

# Contribuição ao Planejamento de Programas de Treinamento por Competências

Por: Peter Harazim

## Introdução

Se há uma unanimidade nas organizações, é a que é preciso treinar as pessoas. Qualquer gerente, desde o encarregado de primeira linha até o presidente, não precisa de muito estímulo para desfiar uma série de problemas que não aconteceriam se as pessoas sob sua responsabilidade estivessem melhor preparadas.

A consequência disso é que periodicamente há um espasmo nas reuniões de diretoria, em que alguém (o diretor de RH, o Gerente de Treinamento & Desenvolvimento ou alguém assim) é posto na cruz porque não providenciou o Treinamento necessário. A etapa seguinte costuma ser uma enxurrada de formulários em que se pede aos gerentes que identifiquem as necessidades de treinamento de suas áreas. Aí, se tudo correr bem, os formulários voltam com as solicitações que vão desde o razoável até o estapafúrdio (que tal um curso de inglês para os auxiliares de contabilidade? Afinal, todo mundo precisa falar inglês neste mundo globalizado...). A partir daí, o responsável pelo processo prepara um plano de treinamento que, apresentado à diretoria, é prontamente arquivado porque não há verba. Fica apenas o treinamento dos vendedores e o MBA do Diretor Industrial.

Os gerentes das áreas vão, então, à luta e descolam cursos para alguns de seus subordinados: afinal, o programa foi elogiado por um colega de outra empresa e assim também demonstram que, quando Recursos Humanos não faz nada, eles que são bons tomam a iniciativa. O Gerente de Treinamento e Desenvolvimento tenta em vão controlar o processo, distribuindo folhas de avaliação de programas e unificando o orçamento para ao menos saber o quanto está sendo gasto. Quando alguém pergunta se o treinamento está produzindo algum efeito as respostas vão desde o entusiasmo (de quem fez o treinamento) até o total descrédito (de quem não fez). Aos poucos as reclamações do tipo "porque ele pode ir ao curso e eu não?" vão minando os planos até minguairem, serem postergados ou cancelados.

## Até o próximo espasmo, em que tudo recomeça.

Para evitar este cenário, tão conhecido por todos nós, é preciso fazer um planejamento consistente dos programas de treinamento. Assim vamos obter o comprometimento de toda a organização, que saberá de antemão o que pretendemos. Felizmente, fazer um bom planejamento de programas de treinamento não é tarefa muito complexa ou misteriosa. Trata-se, em primeiro lugar, de aplicar os princípios de planejamento universais empregados em todo planejamento. Em segundo lugar, teremos que nos valer dos instrumentos de mensuração apropriados para podermos quantificar o plano, evitando que pareça uma utopia ou um amontoado de boas intenções.

Um plano bem feito responderá às seguintes perguntas:

Qual é a nossa situação presente?  
Onde queremos chegar?  
Como mediremos os resultados?  
Quanto custará?

Vamos examinar as etapas para chegar às respostas.

### 1. Competências exigidas pelos cargos

A primeira etapa do planejamento será a identificação precisa de quais as competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, independentemente de quem o ocupa ou virá a ocupá-lo. Competências devem ser entendidas como sendo o conjunto de três tipos de qualificação:

- conhecimentos: são as coisas que as pessoas precisam saber.
- habilidades: são as coisas que as pessoas precisam saber fazer.
- comportamentos: são as maneiras de se portar das pessoas.

Estas competências serão tanto voltadas a processos e tecnologia como voltadas à interação e ao relacionamento. Constatamos uma notável convergência no que diz respeito a quais as competências específicas que as empresas bem administradas no Brasil gerenciam. Naturalmente há variações de uma organização para outra, porém um denominador comum seria o seguinte:

#### 1.1 Conhecimentos:

Os conhecimentos costumam ser agrupados em duas grandes categorias:

- Conhecimentos técnicos e científicos da profissão, da realidade da organização, dos produtos, processos, tecnologia, mercado, modelo e instrumentos de gestão;
- Conhecimentos dos mecanismos da interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e trabalho em equipe.

Dos três tipos de competências, os conhecimentos são os que costumam ser identificados com maior facilidade. Este é o motivo, a propósito, porque toda organização que inicia um processo de treinamento de seus colaboradores, começa com os conhecimentos.

O planejamento tratará, então, de definir cargo a cargo, quais os conhecimentos necessários. A abordagem mais freqüente e que normalmente atende bem às necessidades do planejamento consiste em elaborar um questionário, a ser preenchido pelo ocupante do cargo e validado por seu superior, em que se pede que identifique os conhecimentos necessários. Para auxiliar o respondente na tarefa, o questionário normalmente já lhe apresenta um "cardápio", do qual ele escolherá os conhecimentos necessários. A descrição do cargo também costuma ser um "input" valioso para definirem-se os conhecimentos exigidos pelo cargo.

## 1.2 Habilidades:

As habilidades costumam ser classificadas em três grandes categorias:

- Habilidades necessárias na obtenção de resultados.
- Habilidades necessárias na interação humana.
- Habilidades necessárias na gestão de processos e na busca da qualidade.

A Empresa precisará definir, cargo por cargo, quais as habilidades necessárias ao seu bom desempenho. Esta tarefa, ao contrário da identificação dos conhecimentos, apresenta algumas dificuldades que o planejamento precisará neutralizar.

A dificuldade não reside tanto em identificar quais as habilidades exigidas pelos cargos. Ao contrário, esta identificação costuma ser tranqüila e unânime. Em uma pesquisa realizada em 1998 entre 22 empresas que têm um histórico de planejamentos de treinamento bem sucedidos constatamos uma enorme similaridade entre as habilidades abrangidas pelos planos. Um denominador comum, com algumas variações, seria o seguinte:

Habilidades voltadas à Obtenção de Resultados:

Raciocínio estratégico  
Habilidade de negociar  
Orientação para resultados  
Habilidade de delegar  
Habilidade de sintetizar  
Habilidades voltadas à Interação Pessoal  
Persuasão racional  
Habilidade de ouvir  
Trabalho em equipe  
Desenvolver pessoas  
Habilidade em motivar pessoas  
Habilidades voltadas ao processo e à qualidade:  
Raciocínio holístico  
Raciocínio analítico  
Fortalecimento dos padrões  
Atenção a detalhes  
Otimização de recursos

Estas 15 habilidades fazem parte de quase todos os planejamentos que pesquisamos. Além destas, as empresas costumam incluir mais algumas, específicas a sua cultura ou ramo de negócio, de modo que a maioria trabalha com um conjunto de 18 a 22 habilidades.

A identificação de quais as habilidades necessárias é, como dissemos, tranqüila. O problema surge quando tentamos ordená-las segundo sua importância. Este ordenamento é essencial para o planejamento porque é óbvio, por exemplo, que tanto o cargo de contador como o de gerente de vendas exigirão a habilidade de negociar, porém em graus bem diferentes. Para um destes cargos talvez a habilidade de negociar seja fundamental, enquanto para o outro ela seja útil, mas muito menos do que alguma outra. Quando tentamos escalonar as habilidades segundo sua importância para um cargo, baseando-nos nas informações do ocupante, constatamos que ele as ordenará segundo suas próprias habilidades. E, quando perguntamos a mesma coisa para o superior do cargo, este tipicamente responderá que todas são igualmente importantes e que seu subordinado deverá possuir todas em alto grau - a síndrome do super-homem. O que fazer, então?

Há algumas alternativas para superar esta dificuldade. Uma é solicitar, para cada cargo, a dois ou mais respondentes que escalonem em ordem crescente ou decrescente as habilidades. Tira-se a média destes dois ou mais julgamentos e se trabalha com o resultado. Outra forma é estabelecer categorias do tipo "fundamental", "importante" e "útil", e pedir que os respondentes indiquem em que categoria cada habilidade deva ser classificada. Para evitar que todas terminem em "fundamental", dá-se um número limite para esta categoria, deixando as outras duas livres.

Finalmente, existem "softwares" específicos no mercado que fazem este escalonamento a partir de um questionário de "data-entry". De uma ou outra forma, o planejador estabelece quais as habilidades exigidas em alto grau, em grau médio ou pouco exigidas por cada cargo, completando assim o segundo passo do plano.

### 1.3 Comportamentos:

Comportamentos, posturas exigidas por um cargo não são definíveis a partir de informações ou opiniões de pessoas. Mesmo assumindo que o respondente tenha sólido domínio de teoria comportamental, o fenômeno de projeção impede que as respostas sejam objetivas. Para medirmos o perfil comportamental de um cargo, portanto, precisaremos valer-nos de um instrumento de mensuração. Há vários instrumentos disponíveis no Brasil que medem perfis comportamentais, tanto de cargos como de pessoas. Todos eles têm características próprias, que os indicam ou contra-indicam em diversas situações. O planejador terá que pesquisar entre eles qual atenderá melhor suas necessidades. Com a determinação do perfil comportamental dos cargos, teremos respondido à primeira pergunta, "onde queremos chegar?". Tendo em mãos os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos exigidos por cada cargo abrangido por nosso plano, podemos partir para a segunda etapa, que consistirá no levantamento de nossa situação presente. Trataremos de determinar quais as competências presentes, e em que grau, nas pessoas abrangidas pelo plano.

## 2. Competências apresentadas pelas pessoas

Empregaremos a mesma classificação de competências que usamos para definir os perfis dos cargos. As competências das pessoas também serão a somatória de seus conhecimentos, habilidades e comportamentos.

### 2.1 Conhecimentos:

Normalmente a Empresa já tem um bom registro dos conhecimentos de seu pessoal. Registros como formação escolar, cursos de extensão e complementação etc. costumam dar uma boa base. Na medida em que um dado conhecimento identificado como crítico não tiver um registro apropriado, isto se completa por um questionário e/ou um teste de conhecimentos específico.

### 2.2 Habilidades:

Para a mensuração das habilidades apresentadas pelas pessoas, partimos do princípio que a maior ou menor presença de determinada habilidade em uma pessoa resulta da interação de dois componentes:

$$H = T \times E$$

onde "H" é habilidade, "T" é talento, potencial e "E" é exercício, treinamento. Portanto, um indivíduo pode apresentar determinado grau de habilidade como resultado de muito talento e pouco exercício, de pouco talento e muito exercício ou qualquer outra combinação.

Das duas variáveis que compõem a equação, Talento é suscetível a mensuração. Exercício não pode ser medido: depende da história da pessoa e não há registros que documentem de forma satisfatória todas as oportunidades de exercitar dada habilidade que a pessoa teve em sua vida.

Daí decorre que só há uma maneira satisfatória de se determinar o quanto uma pessoa apresenta uma habilidade: por observação. Isto quer dizer que o planejador de treinamento precisará implantar uma metodologia de observação que garanta que as habilidades em questão sejam bem documentadas.

Para isso, as empresas costumam empregar uma de três abordagens:

a) Avaliação por parte do superior - O superior registra as habilidades gerenciais que o subordinado demonstrou ter adquirido ou aperfeiçoado durante o período de avaliação. O processo inclui uma entrevista de avaliação e os comentários do próprio avaliado. Este método tradicional se ressentir de inconvenientes que toda organização que o experimentou conhece muito bem:

- Supõe que os avaliadores serão sempre isentos e plenamente qualificados, o que dificilmente acontece;

- Expõe avaliador e avaliado a uma situação delicada, na medida que o superior terá que fazer julgamentos que impactarão a evolução profissional do subordinado. A pressão para desviar da objetividade é enorme.

b) "Assessment" por profissional especializado - Um "assessment center" de boa qualidade tipicamente garante a necessária isenção e produz laudos confiáveis. Tem o inconveniente de causar preocupações do tipo "vão descobrir meus pontos fracos", o que muitas vezes gera resistências.

c) Observação múltipla - Esta última alternativa pode tanto ser um sistema completo de avaliação a 360° ou uma abordagem simplificada, em que cada pessoa abrangida pelo plano é observada por um grupo selecionado de 6 a 9 pessoas: ele mesmo, seu superior, uma amostra de seus subordinados e um ou dois colegas com quem tem uma interação profissional importante. Recolhidos os formulários onde cada observador registrou sua avaliação das habilidades medidas, o planejador calcula a avaliação média e emprega esta para basear seu plano.

Nossa recomendação, em situações normais, é optar pela terceira alternativa. Esta abordagem, além de aumentar em muito a precisão da mensuração, elimina a subjetividade e a "pessoalidade" da avaliação, além de gerar muito menos resistências: na maioria dos casos os envolvidos têm um interesse ativo e positivo de receber o "feedback". Para que um processo de observação a 360° seja bem sucedido, será necessário observar alguns princípios:

Os observadores precisam ter a certeza que eles não serão identificados. Este aspecto é fundamental. Caso os observadores achem que poderão ser identificados em suas observações, toda a objetividade desaparece. Afinal, vivemos no mundo real e seria simplesmente impensável que um subordinado, por exemplo, diga o que pensa das habilidades de seu superior. Por outro lado, quando os observadores se sabem anônimos, tenderão a ser objetivos e precisos. Os observadores precisarão ter a oportunidade de observar. Uma condição básica para eleger um observador é a possibilidade de ele poder ver as ações do observado e, a partir daí, dar sua informação.

Os observadores precisarão de tempo. Muitas vezes simplesmente não observamos nas pessoas as habilidades que agora devemos reportar. Portanto, é preciso dar um tempo para observação, quando o observador poderá focar sua atenção nas habilidades que estão sendo medidas. Com estes cuidados, a experiência mostra que o planejador terá uma mensuração precisa e confiável das habilidades das pessoas abrangidas pelo planejamento.

Existem circunstâncias em que uma ou outra das demais alternativas se mostra a mais adequada. Quando a organização tem pressa, ou quer comprometer de forma mais intensa o superior nos resultados do planejamento, a avaliação por parte do superior hierárquico pode ser a escolhida. Em outras situações, quando a organização acabou de passar por alguma situação traumática para as pessoas (take-over por outra organização com tempestades no ajustamento da cultura, reduções de quadro dramáticas, trocas de comando com mudanças penosas de estilo de gerência etc.), a opção pela impessoalidade e distanciamento de um "assessment center" pode ser a forma mais viável: as pessoas provavelmente não estariam em condições de participar de forma produtiva caso o planejador optasse por uma alternativa "interna".

### 2.3 Comportamentos:

À semelhança do que ocorre quando da determinação dos perfis comportamentais dos cargos, a informação de um indivíduo sobre os comportamentos de outra pessoa (ou também dele mesmo) não é uma informação confiável. Mais ainda do que ocorre com os perfis dos cargos, o fenômeno de projeção, a dificuldade de estabelecer padrões de referência e a dificuldade de distinguir entre comportamentos naturais e aprendidos torna este exercício inútil. O planejador necessariamente terá que se valer de outras formas de mensuração.

A primeira alternativa, tradicional e ainda muito empregada, é o "assessment center". Com efeito, não só habilidades como também comportamentos são descritos de forma precisa por um bom centro de avaliação. O inconveniente é, além do custo maior, o tempo: não se pode esperar uma avaliação sem um componente de tempo, que os centros definem como irreduzível.

A segunda alternativa, crescentemente empregada pelas organizações, são os instrumentos de mensuração, muitas vezes em forma de softwares, que traçam o perfil comportamental de um indivíduo a partir de um formulário de "data-entry" formatado para tal. Mais ainda do que para traçar perfis comportamentais de cargos, o mercado oferece ao planejador instrumentos que medem o perfil comportamental das pessoas de forma sistemática.

Podemos citar, como instrumentos de boa qualidade, a metodologia DiSC™ da Hicon, o MBTI da Saad-Felipelli e o PI da Praendex. Naturalmente temos nossas preferências pessoais, mas cada empresa deve pesquisar para verificar qual melhor se adequa a suas necessidades. Cada instrumento desses tem uma metodologia e regras de aplicação próprias que, quando seguidas, garantem a fidedignidade do resultado.

Com a determinação dos conhecimentos, das habilidades e dos comportamentos das pessoas, o planejador tem a segunda informação necessária para a elaboração de seu planejamento. Falta apenas uma: identificar o talento, o potencial das pessoas para dominar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos identificados como críticos para os cargos.

## 2.4 Identificação e validação de talentos

A determinação do potencial de uma pessoa para determinado conhecimento, habilidade ou comportamento não leva em conta o quanto ela já realizou para aprendê-los. Afinal, o que se quer é identificar o potencial ainda não desenvolvido. Portanto, trata-se de medir o talento da pessoa. Há, também, abordagens diferentes, dependendo se queremos medir o potencial para um conhecimento, uma habilidade ou um comportamento.

A nosso ver, não compensa investir tempo e dinheiro na tentativa de medir o potencial de uma pessoa para um conhecimento. Isto devido ao fato que, em termos práticos, o maior ou menor talento de uma pessoa para adquirir determinado conhecimento é um fator menos importante do que outros, não tratáveis de forma sistemática: sua vontade, sua inteligência, sua determinação etc. Portanto, esta é uma mensuração que, em condições normais, se mostra pouco produtiva. Podemos deixá-la de lado. Já o mesmo não ocorre com as habilidades. Não só o potencial para adquirir habilidades é mensurável de forma satisfatória como o maior ou menor talento se mostra um fator importante para o planejamento: será um "input" valioso para definirem-se prioridades.

Também aí podemos recorrer a um "assessment center" para identificar o potencial das pessoas. Novamente pode-se afirmar que o resultado, quando a tarefa é realizada por profissionais competentes, é confiável e permite basear decisões de planejamento com segurança. Por outro lado, os mesmos inconvenientes (tempo, custo e uma sensação de "invasão de domicílio") também estarão presentes.

Da mesma forma, algumas empresas de consultoria possuem estruturas de correlação que permitem projetar os talentos para as diversas habilidades a partir do perfil comportamental da pessoa. Esta abordagem tem se mostrado confiável, especialmente quando a empresa fornecedora da metodologia puder demonstrar a validação da correlação que ela emprega para fazer a identificação dos talentos.

Contudo, é importante ressaltar que o fato de uma pessoa ter talento para determinada habilidade não significa "per se" que vá desenvolvê-la. Há entram em jogo aspectos como vontade, satisfação com o trabalho, estado de saúde, projeto de vida, situação pessoal, familiar, financeira... enfim, uma série de variáveis que escapam de qualquer tratamento preditivo sistemático. Seria uma temeridade, portanto, tentar prever-se quem irá ou não desenvolver determinada habilidade. O máximo que pode ser previsto é o grau de dificuldade que a pessoa terá para desenvolvê-la.

A definição do potencial que uma pessoa tem para adotar comportamentos que não lhe são naturais faz parte de todas as ferramentas de diagnóstico reputáveis no mercado. Neste contexto, cabe fazer um alerta: nenhuma ferramenta tem o poder de dizer se uma pessoa virá ou não adotar um comportamento que não lhe seja natural, quando o cargo o exige. O máximo que os instrumentos de diagnóstico podem prever, à semelhança do que ocorre com as habilidades, é o grau de dificuldade que o indivíduo terá de adotar determinado comportamento. Nenhum instrumento pode prever se ele efetivamente adotará o comportamento ou não.

## 3. Elaboração do Planejamento

Com a identificação dos potenciais, o planejador tem em mãos todas as informações de que precisa para elaborar um plano consistente:

Ele sabe quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem;

Ele sabe quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que as pessoas têm;

Ele sabe quais os talentos das pessoas para dominar as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem e que ainda não dominam.

Naturalmente, não há dois planos de treinamento iguais. Contudo, planejamentos bem elaborados têm alguns aspectos em comum. Em primeiro lugar, haverá uma clara distinção entre o treinamento de conhecimentos, de habilidades e de comportamentos. Isto porque cada uma destas categorias de competências são aprendidas de formas bem diferentes.

Conhecimentos se aprendem estudando. Seja em sala de aula, em casa, sozinho ou em grupo, a única maneira de adquirir um conhecimento é pelo estudo. O planejamento do treinamento de conhecimentos, portanto, privilegiará as diversas formas de estudo. As mais frequentes são:

**Escolaridade formal:** a escola, de primeiro, segundo e terceiro graus, bem como os programas de extensão universitária, como mestrados e doutorados, estão incluídos nesta modalidade. São os mais indicados para aprender um conjunto amplo e abrangente de conhecimentos.

**Cursos:** programas de curta duração, de um dia até duas semanas, são a modalidade mais indicada para aprender-se um conjunto restrito e específico de conhecimentos.

**Leitura dirigida:** programas em que o instrutor organiza e monitora por meio de verificações periódicas a leitura de textos escolhidos, que transmitam os conhecimentos que devam ser aprendidos. É uma modalidade que se mostra eficaz quando o estudo puder ser feito sozinho, sem interação com o professor. Tem a vantagem de ser muito flexível em termos de tempo e ser de custo baixo. Tem a desvantagem de exigir grande dedicação do aluno.

**Grupos de debate:** o instrutor organiza e monitora grupos de debate, onde os participantes trocam conhecimentos adquiridos entre si. Esta modalidade muitas vezes é adotada em conjunto com um programa de leitura dirigida. Habilidades se aprendem por meio de exercício. Isto vale tanto para habilidades motoras (p.e. dirigir uma empilhadeira) como para intelectuais (negociar, atender um cliente, motivar pessoas etc.)

Para o treinamento deste tipo de competência, o planejamento privilegiará, então, as diversas formas de exercitar habilidades. As que vemos com mais frequência são:

**"Workshops":** este é um tipo muito especial de curso, em que a ênfase está no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de um conhecimento. Têm aplicação no treinamento de alguma habilidade específica e singular, como negociar ganha-ganha, ouvir, conduzir reuniões de discussão etc.

**Simulações:** são programas que simulam situações da vida real onde as habilidades a serem aprendidas são exercitadas. Nesta categoria se incluem os jogos de empresa, resolução de problemas apresentados em casos, e os programas de "cesto de entrada". Esta última forma, não muito conhecida no Brasil, é de grande eficácia. Consiste no seguinte: O instrutor, normalmente o superior hierárquico do treinando, envia a este cópias xerox de todas as comunicações escritas que recebe. O treinando lê o texto, anota no verso da página o que ele faria com o assunto se estivesse no lugar do instrutor, e guarda a folha. Periodicamente treinando e instrutor se reúnem e passam em revista todos os assuntos e as decisões que o treinando teria tomado, ouvindo do instrutor o que ele, instrutor, fez na realidade. Em pouco tempo o treinando terá desenvolvido as habilidades de análise de problemas e tomadas de decisão. Esta forma de treinamento pode ser aplicada a várias pessoas simultaneamente: basta enviar mais cópias xerox a mais treinandos, que fariam suas análises em conjunto, cada um apresentando sua solução.

**Tarefas reais:** são os programas que expõem o treinando a situações reais de trabalho onde ele terá que exercitar as habilidades que o programa quer treinar. Aí estão incluídos estágios, rotação de cargos, tarefas especiais temporárias etc. São programas de treinamento porque sempre deverá existir a figura do instrutor, que acompanha as ações e decisões do treinando e evita erros.

Comportamentos se aprendem por meio de decisão pessoal e "feedback". Ninguém precisa ensinar-nos, por exemplo, como é ser caloroso, ou frio e distante, ou colaborador, ou impositivo.

Todos sabemos como são estes comportamentos; não precisamos aprendê-los. Para adotar um comportamento que não nos é natural, portanto, o que é preciso é, em primeiro lugar, uma decisão nossa de adotar este comportamento, mesmo que nos seja desconfortável. Ninguém pode fazer-nos adotar um comportamento que não queremos; esta decisão é pessoal. O que a Empresa pode – e deve – fazer é mostrar a seus colaboradores as vantagens que eles teriam ao adotar os comportamentos desejados. Em segundo lugar, é preciso haver um espelho que nos permita ver nosso progresso. O ser humano não consegue avaliar o quanto ele adota um comportamento. O máximo que conseguimos ver é o esforço que estamos fazendo. Então, é preciso ter um "feedback" de outras pessoas que nos informem periodicamente o que estão observando em nossos comportamentos.

Em função a isso, nos programas de treinamento comportamental o planejamento deverá privilegiar:

**Grupos de "feedback":** Temos empregado esta forma de treinamento comportamental com muito sucesso. Consiste em formar grupos de 4 a 6 pessoas, que tenham as seguintes características:

- Nível hierárquico equivalente. Colocar no mesmo grupo níveis diferentes inviabiliza o grupo.
- Relações pessoais no mínimo tranquilas entre os membros. Juntar desafetos também inviabiliza o grupo.
- Oportunidade de se observar. Para que o "feedback" seja produtivo é preciso que as pessoas do grupo tenham convivência suficiente para poderem se observar e registrar seus comportamentos.

O grupo se reúne numa sessão inicial e cada membro apresenta a seus pares seu plano de ação pessoal, em que ele define quais comportamentos específicos que pretende adotar com mais ou menos intensidade. A partir desta reunião inicial, o grupo se reúne periodicamente e cada membro informa o que observou nos outros em termos de mudança comportamental.

**Orientação por um mentor:** algumas empresas incorporam em seu planejamento de treinamento processos de mentor. Trata-se de uma técnica sofisticada, que requer grande preparo do mentor, além de tempo

disponível para as sessões de orientação periódicas do mentor com seu pupilo. Quando estas condições existem, é uma forma muito eficaz de treinamento comportamental.

Definida a forma de treinamento que será empregada para cada competência, o planejamento tratará de agrupar necessidades comuns em programas também comuns. Na medida do possível, o planejamento deverá buscar economias de escala, de modo que um programa de treinamento atenda o máximo possível ou razoável de necessidades. Neste momento, a identificação de talentos feita na terceira etapa será de grande valia: o planejador levará na devida conta o fato de uma pessoa com muito talento para determinada habilidade ou comportamento necessitar de bem menos treinamento do que uma pessoa que não tenha este talento. Tempos e custos de treinamento também serão impactados por considerações dessa natureza.

Todo planejamento consistente deverá, ainda, especificar os seguintes aspectos:

**Resultados esperados:** para cada treinamento deverá ser definido quais as carências de desempenho que serão resolvidas ou atenuadas com o programa;

**Custos:** dinheiro não cresce em árvores e todo programa de treinamento deverá não apenas especificar o investimento mas também, na medida do possível, uma expectativa de retorno deste investimento.

**Patrocinador:** todo programa de treinamento precisa de alguém que se responsabilize por ele, que esteja comprometido com o sucesso do programa. Esta figura do patrocinador, como algumas empresas o chamam, tem se mostrado de vital importância para o sucesso e a continuidade do programa.

Boa sorte!

As Etapas no Planejamento de Treinamento:

ETAPA	O QUE É FEITO	COMO É FEITO
1	Perfil dos Cargos	
1.1	Definição dos Conhecimentos exigidos.	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos e aos seus superiores; análise da descrição de cargo.
1.2	Definição das Habilidades exigidas.	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos, aos seus superiores, à área de Recrutamento & Seleção, ou emprego de instrumento de diagnóstico específico, fornecido por empresa especializada.
1.3	Definição dos Comportamentos exigidos.	Aplicação de instrumento de mensuração comportamental, fornecido por empresa especializada.
2	Perfil das Pessoas	
2.1	Identificação dos Conhecimentos das pessoas.	Registros existentes, testes de conhecimentos específicos.
2.2	Identificação das Habilidades das pessoas.	Observação pelo superior hierárquico, ou assessment center, ou avaliação a 360°.
2.3	Identificação dos Comportamentos das pessoas.	Mensuração do perfil comportamental por instrumento específico, fornecido por empresa especializada.
3	Elaboração do Planejamento	Consolidação das necessidades identificadas. Definição da forma de treinamento, segundo o tipo de competência a ser aprendida. Escolha do agente formador, interno ou externo.

Definição do Cronograma de execução.  
Elaboração do orçamento.  
Definição dos indicadores de resultados:  
informações do treinando, do superior,  
variações no desempenho medido,  
variações nos resultados alcançados.

Bibliografia – Planejamento do Treinamento

Emotions of Normal People

Marston, William

Persona Press Inc., Minneapolis, MN 1979

Minnesota

Beyond Reengineering

Hammer, Michael

Harper Collins Publishing Inc, NY, 1996

The Challenge of Organizational Change

Kanter, Rosabeth

Macmillan, Ontario, Canada 1992

Organizational Development for Operating Managers

McGill, Michael E.

AMACOM, NY, 1977

Komatsu: Ryoichi Kawai's Leadership

Harvard Business School Publishing Division, 1989 Boston, MA