

Claudemir Y. Oribe

Vencedor do Prêmio *Ser Humano* da ABRH-MG

**CAPITAL**

**HUMANO**

DESENVOLVENDO

**PLANOS DE  
TREINAMENTO**

REALMENTE  
EFICAZES



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

PREFÁCIO 1.....	xxi
PREFÁCIO 2.....	xxiii
APRESENTAÇÃO .....	xxvii
<b>PARTE 1. INTRODUÇÃO E CONCEITOS.....</b>	<b>31</b>
PROCESSOS DE T&D .....	36
DEFINIÇÃO DE LNT.....	39
OBJETIVOS DO LNT.....	41
EM QUE MOMENTO COMEÇA O LNT .....	44
O LNT TÍPICO E REATIVO.....	45
FALSOS PRESSUPOSTOS DO LNT REATIVO.....	47
ETAPAS DE UM LNT ESTRUTURADO .....	48
A METODOLOGIA DE LNT .....	51
A RELAÇÃO ENTRE O LNT E OS RESULTADOS .....	54
O PROCESSO DE LNT .....	57
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE APLICAÇÃO.....	65
<b>PARTE 2. SITUAÇÕES E MÉTODOS DE LNT .....</b>	<b>67</b>
MÉTODOS E INSTRUMENTOS.....	71
IMPLANTAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO: DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO ....	72
MELHORIA DE RESULTADOS: TREINAMENTO PARA RESULTADOS.....	79
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL: <b>SURVEY</b> .....	<b>85</b>
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E EQUIPES: GRUPO FOCAL .....	99
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: GAP ANALYSIS .....	104
HABILIDADES TÉCNICAS/FUNCIONAIS: MATRIZ DE HABILIDADES .....	116
MELHORIA DO DESEMPENHO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	122
EXECUÇÃO DE TAREFA, META OU OBJETIVO: TASK ANALYSIS.....	128

CONHECIMENTOS COMO PRÉ-REQUISITOS: PRÉ-TESTE .....	132
NOVOS PROJETOS: TASK ANALYSIS E CRONOGRAMA .....	140
REQUISITOS EM DOCUMENTOS: LNT DOCUMENTAL .....	147
NECESSIDADES FACILMENTE IDENTIFICÁVEIS: PESQUISA ESTIMULADA .....	151
NECESSIDADES PARA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO: ANÁLISE DE RISCOS .....	157
O LNT NA ISO 9001 E OUTROS SISTEMAS DE GESTÃO.....	163
QUANDO O LNT ESTRUTURADO NÃO É INDICADO .....	167
Plano de treinamento por estimativa .....	168
Como fazer diante da falta de recursos financeiros .....	169
Treinando para um futuro incerto e nebuloso.....	170
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE APLICAÇÃO.....	172
<b>PARTE 3. PLANO DE TREINAMENTO .....</b>	<b>175</b>
O QUE FAZ PARTE DO LNT .....	177
REDAÇÃO DE OBJETIVOS INSTRUACIONAIS .....	181
ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO .....	185
Quanto ao posicionamento na estrutura.....	186
Quanto à faixa etária .....	187
Quanto ao gênero .....	187
Quanto à formação educacional.....	187
Grupos específicos .....	188
TIPOLOGIA DE TREINAMENTOS .....	190
Valorativo .....	194
Informativo .....	194
Normativo.....	194
Humanista .....	195
Pragmático.....	195
Definição do Perfil do Investimento em Treinamento.....	197
Escolha do Método de Avaliação de Eficácia.....	198
Estruturação da equipe de T&D.....	202
ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	204
FORMATO DE APRESENTAÇÃO.....	206
DEFENDENDO O PLANO.....	208
ESPECIFICAÇÃO DE TREINAMENTO .....	209
REVISÃO DO PLANO DE TREINAMENTO.....	214
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE APLICAÇÃO.....	216
<b>PARTE 4. A EQUIPE DE T&amp;D .....</b>	<b>219</b>
COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA PROFISSIONAIS DE T&D.....	221
ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPE DE ANALISTAS .....	225
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE APLICAÇÃO.....	228
APÊNDICES .....	229
APÊNDICE A — PROCESSOS DE T&D .....	229
APÊNDICE B — DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E INSTRUÇÃO .....	236
GLOSSÁRIO .....	237
REFERÊNCIAS .....	247
ÍNDICE.....	251

# INTRODUÇÃO E CONCEITOS

01

## OBJETIVO DO CAPÍTULO



O objetivo deste capítulo é apresentar a atividade de treinamento e desenvolvimento de pessoas e caracterizar o LNT como parte de um processo mais amplo e interligado, ressaltando sua metodologia, suas etapas e seus pressupostos para uma execução efetiva.

É essencial que o profissional de T&D conheça os elementos conceituais fundamentais, decorrências do estilo de trabalho escolhido, e saiba distinguir um LNT consistente daquele realizado de forma empírica e menos estruturada.

02

03

04

---

***“Se você acha que  
a educação é cara,  
experimente a ignorância.”***

**Derek Bok**

Ex-presidente da Universidade de Harvard

# INTRODUÇÃO E CONCEITOS

As organizações estão constantemente em busca de desenvolver ou aperfeiçoar competências para gerar alguma vantagem competitiva ou diferencial, em termos de inovação, eficiência ou desempenho em seus processos e resultados. Para tal, o investimento em treinamento é vital pois é a partir dele que as pessoas — e mesmo a própria organização — podem aprender cada vez mais, tornando-se mais eficazes e adaptadas a um ambiente em constante mudança.

Cabe à área de Gestão de Pessoas ou à de Recursos Humanos, dentre outras responsabilidades, prover as competências necessárias ao negócio, através da captação e do treinamento e desenvolvimento (T&D).

Desenvolver pessoas é uma das funções organizacionais mais nobres. O foco do treinamento e desenvolvimento deve ser prioritariamente o de contribuir para o alcance das metas e dos objetivos gerais da organização, enquanto macro-objetivos. É fundamental que haja o envolvimento de todos os níveis de lideranças no processo de planejamento e acompanhamento dos resultados dos treinamentos. Buscar provar que existe uma correlação positiva entre o investimento em treinamento, bem como o alcance das metas e das estratégias, é uma missão que o RH deve assumir de forma permanente.

Desenvolver pessoas é fundamental para o funcionamento do negócio, pois:

- ▷ provê as competências mínimas necessárias;
- ▷ permite cumprir os objetivos funcionais e organizacionais;
- ▷ apoia os processos de mudança;
- ▷ contribui para o crescimento das pessoas.

Entretanto, nem sempre os interesses das diversas partes envolvidas (stakeholders) são os mesmos. Há interesses individuais, das equipes, da organização e de outros atores sociais envolvidos. Nesse contexto, pode-se afirmar que desenvolver pessoas é uma função ambivalente, pois procura atender aos interesses das pessoas e das organizações. O desafio é conciliá-los, de maneira a gerar motivação, engajamento e resultados perceptíveis, tanto para os indivíduos, quanto para a organização.

Para tal, é preciso identificar necessidades através do uso de metodologias bem escolhidas e construídas, para que o processo não gere desmotivação, expectativas desfocadas ou, ainda, resultados difusos ou duvidosos. Esse processo de identificação é denominado Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). É um processo que faz parte das atividades de Treinamento e Desenvolvimento, um dos subsistemas da disciplina de Gestão de Pessoas ou, tradicionalmente, de Recursos Humanos. Ele tem por finalidade incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos profissionais, de maneira a contribuir para os resultados da organização e atender às expectativas das pessoas. Tal processo envolve diversas etapas e passos metodológicos, além de alternativas que precisam ser analisadas para uma execução bem-sucedida.

Todo esse cuidado talvez não fosse necessário se não houvesse riscos pelo percurso. Toda iniciativa contém certo grau potencial de insucesso e o LNT não foge desse destino. A incerteza do resultado é considerável e isso se deve a vários fatores, sobretudo de ordem metodológica e de competência dos próprios profissionais de RH. Em consequência, as empresas, de maneira geral, acabam se tornando céticas para dispor de recursos financeiros para treinamento. E não adianta clamar, em altos brados, que as empresas deveriam enxergar o treinamento como investimento! Literalmente falando, investimentos são aplicações financeiras que, antes de serem feitas, precisam responder positiva e favoravelmente a, pelo menos, três questões essenciais:

- ▷ Qual será o retorno?
- ▷ Em quanto tempo o retorno acontecerá?
- ▷ Qual o risco de que o investimento se perca e não retorne?

Ninguém, em sã consciência, investiria seus recursos sem ao menos estimar estas variáveis: o retorno, a liquidez e o risco. Elas precisam ser minimamente satisfatórias para desencadear uma decisão favorável. O fato curioso é que não

se costuma encontrar um plano de treinamento fornecendo tais informações. Nenhum plano de treinamento indica os retornos, sejam eles quais forem, os momentos quando deverão ocorrer e o potencial de chance de insucesso. Esses aspectos não são apresentados em dados quantitativos, e nem mesmo em termos qualitativos. A retórica do RH usa do argumento do investimento, mas o pedido de recursos se assemelha a uma demanda a fundo perdido. O investimento é uma metáfora que tem sido convenientemente empregada.

Alguns perguntarão: “Mas qual o problema de usar uma metáfora para argumentar sobre um esforço digno e nobre, como é o caso do investimento humano?”. A resposta é: nenhum, nenhum problema, salvo o fato de que a liderança decisória talvez não tenha esse mesmo entendimento. Na verdade, a liderança estratégica, habituada a lidar com números e prestar contas dos resultados aos acionistas, possui um entendimento bastante concreto sobre investimentos. Qualquer um que bata à sua porta, terá que provar o retorno dos recursos que solicita, antes que esses sejam aprovados e concedidos. Isso tem acontecido com os planos de treinamento, que sofrem todo tipo de interferência e cortes, sem ocasionar qualquer reflexão acerca dos benefícios.

Entretanto, existem outros percalços. Frequentemente os próprios beneficiários dos programas — as pessoas — não são estimulados a aprender, nem desejam saber além do que já sabem. Analistas têm que arrastá-los para a sala de treinamento. O maior risco para um profissional de RH, atuando num contexto tão adverso, é o de perceber que não consegue atender a ninguém. Sem foco e sem adaptação do processo de aprendizagem, corre o risco de unir o inútil ao desagradável.

Então, se o RH deseja ganhar a confiança e a credibilidade para pleitear investimentos progressivamente maiores, precisa falar a língua da liderança. É preciso construir os processos de forma a dar uma resposta estratégica, tangibilizando ao máximo o que puder ser concretizado. Por isso, as grandes lacunas metodológicas da gestão de desenvolvimento de pessoas são as pontas: o levantamento de necessidades e a avaliação de resultados. O meio, o RH tem feito excepcionalmente bem, pois conduz programas bem desenhados e organizados. Porém, a carência de resultados, o que fragiliza todo o processo, é decorrente das falhas metodológicas da identificação inicial. Por isso o LNT precisa ser executado de forma mais estruturada.



## PROCESSOS DE T&D

---

Desenvolver pessoas é função intrínseca da liderança. O RH o faz porque ele é “contratado” para executar esse trabalho, devido às especialidades envolvidas e também ao custo associado<sup>1</sup>. Esses custos seriam certamente maiores se cada área da empresa fizesse as mesmas atividades, e se os eventos não reunissem pessoas com as mesmas necessidades, para compor turmas maiores, usando os mesmos recursos. Porém, o fato de as áreas e as lideranças contarem com profissionais, e por vezes, equipes completas e especializadas, não os isenta da responsabilidade de desenvolver pessoas, tanto para o benefício delas quanto para o da organização. Por outro lado, qualquer um que contrate um serviço espera dele um nível de especialização e suporte metodológico superior.

Então, se o RH não tiver essas especialidades, não estiver metodologicamente amparado e não tiver um custo razoável, a transferência das atividades para o RH não fará sentido. Embora atuem em conjunto, ambos os atores organizacionais precisam trabalhar de forma alinhada, sincronizada e buscando os mesmos propósitos. Para que isso aconteça, um processo sistematizado precisa ser construído, a partir de macroetapas básicas, segundo o contexto, os objetivos e a cultura organizacional.

O RH tem diversas responsabilidades organizacionais. Por isso, se estrutura segundo subsistemas, dentre eles, o de desenvolvimento de pessoas. O LNT é uma parte desse subsistema e, dependendo de como a empresa se organiza, pode se desdobrar em outros processos, subprocessos, atividades e tarefas. Os processos são as atividades, executadas em sequência e usando os recursos necessários para transformar entradas em saídas. O seu desenho é uma das atividades prioritárias do planejamento do trabalho e pode requerer algum estudo para sua construção. Por isso, pode ser mais produtivo partir de modelos de referência conhecidos ou já concebidos previamente.

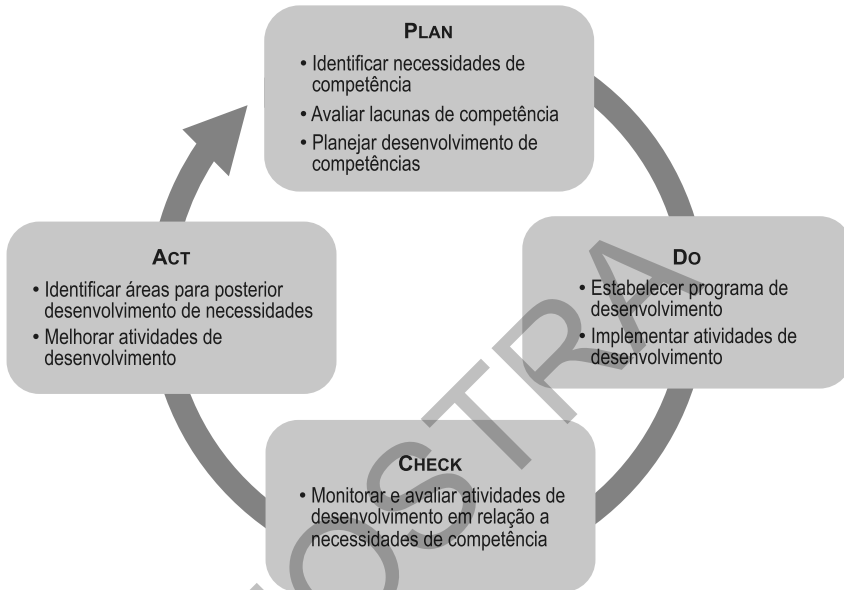
A norma ISO 10.015 é um modelo de referência para a construção de processos de T&D. Ela traça diretrizes gerais de um processo e orienta a construção de um modelo particular. A primeira versão da norma foi publicada no Brasil

---

<sup>1</sup> Conforme afirma Bichuetti, os programas de treinamento e desenvolvimento têm de ser elaborados e conduzidos em conjunto entre a área de RH e os gestores; afinal, “[...] quem tem de conhecer as competências, as qualificações e as necessidades de desenvolvimento das pessoas que trabalham em uma área são seus gestores”. Ver Bichuetti (2015).

em 2001, e a segunda versão, em 2020. No modelo mais recente, a norma usa o ciclo PDCA como pano de fundo para estruturar um processo genérico de T&D. O PDCA é um dos mais importante conceitos da área da gestão da qualidade. A partir dele, qualquer processo pode ser desdobrado e desenhado<sup>2</sup>.

**Figura 1** • Processo de treinamento segundo a ISO 10.015.



Fonte: NBR ISO 10.015:2020.

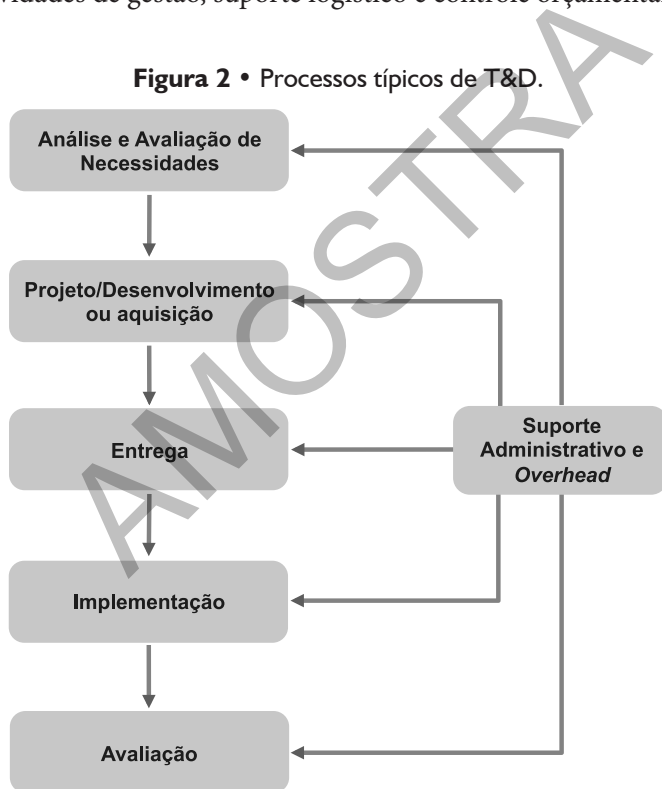
A norma é um guia para a gestão de competências e para o desenvolvimento de pessoas, sobretudo em um contexto em que outra norma de sistema de gestão esteja implementada. A ISO 10.015:2020 possui um viés abrangente para gestão de competências, uma vez que recomenda ações para a gestão de competências individuais, coletivas — de equipes e grupos — e organizacionais.

Em termos de processo, ela inclui a avaliação de necessidades, o planejamento das atividades, a implementação, a avaliação e encerra com a redefinição de necessidades de competências futuras. A vantagem de ter uma norma como a

<sup>2</sup> O PDCA é a sigla formada pelas iniciais de *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, que significa Planejar, Fazer, Avaliar e Agir. São etapas básicas que qualquer método, técnica, processo ou tarefa deveria conter para ser “completo”. Como se trata de etapas amplas, elas precisam ser descritas em passos menores e específicos do trabalho que precisa ser feito.

ISO 10.015 à mão é a possibilidade de usá-la como referência para construir um processo próprio, conforme a mesma estrutura apresentada, ou apenas em algumas partes.

Outro modelo, que também se apresenta como estrutura básica para processos de treinamento, é proposta pelo casal Patricia e Jack Phillips, membros bastante ativos da *ATD — The Association for Talent Development*. Além das mesmas etapas da norma, esse modelo (Figura 2) distingue as etapas de entrega e implementação. Embora costumem acontecer juntas, podem ser separadas. Isso acontece quando a preparação do material didático ou dos recursos instrucionais e tecnológicos é feita por uma equipe diferente daquela que executa o plano de aprendizado propriamente dito. O suporte administrativo e o *overhead*<sup>3</sup> se constituem de atividades de gestão, suporte logístico e controle orçamentário.



Fonte: Phillips e Phillips, 2007.

<sup>3</sup> O *overhead* é um grupo de custos, também chamado de custos indiretos, que compreendem as despesas gerais e os custos sem vinculação com a produção de um produto, ou prestação de um serviço. Geralmente são despesas administrativas e fixas.

Os dois modelos mostrados anteriormente não são exclusivos. São apenas duas entre diversas visões de especialistas e autores. Existem outros, que representam diferentes leituras, perspectivas e que sequenciam um conjunto de processos mais ou menos da mesma forma, porém com algum detalhe ou foco específico. O fato relevante é que esses modelos servem de referência para a construção de modelos organizacionais específicos para quem precisa estruturar seus sistemas de gestão de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem. Um processo semelhante, desdobrado em mais partes, precisa ser discutido e estruturado internamente para que fique evidente o *modus operandi* da organização, garantindo que as diretrizes sejam contempladas, desencadeando em ganho de credibilidade da função de desenvolvimento de pessoas. O Apêndice A — Processos de T&D — apresenta alguns exemplos de processos desenvolvidos a partir de modelos genéricos.

A posição do processo de LNT é clara e distinta no início de qualquer modelo, genérico ou específico. Isso evidencia sua importância pois, se a identificação das necessidades for feita de forma errada, todo o processo estará comprometido.

## DEFINIÇÃO DE LNT

---

O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) é definido como a identificação de deficiências e oportunidades de melhoria nas competências humanas para a realização de algum propósito atual ou futuro.

Embora o LNT seja um acrônimo bastante conhecido, ele é, na verdade, uma denominação pouco adequada. Em primeiro lugar, isso se deve porque o substantivo “levantamento” é sinônimo de arrolamento, que significa fazer uma relação ou uma lista. Esse termo é bastante limitado, dadas as coletas de dados, as análises e os cuidados para que seja feita.

O levantamento é um processo estruturado e que pressupõe a análise do contexto, a escolha metodológica e a realização de diversas atividades de coleta, avaliação e recomendação. Isso contém, ou deveria conter, um valor agregado muito superior do que simplesmente entregar uma lista de treinamentos para o próximo período. O ideal seria um termo que designasse melhor o processo, como, por exemplo, *Definição, Análise, Avaliação* ou, mesmo, *Diagnóstico*.

Independentemente do termo, os profissionais de RH devem estar atentos ao significado e à limitação que essa famosa sigla representa. Seria mais consistente

considerar o uso de um termo mais amplo, específico e adequado à realidade da organização em que atua ou então, continuar a usar o termo; porém, estruturando seu processo de forma mais consistente.

Outro elemento limitante diz respeito ao substantivo treinamento. Na verdade, o treinamento é apenas uma das alternativas de estímulo e construção de aprendizado. A tipologia de eventos instrucionais é muito mais rica e diversificada, podendo incluir alternativas didáticas, tais como:

- ▷ Vivência;
- ▷ Instrução;
- ▷ Treinamento;
- ▷ Desenvolvimento;
- ▷ Educação;
- ▷ Aprendizagem pela ação;
- ▷ Autoestudo e autodesenvolvimento;
- ▷ *Job rotation*;
- ▷ Participação em equipes de melhoria.

O fato de haver tantas possibilidades, inclusive de aspectos que não são treinamento, justifica a prática comum entre muitos autores de denominar esse processo apenas de avaliação de necessidades, sem especificar a palavra 'treinamento' ao final<sup>4</sup>. Mesmo porque, para chegar à conclusão de que treinamento é necessário, o profissional de RH terá que fazer uma série de coleta de dados e análises que demonstrem que o esforço é justificável. Daí reside o fato de o LNT ser um processo que deveria ser mais bem estudado, estruturado, praticado e desenvolvido nas organizações.

Diante disso, qual então seria o termo mais apropriado para designar essa atividade? Eis uma indagação pertinente e necessária para quem deseja ou precisa estruturar melhor os processos internos de RH. Em primeiro lugar, está a inadequação do termo levantamento, conforme comentado anteriormente. As alternativas seriam o emprego dos termos *Definição*, *Análise*, *Avaliação* ou *Diagnóstico*.

---

<sup>4</sup> Na literatura americana, o LNT é comumente denominado *Training Needs Assessment* — TNA, ou simplesmente *Needs Assessment*. O substantivo *assessment* é um falso cognato (não significa assessoria) e sua melhor tradução é avaliação.

Outros termos possíveis seriam *Estudo e Determinação*. Um outro, comum na área de negócios, é a metáfora *Prospecção*, que remete ao sentido de busca com certo grau de incerteza, tanto em quantidade, quanto em qualidade ou sucesso.

Quanto à substituição do termo *treinamento* da expressão que, como vimos, também é anacrônica, isso também merece ser revisto e rediscutido. Estamos vivenciando há alguns anos a formação de novos paradigmas. Desde a década de 1990, quando o termo *aprendizagem* ganhou força, ele não para de crescer. De fato, a aprendizagem possui um sentido muito mais amplo do que treinamento e, até mesmo, desenvolvimento. Não que se tratem de atividades obsoletas, longe disso. O que ocorre é que o termo *aprender* foca o centro do papel de desenvolver a competência para o próprio indivíduo. Uma coisa é ensinar, cuja função é externa, outra é aprender, que é interna. Além do mais, pode-se dizer que o aprender inclui qualquer atividade, estímulo ou observação, estruturada ou não. Ele é, portanto, muito mais amplo.

Se é então o caso de repensar a atividade, não apenas em termos de rótulo, mas também para incorporar um sentido mais contemporâneo, o termo aprendizagem não deveria ficar de fora. Como as necessidades de melhoria de competência e desempenho são *a priori* indefinidas, e como existem diversas formas de torná-la mais bem definida, uma sugestão seria *Definição de Necessidades de Aprendizagem*, ou simplesmente, *DNA*.

Por *definição*, entende-se um trabalho de coleta, análise, avaliação e determinação de elementos mínimos para uma aprovação e, mais adiante, uma especificação detalhada do programa de aprendizagem necessário.

Além disso, um levantamento deveria incluir também as condições ou os fatores que impedem ou dificultam a aplicação de competências existentes e que deveriam ser alvo de uma verificação. São os aspectos não treináveis, que também serão discutidos mais adiante.

## OBJETIVOS DO LNT

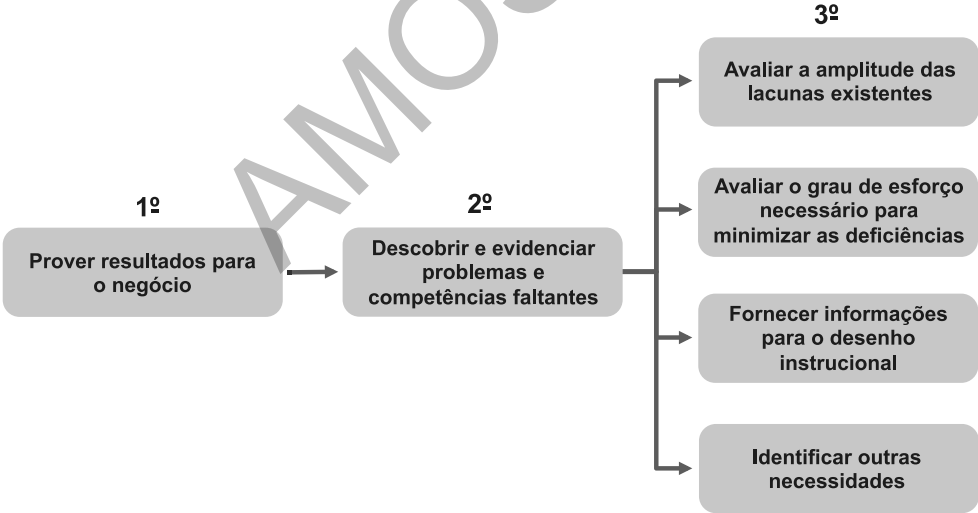
---

Como toda atividade organizacional, o LNT tem objetivos que, se não forem cumpridos, podem torná-lo pouco efetivo. Como numa reação em cadeia, existem objetivos finais de longo prazo, que dependem do cumprimento de objetivos imediatos e de curto prazo, para serem alcançados. Em última instância, o objetivo

do LNT é sempre o de identificar carências de competência que, uma vez sanadas, podem contribuir para os resultados do negócio. Outros objetivos, igualmente relevantes, podem se sobrepor a esse, sobretudo se a organização possuir uma missão institucional social ou de perfil de resultado mais equilibrado.

No entanto, tudo seria fácil demais se essa missão, seja ela qual for, pudesse ser cumprida em apenas um único passo. Na verdade, para chegar lá, um caminho precisa ser percorrido. Por isso, existem etapas e resultados intermediários que também precisam ser organizados e cumpridos de maneira satisfatória. Os objetivos são os critérios para verificar esse cumprimento e eles estão sequenciados numa cadeia causal, em diferentes níveis, do mais importante aos objetivos secundários. A Figura 3 apresenta um diagrama contendo as prioridades de um LNT. Como papel essencial, o LNT deveria tentar cumprir o primeiro objetivo, que é o de prover resultados do negócio. O objetivo secundário é descobrir e evidenciar lacunas de competência que serão alvo de ações de aprendizagem. Finalmente, os objetivos terciários de um LNT são avaliar a amplitude das lacunas, e o esforço para reduzi-las, fornecer informações para o desenho instrucional, além de outras necessidades não treináveis.

**Figura 3 • Objetivos do LNT: sequência de prioridades.**



▷ **Objetivos finais**

Prover resultados para o negócio, benefícios para as pessoas e para outras partes interessadas (stakeholders), ou seja parceiros, fornecedores, famílias, sociedade etc.

▷ **Objetivos intermediários**

Conhecer e evidenciar os problemas e as competências faltantes.

▷ **Objetivos imediatos**

Avaliar a amplitude das lacunas existentes, o grau de esforço organizacional necessário para minimizar as deficiências e fornecer informações para o desenho instrucional.

O LNT será efetivo quanto mais próximo o profissional de RH conseguir chegar aos objetivos finais. Não sendo possível, podem ser perseguidos outros objetivos na sequência regressiva, porém com chances progressivamente menores de reverter resultados positivos para o negócio.

Não é objetivo do LNT desenhar o programa de treinamento, ou como ele deve ser aplicado, embora muitas vezes isso seja realizado conjuntamente. Isso é, *a priori*, uma atividade de desenho e projeto da atividade e depende de um amplo conhecimento de metodologias, técnicas, tecnologias e recursos de ensino/aprendizagem. Na verdade, se a necessidade não estiver claramente definida, antecipar a idealização do treinamento pode até atrapalhar o andamento daquela etapa. Isso seria o mesmo que um médico discutir uma terapia com seu paciente, antes mesmo de ter certeza sobre a doença, suas causas e seu estágio de evolução. Usando essa analogia, é fácil perceber a incoerência. Discutir o treinamento, sem caracterizar e mensurar claramente o problema, decorre da falta de tempo, da falta de competências analíticas, dos interesses pessoais ou profissionais, da pressa ou da subserviência operacional do RH às outras áreas da empresa. Essa postura desvaloriza o papel e mina a reputação do RH na organização.

Pode-se dizer que o LNT é um ponto de vista. Cada perspectiva é feita de um ângulo e, por isso, fornece um resultado diferente. As necessidades de um indivíduo, por exemplo, podem ser de curto, médio ou longo prazo. Pode ter necessidades pessoais, profissionais, conjugais, sociais, espirituais etc. Diante dessa diversidade de necessidades, a questão é definir as perspectivas relevantes e escolher os melhores métodos para avaliá-los.



## EM QUE MOMENTO COMEÇA O LNT

---

Embora possa parecer estranho, um LNT não começa pelo início, mas pelo fim<sup>5</sup>. Uma analogia simples e bastante familiar pode evidenciar esse aparente paradoxo. Imagine que alguém queira fazer uma viagem e, para isso, precisa fazer um levantamento do que necessita para concretizar esse desejo. Para uma viagem é preciso identificar os elementos básicos como destino, deslocamento, acomodação e alimentação. É importante saber sobre o clima local para providenciar a vestimenta apropriada. Dependendo do destino, é necessário, ainda, providenciar documentação como passaporte e vistos de entrada e, para isso, tantos outros documentos devem ser preparados com a antecedência devida. Dependendo da duração da ausência, talvez seja necessário fazer arranjos no trabalho, na família, decidir os cuidados com as plantas e os animais domésticos, e outros compromissos. Evidentemente, um elemento fundamental, e que restringe as escolhas de qualquer natureza, são os recursos que se dispõe para arcar com as despesas, tanto da viagem quanto das despesas fixas que continuam onerando o orçamento, mesmo durante a ausência do viajante. Pode haver uma enormidade de providências a tomar, dependendo do destino e da duração da viagem. No entanto, há um fator que antecede e influencia qualquer análise, que é o propósito da viagem. A viagem pode ser de lazer, de trabalho, de estudo, de aventura ou para fazer compras. Pode ser ainda devido a um desejo de migração temporária ou definitiva. Há ainda os que fazem viagem com propósito de desenvolver o espírito e a alma, como as que acontecem a Santiago de Compostela, para retiros espirituais, ou aquelas com destino aos *ashrams* na Índia. Enfim, o que definirá praticamente tudo o que é necessário, bem como as fontes de informação a procurar, é o propósito da viagem.

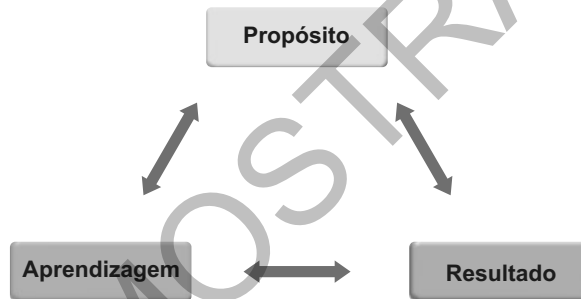
Um treinamento, assim como uma viagem, é uma ação que desencadeia inúmeros aspectos. Fazendo a analogia entre os dois é fácil deduzir que o desenvolvimento de pessoas deveria seguir um raciocínio semelhante. Já que uma organização está inserida, e ela mesma se constitui, num contexto social e econômico complexo, deveria iniciar com um ou diversos propósitos. Porém, o que acontece normalmente não é isso. Frequentemente os treinamentos são solicitados e oferecidos, antes mesmo de se pensar em qualquer finalidade concreta. Fazendo as coisas dessa

<sup>5</sup> Segundo o casal Phillips, as “[...] soluções de aprendizado e desenvolvimento devem se iniciar com um foco claro no resultado” e “[...] começar com o fim em mente também envolve apontar todos os detalhes para assegurar que está apropriadamente planejado e executado”. Ver Phillips e Phillips (2006, p. 33. Traduzido pelo autor).

maneira, pode-se deduzir a quantidade de retrabalho, desperdício e ações sem sentido, decorrentes da insensatez de desprezar uma etapa inicial elementar. Por isso, embora não se possa ignorar que esse procedimento até funcione eventualmente, os métodos de LNT precisam seguir um raciocínio consistente, para não simplesmente repetir uma prática empírica, mimética e pouco produtiva.

A realização de treinamento e desenvolvimento, e da aprendizagem em geral, depende de propósitos claros, que são elaborados a partir da visão do resultado. O objetivo e o resultado potencial é a referência para orientar a análise, e, posteriormente, determinar a efetividade da atividade<sup>6</sup>. Há, portanto, uma relação simbiótica entre esses elementos, conforme mostra a Figura 4. Os profissionais de T&D devem ter uma visão e uma atuação sistêmica. Isso requer competências distintas e específicas, que serão tratadas mais adiante.

**Figura 4 •** Relação entre propósito, aprendizagem e resultado.



## O LNT TÍPICO E REATIVO

---

O método de LNT mais comum consiste no envio de um formulário de solicitação para os líderes das áreas, pedindo que tirem tantas cópias quanto forem necessárias e preencham com as “necessidades” de treinamento<sup>7</sup>. Esse processo é ilustrado na Figura 5.

<sup>6</sup> Na metodologia 6D, a primeira etapa — D1 — consiste em ,justamente, começar com o fim em mente. Para seus criadores, o treinamento deve ser sempre um meio para atingir um fim, e nunca um fim em si mesmo. Ver Wick, Jefferson e Pollock (2011, p. 20).

<sup>7</sup> Para corroborar essa assertiva, Geary Rummmler observa que “[...] Frequentemente o profissional começa com uma solicitação da gerência para treinar um grupo de empregados”. O profissional pode atender ao que foi solicitado ou fazer uma análise estruturada da demanda. Segundo o autor, a primeira alternativa só deveria ser seguida se a segunda não for possível. Ver Rummmler (2008, p. 85).