, bradou a plenos pulmões: “Droga! Como é que sabem que o negócio que aparece lá é uma loura, já que NÃO TEM CABEÇA?”

Mitos e credices. Inocentes mentiras, com efeito devastador! E na área de Treinamento e Desenvolvimento de Talentos Humanos? Nela vivem, alegres e faceiros, os estereótipos e superstições sem o menor sentido, mas suficientes para distorcer as percepções e inibir a inteligência, especialmente no que se refere às práticas de avaliação dos resultados dos investimentos

efetuados. E, é claro, com os efeitos devastadores na legitimação e reconhecimento do valor dos seus profissionais e suas contribuições. Embora não se saiba a fonte criadora desses mitos e crendices, o que realmente não tem a menor importância, vale a pena alinhar alguns, de modo que se desnude o principal responsável pela falta de uma tecnologia completa a respeito da avaliação de resultados em T&D.

A seguir, alguns mitos e crendices para sua reflexão:

- Apenas o treinamento técnico-operacional pode ter os seus resultados medidos, em face da sua natureza racional.
- Treinamento comportamental não oferece base para que sejam medidos os seus resultados. É muito carregado de abstrações e conteúdos subjetivos!
- Não há tecnologia para dar suporte às ações de avaliação!
- Não há tempo para que se faça a avaliação de resultados!
- Medir resultados de educação é coisa de tecnocrata ensandecido!
- O treinamento em si, qualquer treinamento, sempre dá resultados, mesmo que estes resultados jamais sejam medidos!
- Não temos gente para fazer a avaliação de resultados! Se mal conseguimos “tocar” a rotina da área, como é que podemos ainda sair em campo para pesquisar resultados?
- Ninguém dá valor mesmo ao treinamento! Diretores e gerentes lá da empresa estão mais preocupados é com as coisas mais diretas, tais como reduzir custos e achar meios para manter a empresa viva!

Podemos reagrupar esses mitos, para melhor entendê-los e removê-los definitivamente da cultura de gestão de T&D no Brasil:

Mitos de discurso

- a) **É muito difícil avaliar resultados em T&D!**
Palavras normalmente ouvidas de quem tem pouco preparo ou muita preguiça para enfrentar o desafio de avaliar resultados.
- b) **Não se pode avaliar resultados de programas comportamentais!**
Pode sim! Desde que se saiba exatamente qual é o objetivo e seus indicadores, é possível, trabalhoso mas possível, avaliar resultados deste tipo de treinamento.
- c) **Treinamento é educação, um investimento na essência do ser humano.**
Não está errado. Contudo, o que o ser humano faz com a educação que recebe pode ser medido até com muita precisão.

Mitos de práticas

- a) **Falta tempo para avaliar os resultados em T&D.**
Administração do tempo, levada a sério, pode ser a solução para este drama
- b) **Os executivos dos treinandos não colaboram quando da avaliação de resultados.**
Se não colaboram deve ser porque não foram preparados e sensibilizados como desejável para uma obrigação técnica e de processo que é deles!
- c) **Não existe tecnologia pronta para permitir a avaliação de resultados.**
Não existia tecnologia para um vôo tripulado até a Lua; foi criada e o resultado alcançado em 1969 todos sabem!

Esta lista vai longe! Como nada nos acrescenta continuar explorando-a, vamos esquecê-la. Porém, reiterando: a área de Desenvolvimento de Talentos Humanos, outrora conhecida como Treinamento de Recursos Humanos, é, hoje, amadurecida o

bastante para exorcizar os mitos e crendices e partir para algo mais sério!

Em resumo: mistifica-se demais a questão! Muitos discursos e lamentações são ouvidos, certamente como uma espécie de desculpa para “o que não fiz e nem quis tentar fazer”. Em encontros de profissionais da área, nos eventos como congressos e outros, até que cabem a discussão e as lamúrias, mas, em se tratando da realidade empresarial dos tempos atuais, a questão é uma só: **avaliar os resultados dos investimentos em T&D é um imperativo ao qual ninguém pode negar o devido provimento!**

O que importa, realmente, é fazer o que tem de ser feito: um processo de Treinamento e Desenvolvimento bem elaborado, implementado, avaliado e validado. O resto é pura perda de tempo!

AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

ANTES DE COMEÇAR, UM PROCEDIMENTO ESTRATÉGICO.

Para que o sistema de avaliação de resultados possa surtir os efeitos desejados, é muito importante que os gestores de T&D entendam e pratiquem algumas medidas estratégicas. Para que esta questão seja entendida em toda a sua extensão, em face dos notáveis reflexos no amadurecimento técnico/estratégico do gestor de T&D, apresentamos alguns argumentos lapidados durante muitos anos de aprendizado.

A estratégia de não legislar em causa própria

Melhor dizendo, o gestor de T&D não pode, ele mesmo, avaliar o seu próprio trabalho. Quem deve fazê-lo é o seu cliente interno, como manda a lógica. Cabe ao gestor de T&D orientar e instrumentalizar o cliente interno, para que este conduza o processo e, mais adiante, reporte o que obtiver. O princípio é: quem faz não avalia e é prerrogativa do Cliente Interno manifestar-se a respeito da validade dos serviços (de T&D) que lhe foram prestados.

A estratégia para fazer do Cliente Interno um aliado

Consiste em sensibilizar os demandantes (Clientes Internos) no sentido de que se envolvam, de fato, em todo o processo e possam estar atentos para as mudanças que vierem a ocorrer em seguida ao treinamento, no âmbito da sua área de trabalho.

A estratégia para envolver ativamente os treinandos na avaliação dos resultados

Trata-se, desde a fase de diagnose das necessidades de treinamento, de procurar chamar a atenção dos treinandos para a época em que ele será convocado, no sentido de subsidiar a pesquisa de resultados com seus depoimentos e percepções.

A estratégia de sempre focar a ação de treinamento em resultados

Significa ter em mente, e como foco, as ações de treinamento nas quais o potencial de resultados venha a ser uma parcela consistente. Avaliar o que já se sabia que não daria resultados é pura insensatez e um erro técnico imperdoável nos dias atuais (e vindouros). Veja, mais uma vez, o primeiro capítulo desse livro: se não for para trazer resultados, não faça nada em Treinamento!

A estratégia de procurar vincular as ações de treinamento às atividades geradoras de receitas da empresa

Nunca é demais lembrar: tudo que agrega valor à empresa, de alguma forma, estará impactando na sua capacidade e competências para gerar receitas. Estar sintonizado com os rumos e oportunidades do planejamento estratégico da empresa é uma medida inteligente e provedora de espaços valiosos para as ações de T&D.

COMO CONSTRUIR UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

“— Você não pode medir o efeito do que eu faço.

— Por que não?

— É imponderável.

— Mas por que eu devo pagar por resultados imponderáveis?

— Porque eu fui treinado para fazer isto.

— Muito bem. Aqui está o seu dinheiro.

— Onde? Não o estou vendo.

— Claro... é imponderável!”

(Atitudes favoráveis ao ensino.
Robert F. Mager, pág. 75, Globo)

Este diálogo é verdadeiro e já foi reproduzido muitas vezes e seguramente resultou em promissoras carreiras em Treinamento e Desenvolvimento encerradas de forma abrupta.

Temos diante de nós um grande desafio, muitas vezes renovado em eventos da área de Recursos Humanos, mas que não tem sido enfrentado na proporção da sua importância, perpetuando-se a lacuna no processo de T&D: a avaliação dos resultados. O desafio está em partir do discurso para a ação objetiva,

encontrando soluções práticas e integrá-las à rotina de operação dos programas de treinamento.

Como de resto, a repetição monocórdica de experiências e a mesmice, verdadeiros flagelos para o desenvolvimento de tecnologias, conspira contra as possibilidades de se preencher esta lacuna e de propiciar, para as empresas, um mecanismo que lhes permita perceber, com clareza, aquilo que os gestores de T&D sabem fazer e que, de fato, fazem de positivo.

AFINAL: POR QUE NÃO SÃO AVALIADOS OS RESULTADOS DE T&D?

Temos muitas respostas, algumas delas um tanto carregadas na ênfase, soando até de forma agressiva. Entretanto, estas respostas vieram de momentos de autocrítica ao longo da carreira e de um compromisso profundo com a prestação de serviços em alto grau de excelência. Por isso, não só posso como devo ser preciso e conclusivo no ato de opinar, mesmo que pareça enfático demais.

Estas são as razões que, a meu ver, respondem ao questionamento que titula este trecho:

- não são muitos os técnicos em T&D que têm o devido preparo acadêmico, cultural e tecnológico para suprir as necessidades do cargo que ocupam;
- não são muitas, também, as empresas com cultura suficiente para agasalhar a totalidade do processo de educação (falar em andragogia, nestas empresas, é um risco sério de não ser entendido...);
- não há tempo alocado nos projetos de treinamento para a fase de avaliação de resultados;

- não há tecnologia pronta, polivalente, fácil na sua aplicação, barata e cem por cento precisa, para ser sacada nos momentos (raros) em que se procura avaliar e validar os resultados de T&D;
- nem sempre os programas de treinamento têm um direcionamento técnico claro, carecendo de clareza nos seus objetivos e de contornos que identifiquem o alcance pretendido.

Há, lamentavelmente, muita preguiça intelectual na área de T&D. Anos de rotina, somados ao hábito de buscar soluções prontas, que possam ser copiadas e aplicadas, bastando acionar o dedinho no botão que comanda a copiadora, trouxeram um atrofiamento das baterias intelectuais e o empobrecimento da disponibilidade tecnológica.

A questão é delicada. O desafio da avaliação de resultados, no qual o subjetivismo, o intangível e o abstrato se combinam em múltiplas nuances, oferece um campo fascinante para a capacidade criativa e para a disposição de enfrentar o que terceiros disseram que não tem solução.

ONDE ESTÁ A TECNOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DAS PRÁTICAS DE TREINAMENTO DE PESSOAL?

Está tanto na memória de informação (como livros, por exemplo), quanto na prática do dia-a-dia. Seria desejável que estivesse concentrada em manuais completos, com seus passos decompostos com detalhes e pronta para ser aplicada. Mas o fato é que esta tecnologia se encontra diluída, exigindo um trabalho de combinação de fatores, em conformidade com cada situação de treinamento.

O gestor de T&D deve ser um gerador da sua própria bagagem tecnológica e dos recursos de aplicação. Desistindo da ilusão de sacar um “pacote” de medidas de avaliação do seu trabalho, o gestor de T&D terá como alternativa a criação do seu modelo, ou, pelo menos, do modelo que se aplica no momento e nas circunstâncias da empresa em que presta seus serviços especializados. Ele deve ser um Consultor (para valer e não apenas um título impresso no crachá funcionbal...) no seu próprio trabalho, elaborando soluções específicas para os casos de treinamento que são, quase sempre, específicos.

QUAL É A SAÍDA PARA O DRAMA DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS?

A mais cômoda é não fazer nada, alegando que “não há tempo”, “não há recursos metodológicos” e outras justificativas vazias. A mais trabalhosa (e gratificante, certamente) é partir para a elaboração de um modelo, com base nas situações e efeitos de realidade do momento e do tipo de trabalho que se pretende executar.

A seguir, uma alternativa para construir um modelo de avaliação dos resultados de projetos de treinamento, confiando que cada um será capaz de ampliá-lo, melhorá-lo e desenvolvê-lo até o nível de excelência máxima.

CONSTRUINDO O PRÓPRIO MODELO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Vamos desdobrar a questão utilizando o velho, e nem por isso pouco eficaz, método cartesiano: por partes, para chegar ao todo (alguns podem preferir o método de “Jack, o Estripador...”

Primeiro passo: preparação do terreno e da cultura

Há um princípio na Administração que reza: “Tudo o que começa mal, acaba mal.” Sem dúvida, é preciso que se faça um trabalho de base, para começar corretamente o sistema de treinamento. Este trabalho de base é o adensamento da cultura da empresa, para melhor absorver a prática de T&D e exorcizar os seus fantasmas: mistificação, supervalorização e sacralização dos trabalhos que podem ser desenvolvidos pela área.

É fortemente recomendável que o gestor de T&D promova o seu trabalho à par de uma cultura favorável e ajustada para o pragmatismo, de forma que todos tenham um nítido compromisso no processo de Treinamento. Assim sendo, jamais iniciar um programa de treinamento, qualquer que seja, sem que se tenha ajustado as expectativas da empresa e dos treinandos naquilo que poderíamos chamar de “realidade tangível”.

O gestor de T&D deve organizar uma reunião geral, envolvendo a direção da sua empresa, os futuros treinandos que serão os clientes-usuários do programa e, se for o caso, os superiores hierárquicos destes treinandos (os clientes-tomadores do serviço). Deve discutir, abertamente, os propósitos do programa, destacando os objetivos, e enfatizar que a etapa de avaliação dos resultados ENVOLVERÁ A TODOS e que o seu papel, nesta etapa, será apenas o de coordenação técnica. Deve deixar claro, de forma irretocável, que a avaliação dos resultados do treinamento a ser efetuado é um trabalho integrado e que precisará de todo o apoio para conduzi-lo de forma eficaz.

Segundo passo: descrever os objetivos... Objetivamente

O gestor de T&D deve exercitar-se na sutil arte de descrever objetivos para o processo de treinamento de pessoal. Há uma

diferença enorme entre escrever frases bombásticas, lindas mesmo, a título de objetivo e a descrição precisa do estágio final a que se pretende chegar (definição clássica de objetivo, encontrável em qualquer obra séria sobre Administração).

Cuidado maior: nunca incorporar adjetivos às frases que caracterizarão objetivos para o treinamento como, por exemplo: “ao final do treinamento seus participantes terão chegado a um bom estágio de amadurecimento pessoal.” Descrever, apenas, o **comportamento** que se tem em expectativa para o processo. Para ser mais completo, procurar utilizar o recurso dos objetivos específicos. Ou seja, cada comportamento que se tem em mira deve constituir-se em um objetivo descrito pormenorizadamente sem, contudo, os excessos verborrágicos costumeiros.

Terceiro passo: destacar indicadores para os objetivos

Indicadores são partículas dos objetivos. Isto quer dizer que são estágios menores de todo o processo que envolve um objetivo. A sua elaboração é muito simplificada, na medida em que se sabe exatamente aonde chegar com a deflagração do programa de treinamento.

Estes indicadores são um produto natural da metodologia adotada na fase de diagnose das necessidades e, se feita com cuidado e precisão, os indicadores emergirão naturalmente e fortalecerão o desdobramento dos objetivos.

Quarto passo: divulgação plena dos objetivos

O gestor de T&D deve assumir o risco de divulgar antecipadamente os seus compromissos. Este risco é saudável, de vez que mais intensamente pressiona nossa conduta no sentido de fazer um bom trabalho. Por outro lado, na medida em que houver

esta divulgação e satisfeita a premissa descrita no primeiro passo, haverá um envolvimento maior no desafio de fazer funcionar o programa de treinamento e, mais tarde, no esforço de identificação das suas contribuições para o incremento da eficácia por via dos eventos de Treinamento e Desenvolvimento.

Quinto passo: política e estratégia em ação

O gestor de T&D deve ser, também, um bom estrategista. Precisa trazer seus “clientes” para o seu lado desde o momento da concepção do programa, fazendo-os sentir-se parte ativa de todo o processo e não apenas uma etapa a mais dele. Na fase de planejamento dos conteúdos, metodologia e recursos instrucionais, é essencial convocar a participação dos treinandos, deles colhendo as sugestões e impressões sobre detalhes do programa em construção.

A experiência prova que as pessoas tendem a envolver-se mais profundamente, na proporção em que participam do desenho das ações que virão a afetá-las mais tarde. E mais ainda: em termos de T&D, especialmente de profissionais de alto nível cultural, o envolvimento no planejamento sempre deságua numa participação mais ativa no programa propriamente dito e na permeabilidade para contribuir na fase de avaliação de resultados.

Sexto passo: usando velhas técnicas de forma nova

Da tecnologia educacional, podemos extrair o recurso da aplicação de pré-testes, e pós-testes, no sentido de avaliar a retenção de conhecimentos, este, por si só, um meio de avaliação poderoso, mas pouco utilizado porque, segundo dito muitas vezes, “DÁ MUITO TRABALHO!”. É espantoso ouvir, de alguém que se pretende técnico em T&D, uma heresia desta natureza.

O gestor de T&D deve preparar uma bateria de testes de investigação cognitiva com base nos conteúdos do programa de treinamento e aplicá-la no ensejo da abertura dos trabalhos e por ocasião do encerramento, divulgando os resultados com brevidade. Neste momento, estará satisfazendo uma das premissas do processo e AVALIANDO RESULTADOS, embora no nível de retenção, pura e simples. Destes testes, poderá extrair dados e indicadores que serão abordados no seu relatório de finalização, como veremos adiante.

Atualmente (meados de 2004) a prática da pré e pós-testagem tem sido muito difundida, como exigências das entidades certificadoras da Qualidade na Série de Normas ISO, o que vem favorecendo muito a re-entrada desse recurso no cenário empresarial e institucional.

Sétimo passo: um pouco mais das velhas técnicas

Recorrer ao método da auto-avaliação é um procedimento com sólida fundamentação científica. Quando o treinando é solicitado a avaliar-se, especialmente no que se refere ao progresso que experimentou pós-treinamento, a tendência é uma resposta séria, na maioria das vezes com forte senso de auto-crítica, o que propicia a obtenção de informações valiosas para a composição do panorama de resultados das práticas de treinamento.

Em, no máximo, 30 dias após o programa de treinamento, o gestor de T&D deve distribuir um questionário de auto-avaliação, com as instruções para seu correto manuseio. Mais tarde, previamente marcada, deve realizar uma reunião para consolidação e, nela, orientar os treinandos, discutir os detalhes, eliminar as dúvidas e estimular a que trabalhem com vigor na investigação da sua evolução profissional.

Se, todavia, houver recusa dos treinandos para a auto-avaliação ou perceber que têm dificuldades para fazê-la em conformidade com os parâmetros de eficácia, pode-se optar por uma destas alternativas:

- a) desistir e trocar de empresa ou de carreira;
- b) enfrentar “as feras” e sensibilizá-las para o que deve ser feito;
- c) contornar as dificuldades dos treinandos e ajudá-los a elaborar a auto-avaliação, apelando para o trabalho em grupo, de forma estruturada, sob a sua direção técnica.

Oitavo passo: envolvendo ativamente os superiores

Este é o momento ideal para envolver, mais uma vez, o principal interessado (e responsável) na evolução do treinando. O gestor de T&D deve convocar uma reunião ou fazer uma série de entrevistas individualizadas com os superiores hierárquicos dos treinandos para que possa debater as contribuições potenciais das ações de treinamento e os papéis de cada um dos envolvidos (o gestor de T&D, os treinandos e seus gestores).

Nono passo: construir e implementar uma política de T&D

Uma política de Treinamento e Desenvolvimento é essencial. Sem ela, o que pode acontecer é uma prática de treinamento assistemática e conduzida conforme os caprichos de cada gestor e não em razão dos focos no negócio (os resultados!).

Para que possa ser viabilizada, apresentamos um GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, dirigido para orientar o processo de construção de políticas para a regência sistematizada do

processo de gestão de Treinamento e Desenvolvimento. O seu fundamento está contido nos extratos de diversas Normas, dentre as quais as que regem a Qualidade Total, as Organização e Métodos e em outras do acervo da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

Quem deve elaborar a política de T&D? A equipe de T&D, incluindo o seu gestor, com o apoio dos profissionais das outras especializações da Gestão de Pessoas. E que fatores devem compor esta política? Além das disposições gerais, como sugerido a seguir nesse Guia, a título de referência panorâmica, a equipe de T&D deve compor e detalhar todos os procedimentos para normatizar os seguintes processos naturais de Treinamento e Desenvolvimento:

- Participação em eventos internos;
- Participação em eventos externos;
- Participação em eventos no exterior;
- Concessão de bolsas de estudos;
- Participação em visitas técnicas e estágios.

POLÍTICA DE GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO — UM MODELO TESTADO E APROVADO PARA INSPIRAR O GESTOR DE T&D

MISSÃO DA ÁREA

Prover a Empresa XYZ com ações de geração e transferência de conhecimentos e tecnologias, seus meios e formas de aplicação e gerenciar o processo de desenvolvimento dos talentos humanos.

PERFIL DOS SERVIÇOS

- Identificar fontes externas para o fornecimento de tecnologias e conhecimentos, conforme as demandas internas e externas.
- Gerenciar o processo de diagnose das necessidades de treinamento e desenvolvimento em todos os níveis.

- Construir e operacionalizar as plataformas didáticas e metodológicas para a disseminação interna de tecnologias e conhecimentos.
- Assessorar os clientes internos em processos de “coaching” voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional na carreira.

PERFIL DOS PROFISSIONAIS QUE COMPÕEM A EQUIPE

Os elementos críticos são:

- Competência para diagnose da relação causa/efeitos/conseqüências dos problemas e demandas próprios da capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas.
- Competência de identificação externa das alternativas de solução dos problemas diagnosticados.
- Competência de construção de alternativas internas com vistas à solução dos problemas identificados.
- Competência de gestão dos sistemas administrativo, didático e de processo das ações de Treinamento e Desenvolvimento internas e externas.
- Competência de monitoramento dos efeitos e resultados das ações de Treinamento e Desenvolvimento.
- Competência de atuação como multiplicadores e disseminadores de tecnologias e conhecimentos.

PADRÕES REFERENCIAIS AS QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA ÁREA

Os referenciais desses padrões, em termos macro, são:

- Consistência técnica e de vanguarda dos produtos e serviços em mesmo nível que as empresas de referência quanto à cultura de gestão de Treinamento e Desenvolvimento.
- Autonomia para o provimento de soluções relativas às demandas naturais.
- Reconhecimento, em nível de 80% no mínimo, pelos clientes internos, da satisfação com os serviços da área, por meio de pesquisa de satisfação a cada 06 meses.
- Resultados dos efeitos das diversas ações de Treinamento e Desenvolvimento, apurados por meio do sistema de medida da efetividade.

POLÍTICA DE GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – DEFINIÇÃO E ESCOPO

Finalidade

Reger o processo de gestão de Talentos Humanos e fornecer as diretrizes operacionais.

Abrangência

Sobre todas as ações internas e externas de desenvolvimento de talentos humanos.

Responsável pela política

Titular da área de T&D e, sob sua coordenação, toda a equipe de profissionais técnicos e administrativos lotados na área, bem como agentes externos eventualmente contratados.

Escopo da política

Dentro da Política de Gestão de Recursos Humanos da empresa XYZ refletindo a visão estratégica da Direção, o foco da Política de Gestão de Treinamento e Desenvolvimento e na mobilização dos talentos humanos, como atividade empresa-

rial típica, visando a otimizar seu aproveitamento em prol dos padrões de excelência dos serviços da empresa XYZ aos seus clientes.

Portanto, salvaguardadas as exigências pedagógicas mínimas e cabíveis no processo geral, a Política de Gestão de Treinamento e Desenvolvimento está direcionada para o enfoque empresarial, o que significa que a economicidade, a relação custo/benefício e a perspectiva de retorno financeiro são os vetores que inspiram e direcionam esta Política e o que ela visa regular.

CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Todas as ações são enquadradas numa das seguintes categorias:

Capacitação: refere-se às ações de formação de colaboradores para o exercício de funções.

Aperfeiçoamento: refere-se às ações de verticalização numa ou mais especializações e domínios.

Desenvolvimento: refere-se ao processo de mobilização de potenciais e talentos, tendo em vista o futuro próximo das demandas da empresa XYZ seu mercado e clientes.

PREMISSAS DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Considerando o enfoque empresarial como principal determinante das ações de Treinamento e Desenvolvimento, as premissas desta Política são:

- As ações de T&D não são direitos naturais do colaborador e sim respostas às demandas das operações da empresa;
- As ações de T&D não são “benefícios”, vistos estes como complementos de remuneração, conforme a definição clássica do termo;
- As ações de T&D, com exceção daquelas assim tipificadas, não contemplam a opção de ser atendidas ou não pelos colaboradores da empresa;
- As ações de T&D, por serem um investimento assumido pela empresa, significam o compromisso de gestores e treinandos na aplicação dos conteúdos na esfera das suas funções e cargos, e na conseqüente prospecção e medida de resultados.

RESPONSABILIDADES

Da gestão

Titular da área de T&D e sua equipe de colaboradores técnicos e administrativos.

Da operacionalização

Equipe de colaboradores da área de T&D, seja em nível individual ou em equipe, conforme a natureza de cada projeto ou evento.

Dos gestores dos treinandos

- Conduzir o processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento, conforme os meios instrumentais a ser fornecidos pela empresa;
- Agendar a participação dos colaboradores da sua equipe, convocados pela área de T&D para atender os eventos;

- Articular com os treinandos da sua equipe as expectativas da área quanto ao aprendizado e à transferência dos conteúdos dos eventos para a prática diária;
- Criar as facilidades para a transferência prática dos conteúdos absorvidos nos eventos;
- Conduzir o processo de acompanhamento pós-treinamento a ser caracterizado pela área de T&D, conforme a natureza de cada evento;
- Operacionalizar, localmente, o processo de medida da efetividade das ações de T&D, com base nos meios instrumentais e diretrizes técnicas a ser fornecidas pela área de T&D.

Dos treinandos

- Atender a convocação para participação nos eventos de T&D;
- Disponibilizar-se para o aprendizado durante os eventos;
- Exigir, dos fornecedores internos e externos, o pleno cumprimento das propostas pedagógicas e operacionais dos eventos;
- Transferir conteúdos absorvidos para a prática do dia-a-dia;
- Atuar como multiplicadores dos conteúdos, por meio do repasse dos conteúdos para outros colaboradores;
- Apresentar o relatório de participação em eventos, quando couber a exigência destes, a critério técnico da área de T&D;
- Colaborar no processo de prospecção e medida da efetividade, conforme os meios instrumentais e operacionais a ser fornecidos pela área de T&D;
- Manter no acervo da empresa (localmente ou Biblioteca Técnica), os materiais recebidos nos eventos externos de T&D, devolvendo-os quando de um eventual desligamento dos quadros da empresa.

LEVANTAMENTO E DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Periodicamente, a área de T&D acionará o levantamento, em nível institucional, das necessidades de treinamento. Este levantamento será efetuado com base em instrumentos de pesquisa e processos de aplicação a ser desenvolvidos pela área de T&D.

Sua aplicação poderá ser efetuada por via de uma das seguintes metodologias:

- Aplicação de instrumento de pesquisa e consolidação de resultados;
- Aplicação, em grupos, de instrumento de pesquisa;
- Aplicação de instrumento de pesquisa, consolidação estatística dos resultados e referendação em grupos.

No Anexo a esta Política, estão os modelos referenciais de instrumentos de LNT, salvaguardando-se, porém, que à área de T&D compete produzir, ajustar e implementar outros instrumentos, conforme as demandas específicas:

DEMAIS PROCEDIMENTOS PARA O LNT

Periodicidade do LNT

Semestral, em dezembro, para vigir nos meses de janeiro a junho do ano seguinte e junho, para vigir nos meses de julho a dezembro do ano corrente.

Casos excepcionais do LNT

Situações especiais receberão tratamento próprio por parte da área de T&D, no que se refere ao LNT. Diante disso, à área de T&D compete elaborar os meios instrumentais e definir as suas

aplicações, para o atendimento das demandas especiais de ações de T&D, não previstas no Programa Geral de Treinamento e Desenvolvimento.

PLANO GERAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Definida a ordem de prioridades dos diversos eventos de Treinamento e Desenvolvimento, a área de T&D deverá elaborar o Plano Geral de T&D, com base na seguinte estrutura:

Evento	C/A/D	Carga Horária	Público-alvo	No. De turmas	Público total	Custo Per capita	Custo total	Responsável	Calendário
--------	-------	---------------	--------------	---------------	---------------	------------------	-------------	-------------	------------

Descritivo de cada coluna

- **Evento:** apenas o título, abreviado se necessário.
- **C/A/D:** se **Capacitação**, **Aperfeiçoamento** ou **Desenvolvimento**
- **Carga horária:** duração do evento em horas
- **Público-alvo:** caracterização dos treinandos
- **Número de turmas:** se couber, quantas
- **Público-total:** o total de treinandos
- **Custo per capita:** divisão dos custos totais pelo número de treinandos
- **Custo total:** somatório de todos os custos, diretos e indiretos
- **Responsável:** nome do técnico da área de T&D
- **Calendário:** período de realização do(s) evento(s)

DOCUMENTOS DE DETALHAMENTO DOS EVENTOS

Todos os eventos contidos no documento geral do Plano, deverão ser decompostos em folhas à parte, conforme os seguintes critérios:

- Título do evento
- Objetivo (descrito segundo as normas dessa Política)
- Detalhamento do conteúdo
- Forma de execução
- Metodologia
- Materiais de apoio
- Procedimentos para acompanhamento pós-treinamento (descrição objetiva)
- Cronograma de acompanhamento e medida da efetividade
- Critérios das medidas de efetividade (breve descrição, com citação dos instrumentos e meios a ser utilizados)

Aprovação do plano geral de treinamento e desenvolvimento

Prerrogativa da Presidência e, por delegação de processo ou especial, para a Diretoria de Recursos Humanos..

Gestão financeira

Conforme os padrões orçamentários designados pela Direção, a ser incorporados nessa Política na medida das suas mudanças.

Normatização

Disposições gerais

1. Participação em eventos

A participação em eventos se dará por via de indicação, pelos gestores, dos colaboradores da sua equipe citados na fase de LNT como público-alvo.

Em caso do número total de treinandos vier a exceder as vagas disponíveis, a decisão será pautada por critérios racionais e, assim, sejam minimizadas as possibilidades de insatisfações e questionamentos por parte dos colaboradores.

- 1.1. A participação será formalizada por meio de convocação emitida pela área de T&D, para o gestor do treinando, usando, para este fim, o sistema de comunicação interna.
- 2.2. A participação de colaboradores da empresa XYZ em eventos internos e externos, seja de que natureza for, não implicará no pagamento de horas-extras ou outros adicionais, independentemente do fato desta participação vir a ocorrer no horário padrão de trabalho ou não.

2. Cobertura das despesas

As despesas de matrícula, materiais, transporte, hospedagem, alimentação e outras decorrentes da participação em eventos de T&D, serão cobertas conforme a política específica, sendo que a esta, neste caso, há a subordinação da Política de Gestão de Treinamento e Desenvolvimento.

3. Materiais didáticos

Os materiais didáticos, como livros, apostilas, textos, CD's, resumos, transcrições e etc., que forem distribuídos durante os eventos de T&D, internos e externos, são de propriedade da em-

presa XYZ, sendo os treinandos depositários de uso, o que implica em que devam ser guardados nas instalações da empresa e a esta devolvidos por ocasião de qualquer solicitação nesse sentido.

4. Certificados

Os certificados emitidos interna ou externamente deverão ter cópia na pasta-prontuário dos colaboradores, bem como registro devido na área de T&D.

5. Avaliação de eventos externos

Os colaboradores que vierem a participar de eventos externos, deverão responder o questionário próprio, em até 05 dias a contar da data do término do evento. Este documento será fornecido pela área de T&D.

Medida da efetividade

1. Conceito geral

Entendemos, para efeito da Política de Gestão de Treinamento e Desenvolvimento, que o conceito de medida da efetividade se refere **às ações que objetivam identificar, mensurar e validar os efeitos dos investimentos na rubrica Treinamento e Desenvolvimento.**

Por **identificação**, são entendidas todas as medidas, instrumentalizadas ou não, que visam a prospectar dados e informações para alimentar o desdobramento do processo.

Por **mensuração**, são entendidas as ações que visam a transformar em indicadores numéricos ou referenciais pelo menos, todos os dados e informações obtidos.

Por **validação**, são entendidas as análises comparativas entre o estado da situação ou comportamento que provocaram a ação de treinamento, com o perfil da situação ou comportamento constatados como efeitos do treinamento.

1.1. Composto sistêmico do modelo de medida da efetividade

Para assegurar a consistência das análises e conclusões, a prática da medida da efetividade na empresa XYZ é regida pelo princípio da sistematicidade, ou seja: todas as ações são mutuamente dependentes e cumprem, cada uma, o seu papel singular e a sua inserção no contexto sistêmico.

Portanto, não se aceita uma ação isolada como consistente. Os eixos do enfoque sistêmico que sustenta e direciona a prática da medida da efetividade são:

- **Avaliação em Nível da Reação**
- **Avaliação da Aprendizagem**
- **Avaliação dos Efeitos**

1.2. Detalhamento dos eixos do processo de medida da efetividade

Avaliação em Nível da Reação

Todos os eventos, internos ou externos, devem ser avaliados pelos treinandos imediatamente após e até no máximo 05 dias a contar do término do evento. Em eventos internos, a área de T&D fornecerá os instrumentos de medida. Os eventos externos, com participação de 01 ou mais colaboradores da empresa XYZ serão avaliados pelo instrumento cujo modelo encontra-se nessa Política.

Avaliação da Aprendizagem

Todos os eventos internos e externos serão avaliados pelo foco da aprendizagem ou retenção de conteúdos. Nesse sentido, o colaborador será submetido aos critérios de medida da aprendizagem conforme cada tipo de evento, por meio de instrumentos e metodologia a ser criados pela área de T&D.

Recomendações finais

- ✓ A área de T&D deve recorrer aos instrutores do evento, a princípio especialistas nos assuntos a ser tratados para, com eles, produzir o instrumento de aferição.
- ✓ O instrumento deve ser produzido de forma simples, sem rebusques gráficos, para não impressionar negativamente e não afastar-se do critério de objetividade.
- ✓ A metodologia de uso dos recursos de pré e pós testagem de conhecimentos, NO CONTEXTO EMPRESARIAL, exige que o instrumento não seja identificado, para salvaguardar o indivíduo e garantir a necessária confidencialidade.
- ✓ Tão logo quanto possível, os resultados estatísticos da aplicação do pré-teste devem ser fornecidos aos facilitadores do evento e afixados em local apropriado para pleno conhecimento por parte dos treinandos.

Avaliação dos Efeitos

Se dará por meio da comparação entre os objetivos do evento de treinamento e os dados/informações obtidos por via das fases anteriores de medida da efetividade e pela pesquisa de resultados, nesse caso por meio de instrumento específico a ser criado pela área de T&D, com base nos parâmetros definidos no Guia para Elaborar um Instrumento de Pesquisa dos Resultados Pós-Treinamento, incluído no Anexo desta Política.

Validação dos resultados

Se dará na proporção em que os efeitos do treinamento vierem a, inicialmente, recuperar o investimento feito pela empresa XYZ e, como desdobramento natural e esperado, a agregar valor.

Por agregar valor, entende-se, nessa Política, os ganhos efetivos para a empresa, creditáveis às ações de treinamento.

COLETÂNEA DE TÉCNICAS PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RECOMENDAÇÕES INICIAIS

Todas as técnicas sugeridas no texto a seguir foram aplicadas em diversas situações práticas. Nestas ocasiões, cuidou-se em ajustá-las às características e demandas de cada empresa, assim como aos aspectos singulares dos projetos de T&D e notadamente em face dos perfis do público-alvo de cada evento.

Entretanto, antes de buscar sua aplicação, o gestor de T&D deve considerar os seguintes pontos:

- Nenhuma delas é uma técnica definitiva. A aplicação de cada uma dependerá, essencialmente, dos contornos de cada situação de treinamento. Provavelmente, ao ensejo da aplicação de cada uma, o gestor de T&D deverá ter de proceder à “sintonia fina” da técnica ao objeto da sua pesquisa de resultados.
- Todas as técnicas sugeridas exigem um trabalho cuidadoso de preparação das pessoas que, pro meio delas, estarão contribuindo na fase de prospecção dos resultados dos investimentos em T&D. Isso vale dizer que cada aplicação

deverá ser precedida pelo preparo de todas as pessoas envolvidas no que tange à clara compreensão dos desdobramentos da aplicação.

- A experiência tem mostrado que o envolvimento ativo do treinando e dos seus superiores hierárquicos é fundamental para a fase de avaliação dos resultados em T&D. Portanto, não hesite em envolvê-los. Sensibilize-os, instrua-os e assista-os durante todo o processo.
- **Não confie em formulários exclusivamente.** Ninguém responde aos formulários com 100% de precisão e isenção. Existem muitas outras razões que justificam o uso comedido de formulários e a principal delas é o medo de se comprometer, de vir a ser cobrado mais tarde, das eventuais (e imaginárias) ameaças que possa estar escondidas atrás dos formulários. Os formulários devem ser entendidos como fontes geradoras de subsídios e um recurso a mais com que pode contar o gestor de T&D e não como o instrumento único e final.
- Prospectar, avaliar e validar resultados em T&D mobilizando-se as reuniões grupais como veículo é um imperativo. Funcionam (e bem), enriquecem substancialmente os trabalhos e viabilizam para o gestor de T&D a oportunidade de contar com a sinergia grupal.

TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Segundo Donald L. Kirkpatrick (Evaluating Training Programs - The Four Levels, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, EUA, 1994), reconhecido como autoridade em nível mundial nesse domônio, os resultados dos projetos de treinamento devem ser prospectados em 4 fases:

- 1) Avaliação da Reação;
- 2) Avaliação da Aprendizagem;
- 3) Avaliação da Mudança de Comportamento;
- 4) Avaliação dos Resultados.

Cada fase é uma fonte de informações que devem ser cotejadas e compostas, para uma conclusão final. Idealmente, as fases devem ser mobilizadas, sem exceção, embora, no caso da cultura de gestão de RH e gerencial brasileira, algumas dificuldades possam interferir negativamente e afetar a necessária aplicação sistêmica.

Antes de prosseguir: o que é, afinal, a aplicação sistêmica do processo de avaliação de resultados dos projetos de treinamento? Seu conceito em nada difere do que se entende por sistema: **conjunto de partes interdependentes que interagem entre si, tendo em vista um resultado previsível e controlável.**

Uma pequena analogia para melhor entender a visão sistêmica: imagine uma cadeira com quatro pernas, das quais uma é retirada. A pessoa até pode sentar-se nela, mas jamais com conforto e segurança! Imagine se outra perna e mais outra é retirada: deixa de ser uma cadeira, não é? Pois então: a visão sistêmica contempla o funcionamento harmônico e integrado de todos os seus componentes e partes e é, exatamente, o que defende o citado autor e, doravante, o texto deste capítulo.

Os quatro níveis apresentados por D. Kirkpatrick são fundamentais para que o processo de avaliação de resultados seja completo, consistente e conclusivo. Se uma das suas fases não vier a ser executada, todo o sistema sofrerá perdas, dentre as quais a da consistência, porque a omissão de qualquer dos níveis é o mesmo que desprezar um importante rol de informações.

Portanto, o gestor de T&D deve montar os seus projetos de treinamento considerando nele a fase de avaliação de resultados

como um processo que se desdobra em quatro níveis: reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados.

Em outras palavras, os quatro níveis, segundo D. Kirkpatrick, podem ser também entendidos como:

- **Nível 1: reação (o treinando gostou do evento, valeu a pena para ele?)**
- **Nível 2: aprendizagem (o treinando aprendeu algo como o treinamento?)**
- **Nível 3: mudança de comportamento (o treinando mudou suas formas de agir?)**
- **Nível 4: resultados (se gostou, aprendeu, mudou de comportamento e, é claro, se foi possível aplicar no dia-a-dia, quais foram os efeitos nas operações?)**

Em nossa experiência desde 1982, implementando processos os mais variados de gestão do treinamento e, com o aprendizado obtido em cerca de 100 turmas do curso Mensuração dos Resultados do Treinamento, nas quais participaram em torno de 2.000 gestores de T&D, algumas situações foram suficientemente fortes para exercer mudanças de foco e de estilos de trabalho. A primeira delas, foi uma alteração no composto idealizado por Kirkpatrick, praticamente uma “tropicalização” do seu modelo, que assim tem sido praticado:

- **Nível 1: reação (o treinando gostou do evento, valeu a pena para ele?)**
- **Nível 2: aprendizagem (o treinando aprendeu algo como o treinamento?)**
- **Nível 3: avaliação da aplicação (o treinando aplicou o conteúdo aprendido? Sim ou não? Em que medidas? Porque, principalmente se não foi possível aplicar?)**
- **Nível 4: resultados (se gostou, aprendeu e, é claro, se foi possível aplicar no dia-a-dia, quais foram os efeitos nas operações?)**

A aludida “tropicalização” está apresentada em itálico e se trata de uma descoberta: embora exista tecnologia (e farta!) para a medida das mudanças de comportamentos, ela não é utilizada por ser onerosa tanto na aquisição quanto na operacionalização, a par de uma dificuldade muito séria, qual seja a recusa das editoras estrangeiras em disponibilizá-las no mercado brasileiro. Lamentavelmente, ainda prevalece, em nossa cultura (cultura?) o princípio de que “benchmarking” e pirataria (violação de direitos autorais) são a mesma coisa e – pronto – não há editora que queira expor-se ao nosso vandalizado mercado editorial. A geração e a multiplicação de tecnologia em nosso país são desestimuladas pelas práticas da cópia não autorizada, da apropriação indevida, do plágio irresponsável e a pela falsificação grosseira e criminosa de textos, técnicas, livros, revistas, publicações variadas e etc. E nesse cenário pastoso e nauseante chafurdam-se até mesmo instituições de renome, no mesmo balaio em que pululam empresas e pessoas que se dizem “profissionais”.

Por outro lado, descobrimos três fatores transversos e que se alimentam mutuamente, que afetam diretamente a qualidade dos projetos e programas de T&D em nosso país e inibem as chances de bons resultados. São eles:

- **esquecemo-nos de que o treinamento começa quando o curso acaba**, o que nos leva a abandonar o treinando à própria sorte em seguida ao evento, condição mais que suficiente para desmotivar qualquer possibilidade de aplicação prática (e, sem ela, não há resultado, não é verdade?).
- **os gestores dos treinandos são os maiores responsáveis pela não aplicação**, em face do desestímulo ao treinando e nenhum envolvimento na construção de meios para aplicação dos conteúdos e mobilização de resultado para a empresa.

Por razões operacionais, pode ser que seja necessária a fusão de duas ou mais das quatro fases, como será ilustrado adiante. Con-

tudo, é muito importante que todas as etapas sejam cumpridas, porque cada uma delas elenca e soma informações à demais, para uma leitura final e conclusiva dos resultados alcançados (ou não).

A seguir, cada nível é decomposto em técnicas próprias.

NÍVEL DA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

A avaliação de reação deve ser repensada pelos gestores de T&D.

Aplicá-la, burocraticamente, apenas para “dar uma olhada” no que disseram os treinandos é pura perda de tempo e um desperdício de uma fonte de informação valiosa.

Normalmente, é feito um formulário desprezioso — isso quando não é apenas copiado de outras empresas com todos os erros e acrescentando-se mais alguns, e aplicado de forma incorreta em todos os sentidos. Vejamos alguns erros lamentáveis:

- formulário longo ou curto demais;
- escala de pontuação imprecisa;
- adjetivação do impossível (coisa como “excepcional” na escala);
- indução à crítica pesada (“ruim” ou “péssimo” na escala);
- nenhuma justificativa da resposta (porque é “bom”, por exemplo?);
- mistura de valores (colocar em mesmo plano o desempenho do instrutor e a opinião sobre os intervalos para café, por exemplo);
- subjetivismo em demasia (o que é, afinal, “integração do instrutor com o grupo”, o que o pobre coitado precisa fazer para que seja considerado como “integrado” ao grupo, portar-se de forma servil ou “paparicar” os treinandos, por exemplo?).

Há outros. Contudo, não devemos perder tempo em relacioná-los.

A avaliação de reação deve ser administrada de forma produtiva, ou seja: ser construída, aplicada e analisada como fonte de subsídios importantes para o processo de avaliação de resultados do treinamento como um todo.

A seguir, uma coletânea de técnicas aplicáveis em cada nível do processo de avaliação dos resultados do treinamento.

Escala de reação às reuniões de treinamento

Referem-se às usuais medidas de reação pós-curso. Medem apenas a opinião final, com forte carga de abstrações e subjetivismos. É o classicismo aplicado à gestão de treinamento: “tem de se fazer uma avaliação de reação, portanto, vamos montar algo e pronto!”. Nada contra o classicismo, porque há muito de clássico e moderno ao mesmo tempo na tecnologia de RH, mas o que não se pode é optar por um instrumento apenas pelo instrumento em si, esquecendo-se da validade.

- **Forma de aplicação:** formulário com itens dirigidos, geralmente com pontuação entre 1 e 10 ou 1 e 100 (neste caso, menos recomendável que a anterior). Nunca usar escalas como 1 a 3, 1 a 5 porque, ímpares, são fortemente indutoras à nota média como alternativa mais confortável.
- **Resultados:** oferece uma panorâmica da opinião dos treinandos sobre o evento e alguns dos seus pormenores. Pode propiciar uma breve “leitura” do que aconteceu, sob a ótica dos treinandos, para que o gestor de T&D venha a dispor de algumas informações até importantes.
- **Restrições:** geralmente há a contaminação do cansaço de fim de curso, das condições logísticas e até mesmo do “clima” emocional típico do encerramento de eventos. Por outro lado, os treinandos já responderam a tantos formulários iguais, sem que nada ou quase nada tivesse acontecido a partir das suas opiniões, que a tendência é de uma rápida e descompromissada resposta.

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Para que possamos avaliar a qualidade do treinamento, solicitamos seus comentários sobre o curso que você acabou de participar, respondendo aos quesitos abaixo:

CURSO	Técnicas Avançadas de Gestão de Equipes
Identificação (opcional) →	

Assinale com um (X) na nota correspondente:

FATORES PARA AVALIAÇÃO	ESCALA DE AVALIAÇÃO
Atendimento das expectativas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cumprimento do programa formal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Aplicabilidade do curso às suas funções	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência técnica do apresentador	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Didática do apresentador	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Interação do apresentador com o grupo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Carga horária	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Metodologia utilizada	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Qualidade do material distribuído	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Recursos de apoio (projeções e demais)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Condições físicas do local	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Recepção e apoio administrativo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nota geral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Comentários adicionais, sugestões e demais informações (use o verso, se necessário)

Cadernos de reações

Pouco utilizada, é uma técnica que permite a avaliação de reação durante o desdobramento do treinamento, com “*feedbacks*” imediatos para a sua coordenação no sentido de eventuais correções metodológicas e de conteúdos.

- **Forma de aplicação:** prepara-se previamente um “*check-list*” reunindo tópicos desde os aspectos administrativos até aqueles relativos ao temário, ações da coordenação e do próprio grupo de treinandos, fornecendo-o logo ao ensejo do início dos trabalhos, bem como as instruções para uso. É importante que sejam articulados os períodos em que devam ser apurados os registros, geralmente duas vezes por dia, ao final da manhã e da tarde. Deve ser utilizada em eventos de treinamento que tenham no mínimo dois dias de trabalho; menos que isso, é uma técnica cansativa e que não se justifica.
- **Resultados:** fornece “leituras” imediatas sobre o cenário do treinamento, a tempo de, eventualmente, o gestor de T&D agir na correção de falhas ou de insatisfações. Fornece, também, subsídios para algumas ações de reforço na metodologia ou no próprio conteúdo do treinamento. No mais das vezes, é um valioso instrumento de administração de um evento de treinamento.
- **Restrições:** eventuais desvios de atenção dos trabalhos para o registro no caderno de reações, o que pode ser evitado por uma ação de controle por parte da coordenação do treinamento.

Registros de observadores participantes

Trata-se de delegar para alguns participantes mais experientes e amadurecidos para o exercício da crítica a observação, registro e emissão de pareceres sobre o desdobramento dos trabalhos. Sua melhor aplicação se dá em eventos de treinamento de longa dura-

ção e em nível de maior sofisticação de conteúdos, metodologias e de público, não devendo ser usada indiscriminadamente.

- **Forma de aplicação:** por ocasião da abertura dos trabalhos, solicita-se que o grupo indique dois ou três dos seus membros para esta contribuição. Recomenda-se uma preleção sobre a tarefa a ser delegada para os indicados e que seja consagrado um tempo para que o grupo possa chegar a um consenso a respeito.
- **Resultados:** os observadores participantes passam a ser uma espécie de extensão da coordenação junto aos treinandos, agindo, assim, como “interface” entre as partes. Por outro lado, estes observadores podem vir a ser canais de comunicação com o grupo, levando mensagens de estimulação, de mudanças de comportamentos, como atrasos e brincadeiras fora de hora, por exemplo. Experiências de gestores de T&D qualificam esta técnica como contributiva para a coordenação de eventos de longa duração, envolvendo grupos com mais de 20 ou 25 integrantes e, especialmente, de grupos com perfil crítico (exigentes).
- **Restrições:** esta técnica não deve ser utilizada em grupos que estejam sob tensão ou em grupos com pouca ou nenhuma experiência em situações de treinamento. O gestor de T&D deve evitar, também, que os indicados para este trabalho venham a sê-lo apenas em razão da sua posição hierárquica na empresa. Deve, finalmente, tomar muito cuidado na escolha dos observadores, para que estes não venham a “dividir” a liderança do grupo, o que, sabe-se, compete ao gestor ou ao facilitador do evento.

Avaliações abertas, não diretivas

Por intermédio de avaliações abertas em plenário, sobretudo em eventos participativos/interativos, podem ser obtidos da-

dos sobre como os treinandos qualificam o seu aprendizado e os potenciais efeitos em seu cotidiano.

- **Forma de aplicação:** ao término de cada período de trabalho ou de cada unidade do conteúdo programático, o gestor de T&D deve abrir e dirigir uma discussão plenária, inicialmente com perguntas diretas para este ou aquele participante, de modo a “aquecer” os demais e, assim, obter suas impressões e eventuais críticas sobre o desdobramento dos trabalhos.
- **Resultados:** a experiência na utilização desta técnica mostra que a sua aplicação é potencialmente muito contributiva, porque assegura transparência e dinâmica nas relações entre os membros do grupo e os gestores do evento de treinamento, em razão da mobilização do direito individual da expressão livre e autônoma. Informações, sugestões e críticas pertinentes ao evento e ao bem-estar dos treinandos são normais nesse tipo de avaliação de reação.
- **Restrições:** o gestor de T&D deve tomar muito cuidado para que não se perca tempo com longas e desnecessárias digressões, assim como deve estar atento para que não se crie uma espécie de espaço para lamúrias e/ou críticas a ausentes e à empresa. Deve, também, ter o cuidado de respeitar aqueles que preferem ficar calados, reservados; é um direito a não expressão!

Questionários e entrevistas de reações pós-cursos

Geralmente efetuados dias após o evento, contribuem muito para a mobilização de reflexões, auto-análises e captação de impressões sobre os primeiros efeitos do treinamento.

- **Forma de aplicação:** uma evolução importante do questionário de reação de fim de curso deve ser executada alguns dias após o treinamento, ocasião em que o gestor de T&D

distribui os questionários, recebe-os, procede a uma análise e realiza entrevistas com os treinandos, individualmente ou em grupo, conforme as suas possibilidades e, assim, aprofundando significativamente a pesquisa de resultados.

- **Resultados:** são bons, porque se explora a percepção dos treinandos sem a contaminação típica da avaliação de reação aplicada ainda durante o evento, no seu encerramento. Os treinandos têm a oportunidade de refletir melhor sobre o evento e identificar os primeiros sinais da aplicação ou suas possibilidades.
- **Restrições:** só existe uma — o fato de o gestor de T&D não ter o devido tempo para a execução, por vários motivos e até mesmo pela dispersão geográfica dos treinandos.

Avaliação de expectativas

Comparação da impressão final com as expectativas levantadas por ocasião da abertura do treinamento. Sua maior dificuldade é a heterogeneidade de expectativas dos treinandos, assim como a própria incerteza dos treinandos a respeito do que querem realmente obter do treinamento, a par de outras dificuldades. Este fator é fortemente limitador da aplicação dessa poderosa técnica: muitas pessoas atendem as nefandas “convocações” para treinamento e, quando chegam ao local dos trabalhos, é que vão tomar conhecimento do que se trata e, portanto, como levantar expectativas num caso desses. Nem reza brava funciona nesses casos e olha que dizem ser infalíveis as rezas bravas até para solteirices prolongadas involuntariamente!

- **Forma de aplicação:** geralmente na sessão de encerramento do evento, é feita em plenário ou em grupos a comparação entre as expectativas levantadas e registradas na sessão de abertura com a impressão e opiniões dos treinandos. O gestor de T&D obtém a síntese dos depoi-

mentos do grupo ou dos relatores dos subgrupos e os registra em folha de flip-chart para uma análise final.

- **Resultados:** pode oferecer um cenário comparativo, na medida em que contrapõem as expectativas e o seu atendimento pelo evento, subsidiando o gestor de T&D com informações para eventuais correções e para uso futuro, na fase de construção do relatório final de avaliação dos resultados dos projetos de treinamento.
- **Restrições:** como dito anteriormente, há as questões da heterogeneidade de expectativas e da incerteza quanto a que cada treinando quer do treinamento e de si mesmo. Problemas internos, como clima motivacional, por exemplo, podem contaminar muito o uso desta técnica, por vezes invalidando-a totalmente. Também pode acontecer um fato infelizmente comum: os participantes confusos quanto às suas expectativas, quando as conhecem!

Dois modelos compactados para inspirar o leitor:

Avaliação de Reação Comparada com a Expectativa Grupal (Curso de Desenvolvimento da Competência de Liderança)

Expectativas grupais (consenso apurado junto ao grupo na abertura dos trabalhos e registrado no flip-chart)	Nível de atendimento das expectativas
1) Novas técnicas de motivação grupal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2) Técnicas de prevenção e correção de conflitos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3) Técnicas motivadoras de delegação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4) Uso da autoridade formal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5) Planejamento de ações grupais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6) Formação do espírito de equipe	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7) Distribuição de cargas de trabalho	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8) Técnicas de empowerment	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9) Técnicas de coaching	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

TÓPICOS DO PROGRAMA/ OBJETIVOS	ESCALA PARA A AVALIAÇÃO	
	Grau da minha expectativa diante desse tópico do programa	Grau de atendimento da minha expectativa inicial
1. Poder reciclar os meus conhecimentos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
2. Fortalecer meu domínio sobre o conteúdo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
3. Aprender e dominar novas técnicas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
4. Obter soluções p/ demandas específicas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
5. Compartilhar experiências com colegas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
6. Fortalecer auto-confianças/ a temática	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
7. Poder assimilar para multiplicar depois	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
8. Levar recursos para aplicação imediata	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
9. Obter algo de novo, original, realmente	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
10. Sentir-me melhor que antes do evento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno
11. Praticidade das técnicas do conteúdo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mínimo Médio Pleno	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nenhum Suf. Pleno

Guia para a construção de instrumentos de avaliação de reação

Este Guia visa subsidiar o Gestor de T&D no que se refere à construção de um instrumento para ser utilizado como Avaliação de Reação, aplicável por ocasião do encerramento de um evento de treinamento. O Guia visa, ademais, evitar que o Gestor de T&D repita alguns erros históricos na construção e aplicação deste importante recurso de administração das atividades de treinamento. O Guia está apresentado em blocos de ordem sequencial, para que a construção siga uma trilha que facilite o trabalho e permita a cobertura ampla das exigências técnicas do instrumento em foco.

Passo 1: Decidir qual é a finalidade real da Avaliação de Reação:

- “cumprir tabela”;
- fazer apenas uma rápida análise das opiniões ou levar a que seja um recurso de peso e importância reais em todo o processo.

Passo 2: Partindo do pressuposto de que não existe instrumento universal, grave erro historicamente repetido em T&D, focar o evento de treinamento que se objetiva avaliar. Seus objetivos:

- são, apenas, de informação?
- são voltados para respostas no plano conceitual, afetivo ou mecânico?
- estiveram claros para os treinandos desde o início dos trabalhos?

Esta questão é importante, para que se decida a extensão e profundidade do instrumento de avaliação de reação.

Passo 3: Organizar os tópicos que se pretende cobrir com a Avaliação de Reação, de modo que cada um permita a avaliação no seu contexto e não se corra o risco de que um se confunda com o outro.

Passo 4: Construir cada tópico, elaborando-o sempre com os verbos no passado, para que fique claro para o avaliador de que se trata de avaliar uma ação passada e não para projetar ações desejadas. Incorporar a cada tópico da avaliação uma escala numérica (notas 1 a 10, por exemplo).

Passo 5: Em cada tópico proposto no instrumento, incorporar a solicitação da justificativa das respostas extremas, pelo menos. Respostas extremas são aquelas situadas nos pontos mais baixo e mais alto da escala de cada tópico. Se há um grande desagrado ou uma opinião revelando 100% de satisfação, é importante para o Gestor de T&D saber os seus porquês.

Passo 6: Deixar espaço em branco para resposta dissertativa, porém sempre nomeado com uma pergunta como, por exemplo: *Cite três pontos altos do treinamento recebido* ou *Cite três pontos que se mostraram como passíveis de muita melhoria*. Nunca deixar que o treinando se lembre de incluir alguma resposta dissertativa; o instrumento deve conter este tipo de obtenção de informações.

Passo 7: Deixar espaço para identificação do treinando, caso isso seja exigido pela política da sua empresa e para que o treinando opte por identificar-se ou não (é sempre uma escolha pessoal).

Alguns cuidados muito importantes:

- Siga a política da objetividade nos instrumentos de Avaliação de Reação. Muito extensos, “assustam” o treinando, que, com certeza, estará “saturado” de material, papel e informação no final do curso. Uma folha apenas não é má idéia!
- Se tiver mais que um facilitador no treinamento, reservar um campo para avaliação de cada um SEPARADO do outro, para que o treinando não se confunda e acabe por cometer excessos de elogios ou injustiças com um ou ou-

tro facilitador. Esta separação, preferencialmente, deve ser feita por molduras com traço forte.

- Não incluir no instrumento espaço para avaliar sala de reunião, cadeiras, temperatura, iluminação, refeições, intervalos para café. Há uma forte tendência para que a opinião do treinando a respeito destes tópicos contamine a avaliação técnica que se espera de um treinamento.

Como processar e concluir sobre as informações obtidas na fase de avaliação de reação

O gestor de T&D deve trabalhar sobre os dados da avaliação de reação imediatamente após sua aplicação. Nunca deve deixar para “mais tarde”, porque a avaliação é de reação e fornece uma leitura de momento sobre as opiniões e sentimentos dos treinandos.

Em seguida, deve elaborar a síntese das informações, construindo, finalmente, o relatório dessa fase do processo de avaliação dos resultados do evento de treinamento. Os formulários utilizados, assim como os demais documentos, devem ser arquivados na respectiva pasta do evento (física ou eletrônica), para que sejam atendidas as exigências de documentação das Políticas de Qualidade Total.

Nunca é demais lembrar: as providências relativas ao que tenha sido obtido na avaliação de reação devem ser tomadas de forma imediata, e é recomendável que os treinandos e seus superiores hierárquicos recebam uma cópia da síntese, à qual deve estar agregado um posicionamento do gestor de T&D a respeito das críticas e sugestões coletadas.

No contexto da avaliação da aprendizagem

Questionários de pré-curso aos instrutores

Construção de alguns *check-lists* com os pontos-chave do processo de treinamento, destacando para seus instrutores/multiplicadores a substância de aprendizado que deve ser assegurada durante os trabalhos.

- **Forma de aplicação:** o gestor de T&D deve preparar um detalhado *check-list* sobre o conteúdo programático do treinamento e dos seus pontos-chave (o que se espera, realmente, que os treinandos assimilem, aprendam de fato) e orientar os instrutores no sentido de que façam sua avaliação sobre os dados do *check-list* na medida do desenrolar dos trabalhos. Uma reunião para discussão do instrumento, pouco antes do início do treinamento, é uma medida eficaz porque ajuda os instrutores a compreenderem claramente os objetivos e o seu papel.
- **Resultados:** fornece um riquíssimo acervo de informações sobre o aprendizado, emitido por alguém que é formalmente credenciado para tal (o facilitador dos trabalhos).
- **Restrições:** exclusivamente nos próprios instrutores. Melhor dizendo: é muito comum que instrutores de treinamento **despreparados** aleguem falta de tempo e apresentem uma série de dificuldades (infundadas) para o uso deste meio de avaliação de aprendizagem durante as sessões de treinamento.

Um modelo compactado para inspirar o leitor:

Questionário de Pré-curso para Instrutores (Curso de Relacionamento Interpessoal e em Equipes)

Itens do conteúdo programático	Escala da carência do grupo	Grau de aprendizado segundo o instrutor
• Prevenção de conflitos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Auto-controle emocional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Compartilhamento de recursos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Comunicação assertiva e qualitativa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Exercício da tolerância e da aceitação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Compreensão s/diferenças individuais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Manejo de dificuldades sociais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Minimização de preconceitos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Percepção de estados emocionais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na coluna ESCALA DA CARÊNCIA DO GRUPO, o gestor de T&D assinala qual a necessidade apurada no diagnóstico e, na coluna seguinte, o instrutor assinala qual foi o grau de aprendizado em cada item, conforme a sua avaliação.

Instrução programada

Metodologia consagrada para combinar aprendizado com *feedback* imediato, proporcionando ao treinando a oportunidade de acompanhar a própria evolução (ritmo, velocidade, profundidade e acertos), sob a orientação dos instrutores.

- **Forma de aplicação:** técnica tradicional, consagrada e relativamente cara, a instrução programada consiste em

um meio de auto-estudo, geralmente com textos seguidos por perguntas cujas respostas orientam o progresso e/ou a necessidade de retomar algum ponto para ser novamente estudado. Atualmente, a indústria da informática vem utilizando muito este recurso, evidentemente com as enormes possibilidades da eletrônica/som/imagem, como forma de mais rapidamente massificar o domínio dos seus *software* e *hardware*.

- **Resultados:** o treinando obtém um *feedback* imediato sobre o seu grau de aprendizagem, cuja evolução e intensidade podem ser monitorados e documentados pelo gestor de T&D. Por outro lado, esta técnica é estimulante: o treinando “compete” com ele mesmo e é desafiado a escolher as respostas corretas.
- **Restrições:** a maior delas é o custo de produção, porque exige que seja elaborada por especialistas, além de demandar tempo significativo para sua produção, ajustes e validação.

Testes objetivos

Metodologia clássica, enfrenta a resistência e a rejeição da maioria das pessoas em face dos seus passados escolares e dos erros estratégicos cometidos por gestores de T&D nas empresas. Contudo, a sua validade técnica é assegurada, desde que a sua construção instrumental venha a ser regida pelas técnicas e pelos rigores típicos dos testes objetivos.

- **Forma de aplicação:** nada de novo. Trata-se da construção dos tradicionais testes/provas sobre o conteúdo do treinamento e da sua aplicação.
- **Resultados:** quando se trata de medir a aprendizagem, nada melhor que um mecanismo de aferição do quanto o treinando compreendeu e reteve dos conteúdos do trei-

namento recebido. Fornece, também, a oportunidade de mensurar a aprendizagem, identificando-a por meio de números (percentuais de acertos etc), a par de se constituir em uma evidência para os registros do treinamento, em atendimento às exigências das Políticas de Qualidade Total.

- **Restrições:** tempo e custo de produção, resistências atávicas por parte dos treinandos, cultura brasileira anti-teste, exigências éticas que foram ignoradas no passado (vazamento dos resultados para pessoas estranhas ao processo de gestão do treinamento) e o inconsciente coletivo, digamos assim, que motiva muitas pessoas a reagirem negativamente contra qualquer “ameaça” ao seu íntimo e limitações.

Para ajudar o leitor a que se prepare para construir testes e provas, caso não tenha essa habilitação na sua formação acadêmica, apresentamos uma espécie de atalho que não invalida a presença de um especialista nessa fase (um pedagogo), mas, repetimos, ajuda o leigo a desenvolver-se nesse domínio tão importante: o GUIA PARA ELABORAR PROVAS E TESTES.

Aplicação

Este Guia visa o suprimento de informações para que se possa elaborar testes de características pré e pós eventos de treinamento empresarial, para que se possa obter indicadores da retenção dos conteúdos, um dos vetores importantes o processo de avaliação dos resultados do treinamento. O seu contexto “andragógico” é justificado por via da sua destinação de uso no público composto por pessoas adultas, que estão em processo de desenvolvimento, não se tratando, pois, de uma prova clássica, das que são utilizadas no ensino convencional.

Este guia é montado em passos seqüentes, para que o gestor de t&d possa construir os seus meios de aferição da aprendizagem sem correr riscos de faltas ou de excessos.

PASSO 1

Definir os pré-requisitos dos treinandos, relativamente ao conteúdo do programa de treinamento, destacando as exigências indispensáveis e/ou eventuais patamares mínimos de informação prévia sobre o tema que será explorado não só no evento de treinamento, mas principalmente pelo instrumento de aferição da aprendizagem.

Portanto, requisitos como o de escolaridade, participação anterior em eventos semelhantes e em que épocas (mais ou menos próximas), são matéria a ser considerada, cuidadosamente, neste passo.

PASSO 2

Destacar todos os pontos-chave do assunto que será tratado no treinamento e explorado pelo instrumento de aferição da aprendizagem. É importante destacar que, num instrumento de aferição da aprendizagem podem ser agrupados vários temas diferentes, preferencialmente interligados por um mecanismo natural de interdependência ou intercomplementaridade.

Sugere-se listar os pontos-chave, levando-se em consideração o quanto impactam ou fundamentam os objetivos do evento de treinamento, por exemplo respondendo a questão: "O quanto este assunto é contributivo para o alcance dos objetivos?".

Listar todos os pontos-chave e examinar, novamente, cada um deles para, finalmente, estar seguro de que foram elencados todos os que deverão ser obrigatoriamente diluídos no instrumento de aferição da aprendizagem.

PASSO 3

Elaborar perguntas sobre cada um dos pontos-chave destacados no passo anterior, procurando cobrir a essência, o mais

importante de cada conteúdo de informação destes pontos-chave. Nesse momento, a idéia central é a de listar as perguntas sem preocupar-se muito com a seqüência ou a precisão das perguntas. É apenas uma produção “bruta”.

PASSO 4

Examinar, pormenorizadamente, cada pergunta feita e procurar reescrever cada uma, utilizando-se do seguinte critério técnico (da metodologia consagrada da Andragogia):

- voz ativa
- síntese
- clareza
- conclusibilidade
- sem dubiedades
- máximo de três linhas (cerca de 30 a 35 palavras, incluindo os artigos)
- característica afirmativa ou questionadora (tanto faz)
- especificidade (tratando de um assunto exclusivamente)

PASSO 5

Elaboradas as perguntas, redigir as alternativas de resposta, para adoção do sistema de múltipla escolha, tecnicamente mais recomendado para a realidade empresarial, embora apresente opiniões diferentes de especialistas na tecnologia de ensino.

Cada resposta, deve ser restrita a, no máximo, duas linhas, entre 10 a 15 palavras, incluindo os artigos e, para melhor produzir as alternativas e respostas, sugere-se o seguinte critério:

- número ímpar de alternativas de respostas (três ou cinco, é usual)
- apenas uma das alternativas definitivamente correta
- evitar alternativas com respostas como “sim”, “não”, “concordo”, “discordo”
- nenhuma das alternativas descrita de forma absurda

- todas as alternativas, excetuando-se a correta, com alguns elementos de acerto
 - todas as alternativas descritas com um desafio ao raciocínio
- Quanto ao número de perguntas, não há um dado final,

Apenas deve-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- quanto tempo está disponível para a resposta ao instrumento?
- Qual é a extensão do assunto a ser trabalhado?
- Qual é a profundidade do assunto a ser trabalhado?
- Qual é o grau de permeabilidade dos treinandos para este tipo de metodologia?
- O que visa, precisamente, a aferição por meio desse instrumento?

Recomendações finais

- ✓ O Gestor de T&D deve recorrer aos instrutores do evento, a princípio especialistas nos assuntos a ser tratados para, com eles, produzir o instrumento de aferição.
- ✓ O instrumento deve ser produzido de forma simples, sem rebusques gráficos, para não impressionar negativamente e não afastar-se do critério de objetividade.
- ✓ A metodologia de uso dos recursos de pré e pós testagem de conhecimentos, NO CONTEXTO EMPRESARIAL, exige que o instrumento não seja identificado, para salvaguardar o indivíduo e garantir a necessária confidencialidade.
- ✓ Tão logo quanto possível, os resultados estatísticos da aplicação do pré-teste devem ser fornecidos aos facilitadores do evento e afixados em local apropriado para pleno conhecimento por parte dos treinandos.

Auto-avaliação da aprendizagem

É um dos mais poderosos recursos para essa fase. O próprio treinando é quem aponta o seu grau de aprendizado.

- **Forma de aplicação:** o gestor de T&D prepara e aplica um instrumento que permita ao treinando fazer a sua avaliação de aprendizagem e o entrega alguns dias (não mais que entre 5 e 10 dias corridos após o evento).
- **Resultados:** fornece uma interessante acervo de informações que, tratadas estatisticamente, podem ser usadas como documentação de processo (evidências) e patamar para medidas seguintes a ser tomadas pelo gestor de T&D, conforme cada caso.
- **Restrições:** esbarra na resistência das pessoas aos testes e provas, como destacado anteriormente e na imaturidade técnica e psicológica de não poucas pessoas nas empresas.

Apresentamos dois exemplos para inspirar o gestor de T&D.

Exemplo 1: um instrumento genérico

FATORES PARA ANÁLISE	ESCALA PARA RESPOSTA	
	Antes do treinamento	Depois do treinamento
1. Meu conhecimento sobre o assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
2. Meu domínio de técnicas próprias do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
3. Minha segurança no tratamento do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
4. Minha compreensão sobre os potenciais técnicos do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
5. Minha visão sobre a praticidade do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
6. Minha capacidade de obter resultados por via do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
7. Meu interesse e curiosidade sobre o assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
8. Minha permeabilidade para as propostas de mudança do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
9. Meu reconhecimento das minhas possibilidades por via do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.

10. Minha compreensão sobre o papel e contribuições dos demais por via do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
11. Minha capacidade de analisar situações sob o ângulo do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
12. Minha capacidade de diagnosticar situações por via do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
13. Minha capacidade de prescrever soluções para problemas por via do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
14. Minha habilidade em facilitar/suportar o trabalho de outra pessoas por via do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
15. Minha competência em levar outras pessoas a entender e dominar o assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
16. Minha autoconfiança no manejo dos detalhes e procedimentos do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
17. Minha confiança na solidez do assunto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.
18. Minha capacidade em transformar o assunto em resultados práticos no meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouca Moderada Plena	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Pouco Moderado Pleno Acrésc. Acrésc. Acrésc.

Exemplo 2: um instrumento específico

Instrumento de Auto-avaliação de Aprendizado (Curso de Técnicas Avançadas de Negociações)

Fatores do conteúdo programático do evento	Nível do meu aprendizado
1) Fundamentos teóricos gerais	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2) Estilos de negociadores	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3) Comunicações aplicadas às negociações	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4) Planejamento de reuniões de negociação	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5) Estratégias e táticas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6) Administração de conflitos nas negociações	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7) Planejamento de tempo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8) Técnicas de vendas associadas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9) Técnicas de indução ao fechamento de negócios	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Análise de habilidades e de tarefas

Utilizável em situações de treinamento que são regidas por objetivos de ordem sensorial/motriz. (treinamento operacional, mais especificamente).

- **Forma de aplicação:** com o apoio de técnicos especializados no assunto do treinamento, o gestor de T&D faz um levantamento do conjunto de habilidades exigidas pelo perfil do cargo do treinando e, sobre ele, monta um roteiro de verificação do comportamento pós-treinamento no posto de trabalho. Claro está que o aprendizado se dará sempre e somente quando o treinando for capaz de apresentar os comportamentos definidos nos padrões que regem o seu cargo na empresa.
- **Resultados:** fornece uma indicação clara sobre o quanto foi aprendido pelos treinandos, possibilitando, também,

a obtenção de informações que possam orientar as necessidades de mudanças ou aperfeiçoamentos nas formas de realização do evento de treinamento.

- **Restrições:** nenhuma, desde que o gestor de T&D se assegure de estar apoiado pelos especialistas no temário do treinamento.

Testes de habilidades padronizadas

Evolução da técnica anterior, referem-se àqueles tipos de treinamento cujo comportamento desejado é regido por padrões tecnicamente elaborados e corroborados pela prática (como vários da área de computação, por exemplo).

- **Forma de aplicação:** o que se espera, expresso em comportamento e habilidades por parte do treinando, é um referencial preciso, geralmente técnicas e domínios específicos, descritos, delimitados, claros em todo o seu processo. Assim, pois, o gestor de T&D deve partir destes domínios e técnicas, geralmente disponíveis nos manuais de atribuições e nas especificações da engenharia de processo, para construir os parâmetros de medidas. A não ser que ele próprio, o gestor de T&D, seja um especialista no contexto dos domínios e habilidades, ele deve recorrer à ajuda de quem conheça profundamente os detalhes das operações para, em conjunto, elaborar os referenciais de medida.
- **Resultados:** fornece os parâmetros precisos para que se conclua sobre a validade e a qualidade do evento de treinamento, por meio de um referencial concreto, sem os riscos dos subjetivismos ou das abstrações.
- **Restrições:** podem surgir quando falta ao gestor de T&D o apoio da área em que está contido o domínio e a habilidade em tela. Contudo, a tecnologia da Qualidade Total vem

facilitando muito a adoção das especificações como referencial preciso para que se possa aferir se houve ou não o aprendizado, a internalização por parte dos treinandos.

Técnicas feitas sob medida para avaliar habilidades

Resposta para situações específicas. No caso, o gestor de T&D deve trabalhar em conjunto com os representantes da fonte tecnológica e construir as medidas caso a caso, praticamente de forma artesanal. Trabalhosa, demanda tempo. Seus resultados, enquanto alternativa de medida de aprendizado, são substanciais.

- **Forma de aplicação:** aqui cabe um comentário importante. O trabalho de construção de técnicas sob medida para avaliar habilidades, domínios, conhecimentos e até potenciais requer do gestor de T&D dedicação, tempo, paciência de escultor (sem exageros), na medida em que se trata de criar algo novo, mesmo que apenas uma evolução ou aperfeiçoamento do que já se tenha feito. Não será de todo improvável que, a um dado momento, o gestor de T&D tenha de partir do “zero”, ou seja: iniciar pelo estudo cuidadoso dos perfis de cargos, com o objetivo de conhecê-los, para, em seguida, poder elaborar alternativas de medida de comportamentos naqueles que, futuramente, deverão responder por tais cargos. Recomenda-se, portanto: a) pesquisar os cargos; b) entender todo o processo; c) identificar os seus pontos-chave; d) fazer observações locais (vendo o processo em andamento); e) consultar os especialistas no assunto; f) conversar com os profissionais da empresa que exerçam a função, nos quais se reconheça a competência e experiência.

A experiência da Ciência nos mostra algo curioso: muito do que se descobriu, e que hoje é aceito como basilar

pela humanidade, resultou de uma pergunta: “Como isso funciona?” Com a resposta vem o caminho para desenhar um processo, estabelecer padrões e medidas e tudo o mais que seja necessário. Recomenda-se, pois, ao gestor de T&D um pouco do espírito científico: “Como funciona?”, “Como posso ensinar para outras pessoas?”, “Como saberei que a pessoa a quem ensinei realmente sabe, domina o processo?”

- **Resultados:** fabulosos! Mesmo que trabalhosa, a técnica permite que sejam feitas medidas da aprendizagem de forma precisa, construída sobre a realidade e as características do evento de treinamento. Por ser específica, a técnica sintoniza-se, com precisão, à delimitação do que se quer medir, em termos da aprendizagem pelos treinandos.
- **Restrições:** mais uma vez o que nos tem afligido muito tempo para elaboração das técnicas e recursos financeiros para custeio. Por outro lado, há a questão da falta de pessoal habilitado da área de T&D para a elaboração das técnicas.

Avaliação de mudanças de habilidades pelos treinandos

Diante da falta de recursos de medida mais complexos e, geralmente, da falta de tempo para produzi-los, trata-se de pesquisar junto aos treinandos e deles obter as suas impressões e indicadores de mudanças na suas habilidades. A prática de muitos gestores de T&D tem mostrado que é uma boa alternativa, efetivamente muitíssimo melhor do que nada fazer.

- **Forma de aplicação:** nada difícil, porém fonte riquíssima para obtenção de informações e dados que sinalizem não só o aprendizado, como também os resultados (o que aconteceu em seguida ao treinamento, por causa do aprendizado e, vale dizer, da mudança de comportamen-

tos). Nesse caso, o gestor de T&D deve organizar uma reunião com os treinandos, se, eventualmente, não tiver condições para entrevistar cada um em particular, como seria desejável, e, nessa oportunidade, deles obter seus relatos de experiências pós-treinamento, sempre cuidando em identificar aquelas experiências que possam vir a ser creditadas ao treinamento em si. Num par de horas, se tanto, o gestor de T&D poderá obter muitas informações que, consolidadas, produzirão um relatório substancial a respeito do treinamento efetuado, o que nele foi aprendido e como contribuiu para as melhorias no posto de trabalho dos treinandos.

- **Resultados:** por meio do emprego dessa técnica, o gestor de T&D estará trabalhando em sintonia com o principal agente do processo de treinamento: o treinando. Ele, mais do que qualquer outra pessoa na empresa, é quem melhor sabe o quanto e em que sentido ocorreram as melhorias em seus conhecimentos, como reflexo da ação de treinamento.
- **Restrições:** praticamente não existem restrições, a não ser que o próprio treinando não queira participar do processo.

Questionários padronizados de atitudes

Produzidos por universidades, centros de pesquisas, especialistas e copiosos no acervo da Psicologia Organizacional, permitem que sejam efetuadas medidas com razoável grau de precisão e de confiabilidade. Infelizmente, no Brasil a sua produção e divulgação são impedidas pela pirataria (reprodução não autorizada, com vergonhosa violação de direitos autorais).

- **Forma de aplicação:** identificadas as atitudes cuja mudança foi objeto do programa de treinamento, cabe ao gestor de T&D pesquisar no mercado as fontes para for-

necimento destes questionários. No Brasil, infelizmente, são poucas as fontes e as que existem não têm um acervo variado como seria desejado. Já que escasseiam as fontes para o fornecimento destes instrumentos, recomenda-se ao gestor de T&D que procure organizar e dirigir reuniões com aqueles que participaram dos programas de treinamento e deles obtenha, de viva voz, relatos e depoimentos sobre como se vêm após o treinamento.

- **Resultados:** fornece uma medida de aprendizagem confiável e com bom nível de facilidade de interpretação e análise, podendo, também, ser utilizada como um *feedback* para os treinandos, a título de reforço positivo das mudanças operadas em suas atitudes, a partir do evento de treinamento.
- **Restrições:** além da falta de fornecedores de tais questionários, o gestor de T&D poderá enfrentar a resistência e o ceticismo das pessoas de maneira geral. Por falta de conhecimento ou por causa da postura refratária pura e simples, as pessoas tendem a desconfiar de qualquer meio utilizado a título de medição de aspectos da sua individualidade.

Questionários de atitudes feitos sob medida

Referem-se à mesma tecnologia do item anterior, porém construídos para atender situações **específicas**. Especialistas na temática do treinamento podem construir estes instrumentos, considerando-se, entretanto, o seu custo de produção e as reservas de direitos autorais citados.

- **Forma de aplicação:** esta técnica apresenta as mesmas características da anterior, em termos da sua aplicação. Reiterando: os questionários para avaliar as atitudes não se configuram como rótulos para as pessoas; apenas

subsidiar as análises por parte dos especialistas em Desenvolvimento de Pessoas e assim devem ser entendidos. Tome-se, como exemplo, os instrumentos das provas situacionais, largamente utilizados nos processos de recrutamento e seleção. Elas, aplicadas corretamente, não rotulam os candidatos a emprego, embora possam impedir a sua continuidade no processo seletivo. Atitudes, enquanto uma predisposição a um dado comportamento ou um comportamento potencial, como preferem alguns estudiosos, podem ser estudadas com base nas provas situacionais (também!). O que estará, então, sendo avaliado pelo gestor de T&D no que tange aos resultados do treinamento realizado? Atitudes, enquanto uma predisposição para um comportamento! Se o treinamento realizado, no contexto gerencial, por exemplo, objetivou a criação ou o desenvolvimento de atitudes favoráveis para levar a uma mudança de comportamentos, podemos entender que o resultado deste treinamento é a mudança de comportamentos, através da mudança de atitudes. Lembre-se: primeiro mudam as atitudes para depois, e só depois, chegar à mudança de comportamentos.

- **Resultados:** são excelentes! Esta técnica atua no que existe de mais importante no processo de aprendizagem: a mudança das atitudes, vistas estas como patamar para a efetiva aprendizagem.
- **Restrições:** muitas. A principal delas é a falta de entidades ou empresas que se dediquem à pesquisa e geração de tecnologias dentro da ambiência de Gestão de Recursos Humanos no Brasil. Outra restrição é o alto custo de montagem, edição e reprodução de materiais dessa natureza.

Análise de realimentação em grupo

Podendo ser efetuada durante e após os eventos de treinamento, a depender da estratégia planejada pelo gestor de T&D, a Análise de Realimentação em Grupo baseia-se na força e na sinergia grupal para a obtenção de impressões e constatações sobre o aprendido.

- **Forma de aplicação:** não é difícil. Basta a competência de liderança de grupos por parte do gestor de T&D, associada à sua capacidade de vitalizar os participantes, estimulando-os para que dêem seus depoimentos e não tenham medo de se expor diante dos demais membros. Não é um exercício de auto-expição! O gestor apresenta para o grupo a questão relativa ao que se aprendeu (ou não) e o que cada treinando percebe como uma possibilidade de transferência para a sua prática diária. Seguem-se os debates e uma consolidação em plenário, recomendando-se que o gestor de T&D elabore uma memória (ou uma ata) das conclusões, de modo que possa documentar os dados e informações apresentados pelo grupo de treinandos.
- **Resultados:** são excelentes! O uso das técnicas de grupo, em todas as suas conhecidas aplicações, provocando sinergia e a troca de percepções, o que facilita bastante a compreensão do que se passa com cada integrante do grupo e com o próprio grupo. O gestor de T&D que tenha uma grande população de treinandos para administrar deve utilizar a técnica de grupo como uma ferramenta segura, confiável e de fácil operacionalização, a par do seu baixo custo.
- **Restrições:** nenhuma. É uma técnica simples, potente, de baixíssimo custo, exigindo apenas a habilidade do gestor de T&D para sua aplicação.

Como processar e concluir sobre as informações obtidas na fase de avaliação da aprendizagem

Todas as técnicas sugeridas contemplam um tratamento de finalização. Nesse sentido, o gestor de T&D deve lembrar-se de que a técnica em si não é o processo, mas sim o meio pelo qual as informações de interesse serão recuperadas e ordenadas de modo que possam ser analisadas.

Portanto, é essencial que a análise seja efetuada e o parecer conclusivo do gestor de T&D devidamente construído para ser, em seguida, fornecido ao cliente interno e aos demais executivos, a depender da estrutura e política de sua empresa.

É preciso, também, que todas as evidências concretas dos instrumentos e técnicas empregados sejam catalogados e arquivados, para atender as exigências das Políticas de Qualidade Total.

Nos contextos da mudança de comportamento e da aplicação

Amostragem de atividade

Aplicável nos casos em que estão disponíveis dados indicadores do nível de performance dos treinandos em uma dada situação como, por exemplo, os procedimentos para administração do tempo gerencial. O termo “amostragem” que identifica esta técnica se deve ao tratamento de uma das habilidades/domínios demandados pelo cargo. Em face disso, deve ser utilizada pelo gestor de T&D para a apuração dos resultados de um evento de treinamento no qual uma habilidade específica tenha sido trabalhada ou, sem prejuízo para a eficácia da técnica, nas situações de treinamento que tenham abordado procedimentos específicos.

- **Forma de aplicação:** antes do treinamento em si, o gestor de T&D deve dispor de dados que indiquem a carência, como excessos de horas de trabalho após o expediente e

seu custo. Convém destacar que se os indicadores de disfunção/carência de treinamento não estiverem disponíveis, a técnica não tem a menor chance de ser aplicada. Em seguida ao treinamento, o gestor deve iniciar um trabalho de consultoria de apoio junto ao cliente interno e, com ele, levantar dados que mostrem os efeitos da aplicação prática dos conteúdos do treinamento. Um formulário seguido por uma entrevista individual ou em grupo (nesse caso cabe também a amostragem de 20% do número de treinandos) certamente facilitará em muito a prospecção de dados e informações indicadoras da mudança de comportamento e seus efeitos no contexto da realidade dos treinandos. Obtidos e consolidados os dados, o passo final é a produção de um relatório de diagnose pós-treinamento e seu encaminhamento, conforme as normas da empresa.

- **Resultados:** são expressivos, porque a técnica favorece a prospecção e recuperação de informações que, normalmente, seriam perdidas na memória individual dos treinandos por falta de algum motivo ou forma consistente de valorização e utilização.
- **Restrições:** nenhuma. É uma técnica poderosa e de muita confiabilidade.

Diário de observadores

Um procedimento para avaliação de resultados em T&D, surpreendentemente pouco utilizado pelos profissionais da área. Sua aplicação deve ser mobilizada, porquanto subsidia fortemente o gestor de T&D com dados e informações, a par de envolver ativamente outros profissionais em todo o processo de gestão.

- **Forma de aplicação:** Inicialmente, o gestor de T&D deve escolher alguns membros da equipe da área relativa aos

treinandos de um dado evento de treinamento. Em seguida, deve produzir um *check-list* contendo os comportamentos que devem ser acompanhados pelos observadores locais. Este *check-list* deve cobrir os tópicos do conteúdo programático e destacar os comportamentos que se espera dos treinandos em seguida ao treinamento. Deve, também, apresentar um campo para que os observadores locais registrem suas impressões sobre as eventuais dificuldades para a aplicação prática dos conteúdos. Uma vez elaborada a pesquisa pelos observadores locais, o gestor organiza e executa uma reunião para exame do obtido, debates e esclarecimentos que venham a ser oportunos. Finalizada esta etapa, passa-se à elaboração do relatório de diagnose dos resultados pós-treinamento e seu encaminhamento a quem de direito.

- **Resultados:** assegurados. Os observadores são poderosos agentes de recuperação de informações junto aos treinandos. A experiência mostra que, do trabalho dos observadores, por sua proximidade com os treinandos, resultam informações até surpreendentes, que muito contribuem para identificar os bons resultados das ações de treinamento.
- **Restrições:** nenhuma. Do ponto de vista da confiabilidade e da consistência técnica, pode ser aceita como das mais produtivas. A única dificuldade desta técnica é identificar pessoas que tenham condições e disposição para contribuir enquanto observadores locais.

Autodiários

Varição da técnica anterior, igualmente poderosa, consiste na mobilização do treinando como seu próprio observador.

- **Forma de aplicação:** elaborado o *check-list* sugerido na técnica do quadro anterior, cuidando-se em ajustar os

tempos dos verbos e a linguagem do texto, o gestor de T&D deve disponibilizar este material para os treinandos, preferencialmente por ocasião da abertura do treinamento. Melhor ainda, antes da sua execução, momentos em que deve negociar com os treinandos aplicação da técnica, ilustrando seus efeitos positivos e erradicando os receios de sempre. A auto-avaliação é um recurso interessante e costuma produzir bons efeitos, o que acontece precisamente nesta técnica.

- **Resultados:** excelentes! Está mais que comprovada a eficácia da auto-avaliação. O treinando é o principal interessado em mostrar que está agregando valor ao seu trabalho e à empresa, também por via da aplicação do que aprendeu no evento de treinamento.
- **Restrições:** a maturidade dos treinandos. Se lhes faltar maturidade psicológica e técnica, dificilmente esta técnica poderá ser aplicada. Os treinandos devem estar conscientes das suas responsabilidades enquanto público-alvo do treinamento e também responsáveis pelo seu sucesso, este visto como resultados efetivos e o conseqüente retorno dos investimentos feitos pela empresa. Recomenda-se ao gestor de T&D muito cuidado na fase de preparação dos treinandos para o exercício do papel de auto-observadores: sensibilização e acompanhamento estimulador são os ingredientes para assegurar o êxito da técnica, salvaguardada a condição do estágio adequado de maturidade.

Entrevistas e questionários em largura

Metodologia que abrange a totalidade dos treinandos e seus superiores hierárquicos, destina-se à ampliação do espectro da investigação do que aconteceu (ou não) após o treinamento. Refere-se, em outras palavras, ao “amarramento” das impressões

colhidas por intermédio da auto-avaliação, avaliação feita pelos observadores locais, da avaliação obtida dos superiores hierárquicos dos treinandos e de outras instâncias, se for o caso. Recomendável sua aplicação em seguida aos programas institucionais da empresa e, principalmente, no desdobramento da gestão dos programas de treinamento com objetivos **cognitivos e afetivos**.

- **Forma de aplicação:** o gestor de T&D, nesse caso, faz uma combinação entre vários recursos de prospecção de dados e informações pós-treinamento e elabora a sua consolidação.
- **Resultados:** justificam a aplicação da técnica, considerando-se que esta amplia muito o leque de visões e o acervo de informações sobre o que está sendo estudado, além de facilitar a documentação do processo de avaliação, conforme as exigências das Políticas de Qualidade Total.
- **Restrições:** por demandar muito tempo e envolver muitas pessoas no processo, a coordenação da aplicação desta técnica, o tempo necessário e o custo operacional podem criar dificuldades o que, entretanto, não invalida a sua eficiência enquanto alternativa para a avaliação dos resultados dos projetos de treinamento.

Pesquisa da aplicação

Trata-se de estudar, junto aos treinandos, se houve ou não a aplicação dos conteúdos aprendidos, em que medida, as justificativas pela não aplicação e os primeiros efeitos quando da aplicação no seu dia-a-dia.

- **Forma de aplicação:** entre 10 3 30 dias corridos, a contar da data de encerramento do evento, o gestor de T&D deve encaminhar um formulário para os treinandos ou reunir-se com els, o que for mais rápido, fácil e de menor

custo, para obter as informações sobre a aplicação dos conteúdos. Ele deve ficar especialmente atento para as razões apresentadas para justificar a não aplicação, de modo a que possa agir gerencialmente a seguir.

- **Resultados:** excelentes! Mais uma vez, é uma oportunidade para comprovar a eficácia da auto-avaliação, mediante a qual o treinando pode mostrar que está agregando valor ao seu trabalho e à empresa, também por via da aplicação do que aprendeu no evento de treinamento.
- **Restrições:** o distanciamento dos gestores e suas dificuldades para assegurar um mínimo de condições e atratividade para a aplicação dos conteúdos do treinamento.

Para robustecer as estratégias de envolvimento dos gestores e dos treinandos na aplicação para valer do conteúdos do treinamento, apresentamos dois importantes instrumentos a seguir.

Instrumento 1: Guia para Orientar o Executivo dos Treinandos quanto à sua Participação do Processo de T&D.

FINALIDADE

Subsidiar os executivos dos treinandos de um dado evento de treinamento, no sentido de que possam contribuir no seguimento das ações e medidas da gestão do processo. Deve ser fornecido aos executivos dos treinandos, preferencialmente em uma entrevista pessoal, a ser conduzida pelo Gestor de T&D.

Para: (executivo)

De: (unidade de T&D)

Ref.: Gestão de processo do evento de treinamento (identificar)

Prezado(a) senhor(a)

Este correspondência visa subsidiar o seguimento do processo de gestão do treinamento retroreferido, em termos de algumas ações da sua alçada que não só facilitarão a transferência prática dos conteúdos, como em muito contribuirão para agregar valor à Empresa, por via da mobilização dos resultados deste evento.

Seguem pois, algumas sugestões que, a somadas às práticas já em uso, poderão favorecer o atingimento pleno dos objetivos do processo de treinamento.

Colocamo-nos à disposição para analisar e compartilhar ações em conformidade com as demandas do desdobramento deste processo.

Atenciosamente,

(Unidade de T&D)

Anexo: Ações pós-treinamento (uma recomendação).

Ações pós-treinamento (uma recomendação)

- ✓ Assim que os seus colaboradores retornarem do treinamento, reúna-se com eles e lhes peça um “briefing” dos trabalhos, seus conteúdos, materiais e, em especial, do que aprenderam e que pode ser aplicado na prática.
- ✓ Peça-lhes e agenda prazos para a produção de um plano de trabalho para aplicação do aprendido na âmbito de

cada um (eles já receberam orientação no treinamento nesse sentido).

- ✓ Negocie com eles as facilidades, atividades, recursos, prazos, responsabilidades e critérios para acompanhamento da execução do plano de trabalho.
- ✓ Estimule-os a que implementem o plano de trabalho, destacando o potencial de impacto positivo da melhoria das operações da Unidade sob a sua gestão e, é claro, o quanto este plano pode agregar valor à Empresa.
- ✓ Acompanhe a execução das atividades, fornecendo “feedback” e constante apoio nas dificuldades que poderão surgir.

Importante: no plano de trabalho, deverá ser incluído um critério para aferição e avaliação dos efeitos da sua aplicação, para que, mais tarde, possamos finalizar o relatório de avaliação dos resultados do evento de treinamento em si. Articularemos, oportunamente, os meios, formas e prazos para que possamos compartilhar estes resultados e os caminhos para compô-los como um relatório final.

Instrumento 2: Guia para Orientar o Treinando na Aplicação/Transferência dos Conteúdos do Treinamento

FINALIDADE

Facilitar o trabalho de transferência de conteúdos para a situação prática dos treinandos.

O instrumento deve ser entregue aos treinandos na hora final do treinamento, antes da avaliação de reação, ação esta seguida por uma breve exposição de gestor sobre o instrumento, sua utilização, propostas e benefícios.

Caro colega

O evento de que você está em fase final de participação, é um investimento da nossa Empresa em seu desenvolvimento pessoal e profissional. A Empresa “apostou” nas suas capacidades e potenciais e, é claro, contempla um retorno, mesmo porque é um investimento como outro.

Sua missão, doravante, consiste em agregar valor à Empresa, procurando utilizar o aprendizado como recurso para melhorias, desenvolvimento, inovação, correção, expansão, ganhos, minimização de perdas, custos, o que significa que você é, a partir de agora, um poderoso agente de fortalecimento da nossa Empresa.

Nesse sentido, preparamos este elenco de orientações simples, práticas, mas consistentes, para que você o tenha como uma referência para a aplicação dos conteúdos do treinamento ao seu dia-a-dia.

Lembre-se, porém, que este elenco não dispensa a nossa ajuda. Sempre que julgar necessário, entre em contato conosco, para que possamos compartilhar o estudo das formas e alternativas de aplicação.

Para aplicar o conteúdo, recomenda-se o seguinte processo, o qual deve ser obedecido na ordem sequencial como está descrito. É muitíssimo importante que você siga esta ordem, porque é um processo, decomposto em atividades, sendo que uma depende e “alimenta” a outra.

1º Passo

- Faça uma auto-avaliação. Porque você foi convidado para o treinamento? O que justificou nele a sua presença? Como você estava em termos das suas habilidades e competências antes do treinamento? Quais eram as suas carências?

2º Passo

- Faça uma espécie de diagnóstico das operações da sua área, preferencialmente com a contribuição dos demais membros da equipe e responda: o que pode ser mudado e por intermédio do que aprendi no treinamento? Registre as informações e conclusões.

3° Passo

- Faça uma lista de problemas apontados pelo diagnóstico. Depois, faça uma nova lista, por ordem de prioridade, usando o seguinte critério:
 - ✦ Prioridade 1: problemas que estão afetando muito as operações.
 - ✦ Prioridade 2: problemas que estão afetando, mas em menor grau que os anteriores.
 - ✦ Prioridade 3: problemas que incomodam, mas que podem aguardar um pouco mais

4° Passo

- Descreva, em breves palavras, os problemas listados na prioridade 1 e, depois, nas demais prioridades.

5° Passo

- Analise cada problema isoladamente e decida: o que posso fazer, com base no que aprendi no curso, para enfrentar e resolver este problema. Neste passo é muito importante que você acredite que aprendeu algo para fortalecer a sua competência de solução deste e de outros problemas.

6° Passo

- Faça um plano de ação para resolver o problema, de forma objetiva e direta, sem rodeios ou complicações. Discuta o plano de ação com os demais membros da sua equipe, e, em especial, com aqueles diretamente envolvidos na dinâmica de funcionamento das operações relativas ao problema.

7° Passo

- Apresente o plano de ação ao seu superior hierárquico e negocie com ele condições, apoio, prazos e demais fatores que interfiram na execução do plano.

8° Passo

- Conforme o que negociar e ajustar com o seu superior hierárquico, finalize o Plano, compartilhe-o com os demais membros da sua equipe e o operacionalize.

Recomendações finais

Não é difícil, como vê, partir para a transferência para a prática.

Você precisa ter um compromisso consigo mesmo e com a Empresa.

Você precisa, finalmente, acreditar que a sua competência e habilidades aumentaram por força do treinamento e que, doravante, será capaz de mostrar esta condição na prática.

Como processar e concluir sobre as informações obtidas na fase de avaliação da mudança de comportamento

Repetem-se, aqui, as recomendações feitas em seguida ao bloco de AVALIAÇÃO DE REAÇÃO e AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.

No contexto da aplicação (resultados ou efeitos)

Índices de produtividade da gestão de RH

Trata-se de utilizar os índices da gestão de RH como referenciais para a contribuição de T&D. Estes índices são, no mais das vezes, turnover, absenteísmo, custo/hora da folha de pagamento comparado com dados de mercado, resultados de programas de avaliação de desempenho, relação homens/hora de trabalho com os ganhos de produtividade e incremento de resultados operacionais e muitos outros.

- **Restrições:** é essencial que se disponha de um banco de dados em RH completo, atualizado e que reflita com exatidão o perfil da gestão de RH da empresa.

Estudos de clima organizacional

É um processo de diagnose abrangente. Pesquisa todas as variáveis que interferem no clima humano, motivacional e de

relacionamentos, a par da investigação que propicia sobre as condições de trabalho, estrutura funcional, sistemas de administração, cultura empresarial, valores e práticas gerenciais, dentre outros.

- **Restrições:** alto custo, demanda tempo e envolvimento de muitas pessoas.

Estudos de fluxo de trabalho

É uma estratégia que procura desenvolver um trabalho integrado entre os gestores de T&D e os especialistas em Organização, Sistemas e Métodos. Em sua prática, estes estudos são um minucioso trabalho de análise e ponderação dos fluxos e rotinas de trabalho, geralmente voltados para ganhos de produtividade. Nele, podem ser identificadas com clareza as contribuições de T&D nos ganhos de produtividade e incremento de resultados.

- **Restrições:** dada sua complexidade, contempla um volume substancial de recursos financeiros, de tempo e de trabalho, o que, apenas para utilização para a identificação das contribuições de T&D, não pode ser aceito como viável na maioria dos casos.

Rastreamento das conseqüências pós-treinamento

Trata-se da retomada dos estudos efetuados por ocasião do DNT, com base nos documentos e no parecer do gestor de T&D. Sobre estas informações, retornar ao cliente interno e, com ele, rastrear o que aconteceu na área de trabalho que possa ser creditado, de forma comprovada, ao treinamento realizado.

- **Forma de aplicação:** o gestor de T&D, baseado no seu parecer da fase de DNT, efetua um trabalho junto aos executivos e treinandos, com vistas à identificação das repercussões do treinamento no ambiente de trabalho,

por meio de instrumentos previamente construídos ou de entrevistas individuais e/ou grupais. Nessa oportunidade, o gestor de T&D faz o caminho contrário, ou seja: o diagnóstico das mudanças de comportamento e do que as mudanças trouxeram, de prático, ao trabalho dos treinandos. Ele pode preparar um *check-list* específico ou planejar uma reunião, cuja agenda venha a prever e ordenar uma série seqüencial de perguntas a serem feitas aos pesquisados. Finalmente, o gestor de T&D deve colher dados indicativos do que aconteceu por via da aplicação do conteúdo do treinamento, checá-los com segurança, ao tempo em que colhe as evidências locais relativas aos indicadores (documentos, estatísticas, relatórios, gráficos etc).

- **Resultados:** embora seja uma técnica trabalhosa, os resultados dela são uma poderosa garantia da identificação das contribuições que podem ser creditadas ao processo de treinamento.
- **Restrições:** apenas o volume de trabalho que a técnica demanda do gestor de T&D, considerando-se que este nem sempre dispõe de tempo e de recursos físicos, incluindo pessoal preparado, para que possa implementar, como convém, essa técnica.

Comparação direta com os objetivos

É a comparação entre os objetivos determinados para o evento de treinamento e os dados indicadores de situação pós-treinamento, a qual se aplica, idealmente, em projetos de treinamento cujos objetivos tenham sido delimitados com precisão, a partir dos indicadores obtidos na fase de DNT e o contrato de mudança de comportamento articulado com os treinandos e seus executivos.

- **Forma de aplicação:** resume-se ao resgate dos objetivos e sua comparação com dados indicadores obtidos das mais variadas formas.
- **Resultados:** em eventos com delimitação precisa de objetivos, essa técnica tem ampla possibilidade de aplicação com sucesso. Isso não acontece em eventos cujos objetivos sejam difusos, notadamente aqueles regidos por estudos de natureza subjetiva.
- **Restrições:** apenas quando de eventos com objetivos pouco claros, como descrito anteriormente.

Aplicação de instrumentos específicos

É a aplicação em casos específicos de instrumentos construídos especificamente, na maioria das vezes, se não todas, o clássico formulário.

- **Forma de aplicação:** o gestor de T&D elabora o instrumento de pesquisa, conforme sugerido neste livro (Guia para a Construção de Instrumento de Avaliação dos Resultados), a seguir.

Apresentado o instrumento, o gestor de T&D deve fazer uma aplicação a título de teste, para que ele seja, eventualmente, ajustado e aperfeiçoado e, assim, possa ser entendido como referendado.

A aplicação propriamente dita do instrumento deve ser feita conforme os prazos previstos no projeto de treinamento, sob a supervisão do gestor de T&D, sendo que os seus respondentes são, naturalmente, os treinandos e/ou os seus executivos. A aplicação pode ser feita individualmente ou em grupos, opção recomendada em razão do que se pode obter como efeito da sinergia grupal.

- **Resultados:** é uma técnica poderosa, embora exija substancial trabalho para a produção do instrumento, na me-

dida em que possibilita que um evento seja administrado conforme a sua própria natureza.

- **Restrições:** nenhuma que possa diminuir ou não recomendar a mobilização da técnica.

Guia para Elaborar um Instrumento de Pesquisa dos Resultados Pós-Treinamento.

FINALIDADE

Servir como referência para o Gestor de T&D vir a projetar seus próprios instrumentos, conforme a natureza das demandas dos seus clientes internos e as características de sua empresa.

Este Guia é apresentado em blocos, para facilitar o entendimento de cada fase do processo, as relações entre cada fase e o efeito integrativo. Neste tipo de pesquisa, principalmente, há que se considerar SEMPRE o efeito integrativo, porque estaremos obedecendo ao princípio de que avaliar o treinamento não é um evento isolado, e sim um processo que se desdobra em tantas fases quanto mais complexa for a natureza do projeto, programa ou evento de treinamento.

1.º Passo: Delimitar, com precisão, o público-alvo e em que área funcional organizacional será efetuada a pesquisa de resultados dos eventos de Treinamento e Desenvolvimento, de qualquer espécie, tipo, forma, recurso ou agente fornecedor (caso de evento interno ou externo).

2.º Passo: Decidir qual será a natureza técnica do levantamento:

- pesquisa por formulário, com a consolidação estatística dos resultados;
- ação combinada entre a aplicação do formulário e entrevista individual com o cliente interno;

- ação combinada entre a aplicação do formulário e exploração dos seus resultados em reunião com o grupo de clientes internos.
- pesquisa local, feita pelo gestor de T&D, usando, ele próprio, o formulário como meio de coleta de dados, sendo que esta pesquisa pode ser feita junto ao executivo da área atendida ou junto aos treinandos propriamente ditos.

3°. Passo: Decidir qual será o ponto de partida do processo:

- o formulário será utilizado como “arrancador” do processo ou será o seu único e principal meio?
- o formulário será aplicado diretamente por meio de entrevista com o cliente interno?
- o formulário será fornecido e, depois de recolhido, utilizado como agente orientador do desdobramento do processo?

4°. Passo: Retornar ao evento de treinamento que será objeto de pesquisa dos seus resultados e resgatar:

- carências levantadas;
- justificativas que o legitimaram;
- objetivos gerais e específicos;
- indicadores de mudanças (principalmente).

5°. Passo: Iniciar a construção do instrumento de pesquisa, identificando, logo no cabeçalho do instrumento:

- evento que está sendo estudado e quando foi realizado;
- quais eram as carências levantadas que o justificaram (uma síntese);
- quais eram os objetivos compromissados no treinamento;
- destaque dos indicadores de mudanças por via do evento de treinamento.

Estes dados servem para posicionar a memória do informante e disciplinar o seu sentido de observação e de delimitação de fatos, não apenas de metas opiniões.

6°. Passo: Decompor os objetivos em tópicos, um a um, bem delimitados, pesquisando, por meio de perguntas dirigidas (múltipla escolha ou com escala agregada para pontuar), cada comportamento esperado por via do treinamento. Isto vale dizer que o gestor de T&D deve, didaticamente, decompor os objetivos em comportamentos, ao tempo em que esta construção questiona junto ao informante o quanto mudou, como mudou, em que extensão mudou, o que não mudou e porque não mudou no treinando, em face do treinamento recebido.

7°. Passo: Agregar A CADA PERGUNTA (comportamento manifestado pós e como efeito do treinamento) a necessidade do informante incorporar indicadores das suas observações e fatos, portanto delimitando estas observações e fatos, por meio de dados concretos.

8°. Passo: Finalizar a construção do instrumento, produzindo-o no formato gráfico lembrando-se, porém, que este não deve exceder a três laudas, para não cansar o cliente interno e não correr o risco de pecar pelo excesso, neste caso um erro fatal.

9°. Passo: Recebendo de volta os questionários, o gestor de T&D deve analisá-los e retornar aos clientes internos no sentido de:

- confirmar os dados e informações;
- esclarecer pontos de dúvida e
- colher indicadores, quando estes não forem prestados pelo informante.

Cuidados gerais:

- ✓ É sempre importante deixar um espaço aberto no formulário para eventuais informações que não tenham sido previstas no elenco de perguntas ou para que o cliente interno possa dissertar um pouco mais sobre uma ou mais das suas respostas. Isto acontece, na medida em que

o cliente interno identifica fatos e situações não previstas no elenco de perguntas do instrumento, ou quando prefere enriquecer as informações, estendendo-se um pouco mais que aquilo inicialmente previsto no instrumento de pesquisa.

- ✓ A experiência mostra que duas a três folhas NO MÁXIMO, são “suportáveis” hoje em dia, sob a ótica principalmente de Gerentes e Supervisores, no que se refere a formulários. Esta regra também vale para os formulários eletrônicos, ou seja, para aqueles que são disponibilizados via rede interna de computadores ou por disquetes.
- ✓ Economia de palavras é outra regra fundamental. Não se alongue nas perguntas, procurando construí-las de forma a que sejam curtas e finalistas.
- ✓ Um dado muito importante, porém nem sempre possível: documentar os dados, fatos e indicadores apontados em cada pergunta e resposta. Esta documentação pode ser:
 - dados estatísticos de situação antes e depois do evento de treinamento;
 - listagem de dados e informações sobre os fatos que envolvem a ação de treinamento;
 - relatórios da área cliente, nos quais há a menção às contribuições de T&D e do evento em particular;
 - memorandos e outras formas de comunicação formal interna, por meio dos quais é fornecido o cunho formal das contribuições do treinamento realizado.

Análise, interpretação e consolidação dos dados apurados

Uma vez finalizado o trabalho de exploração dos resultados do treinamento por meio dos quatro níveis, o gestor de T&D deve debruçar-se sobre o acervo de informações e fazer aquilo

que requer a perícia que o diferencia de um mero “programador de cursos”: a partir de informações técnicas, emitir um parecer técnico.

Nenhuma das técnicas apresentadas, por si só, é capaz de indicar os resultados dos eventos de treinamento; apenas o seu conjunto, a par da competência do gestor de T&D em analisá-lo, é que vai levar a uma conclusão. Portanto, resumindo os dados e informações, estudando as suas relações e conferindo-os, se necessário, é que se estará sinalizando, passo a passo, os meios de interpretação e de emissão final de um parecer.

O gestor de T&D deve documentar todos os passos do processo, arquivando os formulários, atas de reuniões, “tapes” de vídeo e áudio, bem como os demais meios que serão acionados, de modo que possam ser recuperados e estudados quando surgir uma necessidade de checagem ou mesmo de uma auditoria interna.

Emissão do relatório analítico

O relatório analítico é indispensável. Sem ele, dificilmente a direção da empresa, pouco habituada à interpretação e compreensão dos fenômenos humanos, conseguirá aquilatar as contribuições de T&D para a saúde do negócio.

Este relatório deve ter a seguinte construção:

- Deve ser objetivo. Economia de palavras. Informações na justa medida.
- Dever ser escrito em linguagem clara e simples. Nada de empregar jargão de RH.
- Duas a três folhas. São suficientes. Mais que isso, cansam o destinatário.
- Deve começar pela conclusão, ou seja: destacando os efeitos positivos do evento.
- Deve apresentar um resumo da relação causa/efeitos/conseqüências.

- Deve apresentar um resumo dos objetivos e do conteúdo programático.
- Deve sintetizar as informações administrativas (datas, local, lista de treinandos etc.).
- Deve ter um mínimo de anexos como gráficos e tabelas. O que mais mostrar necessário, deverá estar identificado por seus endereços eletrônicos ou outras formas de acesso a arquivos.
- Deve finalizar com o parecer do gestor de T&D.

Recomenda-se que o relatório seja enviado conforme a importância do evento de treinamento: se parcial ou integralmente, a cada evento ou quando do encerramento de todo o projeto de treinamento, será uma decisão estratégica do gestor de T&D, para a qual não se admite a hipótese de regra geral. Cada caso, um caso. Cada empresa, uma empresa.

A seguir, um guia para a construção do Relatório Analítico de T&D.

APRESENTAÇÃO E COMENTÁRIOS

Este documento objetiva fornecer ao Gestor de T&D um modelo para a construção de relatórios a respeito das contribuições emergentes das ações de treinamento e desenvolvimento. Sua construção segue normas internacionais de elaboração de relatórios técnicos, didatizados e divulgadas pela *ITT Service Federal Electric Corporation, EUA* (Como Preparar um Relatório - Instrução Programada, 1981, 4ª edição, Difusão Editorial S.A., São Paulo). A par dessa normatização, a construção desse documento foi influenciada por referências das Normas ISO, bem como pelas singularidades dos modelos de administração no campo de RH, em especial de Treinamento e Desenvolvimento.

Algumas reflexões oportunas:

- um relatório deve informar, num impressionar o destinatário ou “massagear o ego” do seu emitente;
- um relatório envolve compromissos técnicos e éticos importantes;
- um relatório deve ser escrito em linguagem objetiva, respeitando as normas cultas da língua;
- um relatório empresarial não é uma peça literária: é um documento que encaminha informações;
- não tem o menor fundamento a afirmativa corrente em T&D de que “se deve escrever relatórios em linguagem para engenheiros, financistas”. Qualquer que seja a formação acadêmica e/ou a habilitação do seu destinatário, a linguagem de um relatório deve, pois, obedecer ao disposto nos itens anteriores.

Finalmente, uma recomendação importante: considere esse modelo como um ponto de partida para que seja arquitetado aquele que se aplica com precisão à sua empresa, necessidades e características.

A ESTRUTURA DO RELATÓRIO ANALÍTICO DAS CONTRIBUIÇÕES DE T&D QUADRO A QUADRO

IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DO RELATÓRIO

Descrever os eventos que serão objeto do relatório. Título, período de realização, carga horária, se fonte interna ou externa, número de treinandos, local e outros dados que caracterizem os eventos.

CONCLUSÕES ANALÍTICAS

A modernidade recomenda iniciar um relatório pelas conclusões, de modo a melhor explorar os seus impactos positivos e, também, remeter a curiosidade do destinatário para as informações dos quadros seguintes do relatório.

Nesse espaço, em linguagem objetiva, economizando as palavras, o gestor de T&D deve registrar o seu parecer a respeito dos eventos (resultados!). Este parecer resulta do processo de prospecção de resultados que se segue às atividades de T&D sendo, pois, uma consolidação.

- Dez linhas, no máximo, são bastantes para esta fase do relatório.

JUSTIFICATIVAS DOS EVENTOS

Descrever nesse espaço - sempre de forma objetiva! - os dados apurados na fase de LNT (causa/efeito/conseqüências), os quais são os vetores principais da realização dos eventos e dos investimentos neles feitos pela empresa.

- Procurar resumir tudo em cinco linhas, no máximo.

INDICADORES DAS NECESSIDADES

Registrar os indicadores numéricos, direcionais, qualitativos ou referenciais que foram apurados na fase de LNT e que complementem as informações registradas no quadro anterior do relatório.

- Cinco linhas, no máximo, são bastantes.

OBJETIVOS DOS EVENTOS

Registrar, nesse espaço do relatório, os objetivos que nortearam o planejamento e a execução dos eventos. Lembre-se: os objetivos têm que estar vinculados, com precisão, às JUSTIFICATIVAS DOS EVENTOS e aos INDICADORES DAS NECESSIDADES.

Por outro lado, as informações contidas no quadro CONCLUSÕES ANALÍTICAS, devem, necessariamente, mostrar o quanto dos objetivos dos eventos foi atingido e quais os seus efeitos nas operações das áreas afetadas.

O destinatário, à esta altura, deverá voltar a ler o relatório deste o primeiro quadro, para melhor entender o que o relator informa nesse espaço do documento.

- Cinco linhas bastam para estas informações.

COMENTÁRIOS SOBRE O PERFIL DOS EVENTOS

O gestor de T&D deve registrar as linhas gerais do perfil dos eventos, citando as linhas-mestres dos seus conteúdos e metodologias de trabalho.

Citar que os detalhes estão à disposição do destinatário nos arquivos da Unidade ou na rede interna (fornecer o endereço e log dos arquivos).

- 10 linhas são suficientes para conter estes comentários.

COMENTÁRIOS SOBRE OS TREINANDOS

Incluir um breve comentário sobre os treinandos: impressões sobre participação, interesse, permeabilidade e demais.

- Cinco linhas.

PROJEÇÕES

Incluir as informações sobre a projeção da continuidade dos eventos reportados para os meses seguintes, se for o caso.

- Três linhas.

ANEXOS

Incluir gráficos e, eventualmente, planilhas e estatísticas que sirvam para reforçar as informações registradas no relatório.

Estes recursos, se auto-explicativos, dispensam comentários adicionais. Contudo, o gestor de T&D deve acrescentar peque-

nos comentários a cada um, na medida em que perceber a necessidade de reforçar ou destacar este ou aquele dados.

Incluir, também, uma pequena “janela” no texto do relatório, nela registrando:

- endereços e log dos arquivos pertinentes ao que está registrado no relatório;
- fontes documentais;
- onde está a relação de treinandos de cada evento reportado;
- localização do projeto de cada evento e dos materiais neles utilizados.

Finalmente, incluir, SE REALMENTE NECESSÁRIO, comentários adicionais ou dados complementares.

○ MARKETING DO TREINAMENTO

INTRODUÇÃO

Não há dúvida que, como ferramenta estratégica, o marketing ganha espaços cada vez maiores na moderna Administração. Antes confundido com “vendas em nível de sofisticação” – pensamento que refletia o comportamento industrial e comercial dos primeiros anos do pós Segunda Guerra, no início da década de 1950 –, o marketing representa o principal órgão sensitivo da empresa, na interpretação e convivência do entorno organizacional (sistemas políticos, sociais e econômicos, a ecologia, a cultura).

A solidez da empresa, como agente produtor e de resposta à sua clientela típica, deriva, na atualidade, do seu comportamento estratégico na formulação do balanceamento entre mercado e o potencial-empresa de realização de expectativas nele prospectadas.

Conforme definição contida no Dicionário de Comunicação (24), “as atividades de marketing envolvem toda a vida do produto, desde o momento em que ele é simplesmente idéia até o seu consumo. Isso implica conhecer o que o consumidor deseja, estudar a produção dessa necessidade (desse bem de consumo), produzir, distribuir e vender ao consumidor, inclusive ensinando-lhe a consumir esse produto. Através do marketing,

procura-se satisfazer as necessidades de consumo e mesmo criar novas necessidades. Com essa estratégia, visa-se otimizar os lucros de uma empresa, de modo a assegurar a sua sobrevivência e expansão”.

Desta definição, na verdade um resultado de várias outras, concebidas conforme óticas bem distintas, podemos inferir com segurança que o marketing transcendeu do mecanismo puro e simples de intermediação entre produtor e consumidor. Na verdade, esta intermediação tão antiga como, permitam o chiste, o rascunho da Bíblia! Estamos falando, no caso, da venda procedida por alguém ou uma entidade, investidos de poderes, conhecimentos e habilidades, que autorizem comportar-se como meio entre as partes interessadas.

O marketing compreende o estudo e a adequação de esforços para um dado momento de mercado. Opera em níveis de inspiração dos comportamentos de produção e venda, ao tempo em que influencia, poderosamente, os comportamentos de consumo. Independente da dimensão ou complexidade de um produto, a presença do marketing pode vir a ser o diferenciador entre o mais satisfatório êxito e o mais retumbante fracasso. Seja produto, serviço, idéia ou qualquer elemento que se pretenda comercializar, a sua estratégia mercadológica merece desenho ponderado e fortalecido pela visão cósmica dos seus interessados.

Combatido pelos arautos do anti-comunismo e endeusado pelos gênios da manipulação de mercados, o marketing configura-se ferramenta disponível para quem almeja vender ou encontrar algo que possa ser vendido, tendo em vista o alcance dos benefícios que esta venda possa trazer.

No campo de recursos humanos, temos percebido algumas contribuições notáveis da ciência mercadológica. Uma delas, em franca aceleração nos tempos modernos, diz respeito ao surgimento de empresas especializadas no marketing de pessoal execu-

tivo. Desde a elaboração racional do seu curriculum até a prospecção de mercado para colocação, o executivo é assessorado por profissionais especializados em enquadrar as oportunidades. Uma vez definido o segmento a ser explorado, muitas vezes com precisão, opta-se pelo sistema de mala direta (curriculum elaborado e encaminhado para a direção da empresa previamente escolhida), pela apresentação da candidatura às assessorias de *replacement* ou até por estratégias mais agressivas, uma das quais consistindo em introduzir o executivo nas esferas e eventos sociais que congregam as elites de direção superior de grandes empresas.

O refinamento desses processos chega ao ponto de orientar o executivo no sentido de exteriorizar comportamentos mais “auto-vendáveis”, durante o ciclo de entrevistas a que se submeterá. Alguns executivos mais atentos para o marketing pessoal ou, talvez, melhor assessorados por especialistas, chegam ao estágio de utilizar os recursos do *press release* e de matéria para, veiculados em jornais e revistas de destaque; o objetivo é manter seus nomes em destaque. O marketing amplia rapidamente sua gama de atuação, com presença no mundo artístico, político, religioso e nos esportes, apenas para citar alguns segmentos.

O nosso caso é investigar o marketing no treinamento de pessoal.

FUNDAMENTOS DO MARKETING DO TREINAMENTO

A análise básica das estruturas organizacionais favorecerá a compreensão do que sejam atividades – meio e atividades-fim. Um e outras, no arcabouço de sua existência no contexto da empresa, estão direcionadas para o tipo e a extensão de sua con-

tribuição: as atividades-meio, na busca de condições e facilidades para que as atividades-fim logrem seus objetivos operacionais. É a velha combinação staff e linha, para viabilizar uma estrutura funcional como bastante para os objetivos que inspiraram.

As atividades-meio, a título de ilustração, podem ser divididas em três conjuntos:

- As atividades de controle (finanças, planejamento institucional, área jurídica, processamento de dados, pessoal)
- As atividades de suporte (marketing e vendas, suprimento)
- As prestadoras de serviços (recursos humanos, administração geral, relações públicas)

Como integrante da área de RH, o Treinamento de Pessoal é, tipicamente, um órgão de prestação de serviços. Sua existência se deve àqueles serviços de apoio às unidades de linha, os quais escapam da autonomia de ação destas. De fato, a participação do treinamento configura-se como a sustentação das habilidades requeridas pelo esforço de produção da empresa.

Como prestador de serviços, o Treinamento é um órgão legítimo pela constatação da necessidade dos serviços, o que deve ocorrer a partir da linha. A própria estratégia de sobrevivência do desenvolvimento de RH nas empresas, visto como conjunto de operações especializadas, resulta da carência de habilidades imediatas e futuras no âmbito das organizações.

O primeiro grande passo para fortalecer o treinamento, sua imagem e validade econômica, é tratar de mantê-lo sincronizado com as filosofias eleitas para o órgão central de RH. Com efeito, é o fortalecimento das bases, sem o que nada mais teria sentido. Deve ser evitado o distanciamento provocado por elitismos e fraquezas pessoais. A troca de informações e o suporte mútuo dos vários programas de RH caracterizam a ação sistêmica, em que as energias são multiplicadas pelo potencial combinado de disciplinas singulares.

O próprio órgão de RH é um dos “clientes” do treinamento, porquanto possibilita a abertura de espaços e aponta sustentado de situações em que a intervenção via treinamento é essencial.

O dirigente de treinamento necessita compartilhar dos problemas comuns à área de RH, ao tempo em que insere nestes ou naqueles a sua presença, seja em nível de assessoramento ou de execução direta. Teremos, então, o treinamento embutido no mix de serviços potenciais e que, no mais das vezes, são “vendidos” aos membros das esferas superiores, cujo apoio é sempre bem-vindo.

Ademais, ao tempo em que o treinamento cumpre a sua parte, dentro de um trabalho de equipe com as demais unidades de RH, amplia e ajusta os canais de informação sobre os atos e fatos organizacionais.

Essas informações podem ter valor para a interpretação dos acontecimentos políticos e da partilha do poder na empresa. Interpretando corretamente esses fatos, em paralelo à formação dos objetivos organizacionais, o dirigente de treinamento colhe preciosos subsídios para o marketing do seu trabalho (para onde dirigir esforços, consideradas as variáveis políticas e de resultados?).

O passo seguinte no marketing do treinamento é uma opção atitudinal:

- Conceber o produto (o serviço) e convencer o usuário de sua utilidade ou prospectar, no usuário, que tipo de produto ele necessita.

Se escolhermos a alternativa da concepção do produto, para depois pensarmos em que ou onde colocá-lo, pelo menos no que tange ao treinamento em bases racionais, cairemos na mesma situação de produzirmos uma solução para, só depois, procurar problemas que lhes sejam afins.

Na atualidade, é rematada loucura conduzir o treinamento baixo a uma orientação do tipo *cash and carry* (pegue e leve). Em

outras palavras, planejar e compor os programas e, a seguir, propagar sua existência e tentar captar o interesse da clientela.

A nosso ver, tal opção é sintoma de imaturidade do dirigente do treinamento, por um lado, e má interpretação do que seja desenvolvimento de pessoal, por outro. Traçando um paralelo entre esta opção e o comportamento de um comerciante, repleto de produtos em suas prateleiras, teremos:

- a) o mesmo tipo de angústia, quando faltam os consumidores;
- b) o estabelecimento de artifícios para induzir a rotação de mercadorias;
- c) a sujeição à escolha que o consumidor tem o direito de fazer, quando da decisão de obter ou não um dado produto ou serviço.

No Treinamento, não é prudente a mentalidade de empório comercial. Como erro maior e definitivo, o treinador pode desesperar-se e forçar a participação das demais unidades da empresa nos seus programas. Via de regra, reveste sua estratégia com estilo burocrático.

Quando optamos pela prospecção de serviços no âmbito da clientela típica de um órgão de treinamento, inicialmente estaremos conduzindo o nosso marketing exatamente no fragor da batalha, ou melhor, estaremos demonstrando que nossa presença deve ser reconhecida como mais um recurso disponível para a solução de problemas nos diversos setores da organização.

Já na se trata de induzir a clientela a que aceite passivamente o que temos pronto. Tudo se resume na “venda” da idéia de que o treinamento é capaz de alinhar soluções, porque esteve envolvido com quem sofre o incomodo trazido pelos problemas.

A exemplo do marketing de produtos de consumo, orienta-se a partir das expectativas e das lacunas na verdadeira cornu-

cópia deste mercado, o treinamento deve procurar criar a sua necessidade sob a pressão de tarefas a serem executadas. Se há problemas nas unidades linha da empresa e, claramente distinguidos como passíveis de solução por treinamento, devemos explorar na clientela seu crédito de confiança para que possamos viabilizar essas soluções.

O crítico neste tipo de marketing é a geração da necessidade dos serviços de treinamento, numa relação de troca.

Como transferir esses princípios para a aplicação prática? Vejamos a seguir:

- 1) O dirigente do treinamento deve procurar identificar as unidades da organização nas quais sua atenção tende a ser necessária e propensa a produzir bons resultados.
- 2) A seguir, deve montar sua rede de comunicação formal e informal com aqueles órgãos e mantê-la desobstruída e ligada full time.
- 3) O dirigente de treinamento precisa preocupar-se com o seu marketing pessoal, para obter sua aceitação, sem reservas, no meio social com que deverá conviver. Não se trata de ceder àquelas fórmulas tipo “esteja sempre no bar da esquina”, “aproveite sua hora de almoço para captar as simpatias individuais”, “dê um jeitinho de ser convidado para as pescarias e outras atividades extra-funcionais”. Estes comportamentos são parcelas naturais do universo humano e devem ser assim mantidas. O que nos parece mais lúcido, embora com resultados um tanto demorados, é o exercício da liderança pelo conhecimento.
- 4) Não se deixar envolver pela mentalidade quase melíflua de tentar “vender” o treinamento, atuando como mercador de sonhos junto a uma platéia de supostos consumidores de encantos. Em pouco tempo, ocorrerá a explosão da resistência e do combate declarado ao treinamento.

- 5) Procurar, como doutrina de fé profissional, manter coerência com a chamada *atitude ativa* das estratégias de marketing, na qual se espera a não sujeição àquela rotina de manutenção dos espaços (mercados) conquistados.
- 6) Identificar o que espera o “comprador” dos serviços de treinamento, no mais *legítimo* de suas necessidades, em contraposição a tentar levá-lo ao consumo daquilo que já *sabemos fazer*.
- 7) Buscar, intensamente, as oportunidades e recompor à altura o padrão da resposta do treinamento. Neste particular, podemos tomar contato com dezenas de exemplos de empresas voltadas para as oportunidades, produzindo bens e serviços aperfeiçoados e, sem dúvida, muitos deles em caráter de originalidade. É aquela velha assertiva de “quem vai na frente, permanece sempre... na frente!”
- 8) Estruturar o órgão de treinamento como um prestador de serviços tão originais quanto a própria essência das preocupações operacionais da sua clientela.
- 9) Procurar fazer com que cada unidade da empresa, para qual foram prestados serviços, atue como *propagandista*, provocando a curiosidade das demais, despertando o desejo de receber serviços semelhantes, como etapa posterior.

Um terceiro nível de atuação do marketing do treinamento (falamos no primeiro, na esfera da alta direção, no segundo, na clientela propriamente dita), é a aceitação honesta da importância de cada indivíduo em situação de treinamento. Na verdade, as pessoas não esperam milagres de sua participação no treinamento; querem, isto sim, a oportunidade de serem tratadas como seres singulares e dignos da mais refinada valorização de suas experiências e opiniões. Na medida em que perceberem a correspondência destas expectativas, teremos iniciado um duradouro processo de prontidão para o aperfeiçoamento, condição

básica para a produção de resultados. Daí para a frente, o próprio treinando atuará como facilitador da penetração do órgão de treinamento, inclusive nos bolsões de resistência.

Não podemos nos furtar ao fenômeno da *aceitação*, no composto social das organizações. É condição *sine qua* para o fortalecimento da imagem do treinamento que sua equipe, antes de tudo o mais, receba a aceitação espontânea do público-alvo, programas em concepção ou em plena execução.

Da aceitação como pessoas derivará a mesma atitude no tocante à consistência técnico-profissional dos treinadores.

CONCLUSÃO

Os mais preciosos indicadores dos bons resultados do marketing básico do treinamento são:

- a) O fluxo para o órgão de treinamento espontâneo de pessoas de todos os níveis funcionais, para colher sugestões. Buscar orientação dirigida para um tipo particular de dificuldade ou mesmo para conversas informais.
- b) A participação do treinamento na fase de planejamento de mudanças na empresa, notadamente aquelas de grande repercussão. Quem promove as mudanças da organização, claro está que aquelas significativas, costuma deter ou partilhar o poder. Esta proximidade do treinamento com as “cabeças coroadas” confere ao seu trabalho o indispensável aval e cobertura política.

Há dirigentes de treinamento que preferem cultivar a sua própria personalidade no âmbito organizacional e, nela, engancha a imagem de sua unidade. Não vemos esta opção como saudável, do ponto de vista dos resultados. É fato evidente que não podemos dissociar a imagem pessoal da personalidade funcio-

nal, o que, por outro lado, não invalida a tese de que obteremos bons níveis de credibilidade conforme nossa habilidade em assegurar contribuições relevantes na solução dos problemas.

MENSAGEM FINAL DO AUTOR

No exato momento em que a ação de revisão do livro foi executada e o comando de “salvar” foi acionado no PC, registro que são 11:07 horas do dia 29 de maio de 2004.

Foram, exatamente, 594 horas ou algo como 74 dias de trabalho, com 8 horas cada um.

Horas de trabalho que exigiram esforço e até o sacrifício do tempo para descanso e lazer para que este livro pudesse chegar às suas mãos, caro(a) leitor(a) e, mesmo que modestamente, fortalecer a sua competência de gestão de Treinamento e Desenvolvimento.

Há, também, o custo financeiro, não só de edição gráfica, mas também uma série de custos outros que foram alocados no projeto de execução deste livro, os quais deixo de aqui registrar para não cansá-lo(a)!

Os parágrafos anteriores foram escritos para que servissem como “pano de fundo” para a essência dessa mensagem final, que é agradecer a sua confiança e o seu investimento na aquisição do livro. Também foram para desejar a você uma carreira vitoriosa e que experimente todos os matizes de uma Vida repleta de momentos saborosos, em Paz e Feliz, sob as bênçãos do Criador!

Muito obrigado!
Benedito Milioni

BIBLIOGRAFIA

TREINAMENTO POR OBJETIVOS - UMA ABORDAGEM ECONÔMICA DO TREINAMENTO ADMINISTRATIVO

George S. Odiorne
Editora Interciência

AVALIAÇÃO E CONTROLE DO TREINAMENTO

A. C. Hamblin
Editora McGraw-Hill do Brasil

DESENVOLVIMENTO DE RH E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Ruy de A. Mattos
LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora

FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE EXECUTIVOS NA EMPRESA

Terry Farnsworth
McGraw-Hill

O APRENDIZADO E O TREINAMENTO NA INDÚSTRIA

Bernard M. Bass e James A. Vaughan
Editora Atlas

GERÊNCIA DE TREINAMENTO

Iswar Dayal
Livros Técnicos e Científicos Editora

ORIENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL HUMANO

Oswaldo de Barros Santos

Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios

MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Organizador Gustavo Boog

Makron Books

MANUAL DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Benedito Milioni

Editora Omega

T&D TOTAL ENSINANDO AS EMPRESAS A APRENDER

Mario Donadio

Qualitymark

Publique seu livro!

Entre em contato com Igor Cozzo

icozzo@ajato.com.br - Fone: (11) 9732-5056