

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO HUMANO

**LNTD – DA NECESSIDADE AO
ATENDIMENTO**

LNTD – DA NECESSIDADE AO ATENDIMENTO

Uma das principais preocupações de quem está à frente da área de Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos deve ser a de preparar pessoas para produzir mais e melhor no cargo atual e ou futuro, de modo a propiciar tanto o sucesso da organização quanto do colaborador. Em verdade deveríamos nos referir a Educação, Treinamento e Desenvolvimento - ETD, e não apenas treinamento e desenvolvimento de pessoal (vide quadro explicativo). Enquanto a educação está preocupada em preparar a pessoa para a vida, o treinamento e o desenvolvimento estão preocupados em preparar o profissional, sendo o primeiro para o cargo atual e o segundo para o cargo futuro.

EDUCAÇÃO

Atividades baseadas num conjunto de normas pedagógicas, realizadas ao longo da vida, tendentes à formação geral do corpo e da mente, estruturando a base de ATITUDES para o desenvolvimento das pessoas.

TREINAMENTO

Atividades baseadas num conjunto de conceitos, fundamentos, técnicas e metodologias, realizadas frequentemente, com o objetivo de melhorar as HABILIDADES profissionais.

DESENVOLVIMENTO

Atividades baseadas em novas ciências e tecnologias, realizadas frequentemente, com o objetivo de promover o aumento dos CONHECIMENTOS intelectual e profissional.

Sabemos que o LNTD é uma atividade contínua e sistêmica de identificação do padrão de capacitação desejado, da realidade atual do desvio deste padrão, suas causas e, finalmente, a necessidade. A partir desta **Necessidade** partimos para o **Atendimento**. Vale ressaltar que nem sempre a solução para a necessidade é o treinamento. Muitas vezes, a solução está na estrutura do trabalho a qual envolve sete variáveis, sendo apenas uma delas o treinamento: definição das entradas (*inputs*), definição das saídas (*outputs*), balanço de consequências, existência de retorno (*feedback*), ambiente ergonômico, indivíduo sadio e conhecimento e habilidade, conforme quadro a seguir. Vale ressaltar que a ETD pode apenas sanar discrepâncias de conhecimento, habilidade e contribuir para questões de atitudes e comportamentos, e não o contrário.



Qual a finalidade de uma metodologia? Entendemos que as atividades de LNTD não são de responsabilidade apenas de alguém de RH, e sim de toda a liderança da empresa. Desta forma torna-se necessária uma metodologia prática e sistêmica, apoiada pelo ciclo PDCA, a qual fornece o caminho das pedras desde a identificação da **necessidade** até o **atendimento**. Esta metodologia,

LNTD – DA NECESSIDADE AO ATENDIMENTO

detalhada nos quatro quadros abaixo, está baseada em nossa experiência prática atuando na linha de frente em RH em uma grande empresa multinacional durante cinco anos somados a mais de vinte anos trabalhando na Consultoria. Esta metodologia está totalmente congruente com as Normas dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental, responsabilidade social, saúde e segurança, entre outras, e mais especificamente com a Norma NBR ISO 10015 – Diretrizes para Treinamento.

P0 - Conhecer a Empresa, a Área e seu histórico.

P1 - Identificar o Propósito e Objetivos da Área e seu alinhamento com o Planejamento Estratégico.

P2 - Separar as Situações tratáveis por Treinamento das Situações que requeira, Assessoria e ou Consultoria.

P3 - Reconhecer as situações – Problema ou Oportunidade – e separá-las em partes – Causas e Efeitos (Estratificação).

P4 - Priorizar as Situações tratáveis por Treinamento e ou desenvolver ações para as outras Situações.

P5 - Identificar os Objetivos e os Indicadores de Resultado do Treinamento.

P6 - Identificar o Público Alvo e o conhecimento prévio sobre o Treinamento a ser realizado.

P7 - Detalhar o Programa do Treinamento.

P8 - Validar junto à Área os Objetivos, Programa, e Indicadores de Resultado.

P9 - Decidir se o Treinamento será realizado internamente ou externamente (Consultoria Externa).

D10 - Identificar a fonte externa, coletar propostas, decidir e validar com a Área solicitante.

D11 - Elaborar material e conteúdo do Treinamento (apostila, *hand out*, dinâmicas etc).

D12 - Validar junto à Área o material elaborado. Realizar *Try Out* do Treinamento, se necessário.

D13 - Preparar o material a ser utilizado no Treinamento (apostila e *hand out*).

D14 - Viabilizar a estrutura para realização do Treinamento (convocação, logística e recursos).

D15 - Apresentar o Treinamento em sala de aula.

C16 - Aplicar a avaliação de Reação e, eventualmente, Avaliação de Aprendizado (no final do Treinamento).

C17 - Aplicar a avaliação de Resultado (dois a três meses após a conclusão do Treinamento).

A18 - Identificar e analisar eventuais discrepâncias nas Avaliações e propor ações corretivas.

A19 - Adotar ações propostas e acompanhar o resultado das mesmas.

A20 - Documentar e padronizar a situação e atualizar o Sistema.

Finalmente, algumas questões devem ser bem respondidas, de modo a propiciar um excelente trabalho em LNTD e, desta forma, transformar com agregação de valor a necessidade ao atendimento:

- Como está sendo tratada a questão de capacitação de pessoas na empresa?

LNTD – DA NECESSIDADE AO ATENDIMENTO

- Como está sendo tratada a questão de avaliação dos treinamentos realizados?
- Esses treinamentos estão alinhados com as estratégias atuais e futuras da empresa?
- Como estão sendo tratados o capital intelectual e a gestão do conhecimento?
- Quais são as dificuldades que a empresa enfrenta para se adequar e atender às sequências de certificações quanto ao requisito de treinamento?

Estas, e outras, questões são abordadas na metodologia sistêmica para levantamento das necessidades de educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas e também técnicas e práticas sobre avaliação de resultados com impacto financeiro.

José Luiz Basso – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em junho de 2007 e revisitado em abril de 2014.