

QUANDO É QUE A FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL (NÃO) RESULTA

Quando se aprova um plano, ou apenas um curso, de formação comportamental, várias são as perguntas que ficam na cabeça de quem decide: Será que isto vai resultar? Será que vale a pena o investimento?

De facto, todas estas dúvidas têm a sua razão de ser, nomeadamente quando para as tirar o gestor teria que investir provavelmente o dobro para, através de um estudo, avaliar a eficácia da mesma ou, caso exista na sua empresa um sistema de avaliação do desempenho, esperar um ou dois ciclos de avaliação (um ou dois anos) para obter a confirmação dos seus resultados.

Esta dificuldade de avaliação da eficácia da formação comportamental tem gerado grande controvérsia. Uns acham que é um investimento despropositado e claramente pouco seguro, outros – grande parte com muitas dúvidas quanto à sua eficácia – continuam a apostar neste tipo de formação como meio de desenvolvimento dos seus colaboradores. Na generalidade, predomina a dúvida e a insegurança.

O que é certo é que independentemente dos “resultados duvidosos” se continuam a gastar milhões de contos em formação profissional na área comportamental. Se assim é, das duas, uma:

- Ou os resultados não são assim tão maus como se apregoa;
- Ou as empresas continuam a gastar dinheiro mal gasto, não exigindo a qualidade que, como Clientes, seria natural que exigissem.

Provavelmente no meio é que está a virtude. Parece-nos que efectivamente os resultados globais não deverão ser assim tão maus, mas também achamos que as empresas Clientes têm sido pouco exigentes, sendo por vezes elas próprias a induzir a “não-qualidade” num processo de formação comportamental.

Na nossa opinião, o presumível insucesso de uma acção de formação comportamental nem sempre é devido às características específicas da mesma. Para além do facto de poderem existir prestadores de serviço de formação de qualidade duvidosa, os problemas de fundo estão em alguns mal entendidos quanto ao verdadeiro objectivo deste tipo de formação.

“A FORMAÇÃO COMO REBUÇADO” OU O “*BUDGET* MANDA MAIS QUE OS RESULTADOS”

É notório que a cultura da formação comportamental ainda não está suficientemente bem enraizada em grande parte do tecido empresarial português. A comprová-lo está o facto de ser ainda comum notar-se que, dado a formação comportamental, desde que bem “arranjadinha”, poder ser um momento agradável para os participantes da mesma, algumas empresas contratam formação, não porque pretendam atingir objectivos específicos mas como uma forma de premiar/agradar os colaboradores.

Não que o princípio esteja totalmente errado se a formação a ministrar for um “prémio” inserido no plano de carreira e de desenvolvimento desses indivíduos, e tiver objectivos claros para o seu futuro profissional. Referimo-nos a situações em que, sem qualquer estrutura de base que fundamente o investimento, se faz formação comportamental como quem dá um rebuçado a uma criança que se portou bem ou porque é normal eles terem esta “prenda” todos os anos.

Mas, muitas vezes, em empresas com uma estrutura de formação mais profissionalizada o problema começa a montante: na concepção do próprio plano de formação e no respectivo *budget*.

Ao conceberem o plano de formação as áreas de Treino e Desenvolvimento ou os responsáveis pelo pelouro, elaboram um plano em que para determinados cursos se estipulam determinadas horas de formação. As necessidades de formação são normalmente enviadas pelos gestores de linha que, em muitos casos, não possuem a sensibilidade técnica para aferir como se pode, em termos de formação comportamental, atingir os resultados que pretendem. Os responsáveis pela formação, por outro lado, têm a sensibilidade técnica para ajuizar a dificuldade de mudança comportamental, mas estão mais afastados das reais necessidades dos públicos-alvo.

Assim, os planos são construídos com base na informação disponível com as deturpações naturais de quem não possui o conhecimento das reais necessidades de formação, procurando responder às solicitações dos Clientes Internos da empresa.

Para piorar a situação, a elaboração do plano de formação está, como é óbvio, circunscrito a um valor de *budget* que normalmente está predefinido.

O problema chega depois.

Elaborado o plano e anexado o *budget* disponível (que tem pressuposto um número de horas de formação para determinados grupos profissionais) é chegada a altura de efectuar o pedido de formação (normalmente a uma empresa exterior).

Devido ao exposto anteriormente, depois da entidade formadora fazer um diagnóstico mais aprofundado das necessidades dos públicos-alvo, o número de horas de formação estipuladas no plano nem sempre permite que se responda com eficácia aos objectivos que se pretendem atingir. Por vezes, é solicitada à empresa que fornece a formação para “colocar o Rossio na Rua da Betesga”. Por vezes o pedido é feito da seguinte maneira: “Quero atingir estes objectivos e só tenho estas horas disponíveis”.

Esta guerra é uma guerra legítima e que, potencialmente, terá que perdurar dado o conflito de interesses que normalmente está em jogo. A empresa que contrata quer responder às necessidades no menor número de horas possível e com o maior número de pessoas por grupo (para minimizar as quebras de produtividade), a empresa que fornece quer ter o maior tempo possível para fazer o seu trabalho.

Independentemente de poder haver casos de algum abuso por parte dos fornecedores de serviços de formação, acontece que por vezes a discrepância é tão grande (entre o que a

empresa solicita e o que a empresa de formação propõe como sendo o ideal) que até parece não estarmos a falar do mesmo curso, das mesmas necessidades, no fundo, da mesma formação.

Estarão Empresa Cliente e Fornecedor a falar dos mesmos objectivos? Será que é o Fornecedor que “está a querer meter a mão em ceara alheia”? Mas afinal o Cliente não sabe o que quer? – a resposta a estas questões é, na nossa opinião, um conjunto de “discrepâncias perceptivas” em termos conceptuais que manifestam na prática o problema de base da eficácia da formação comportamental.

A FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL

A formação comportamental visa responder às necessidades detectadas nas competências comportamentais. Para além de um conjunto de competências técnicas (*hard skills*) que um qualquer titular tem que possuir, existem também as chamadas *soft skills* – competências comportamentais – que correspondem a um conjunto de aptidões e capacidades que o indivíduo tem que possuir para desempenhar adequadamente o seu trabalho.

Por definição, as competências devem ser traduzidas em comportamentos observáveis que permitam depois avaliar até que ponto o titular da função possui, ou não, as competências necessárias. Se os comportamentos manifestados no dia-a-dia de trabalho estão enquadrados nas competências exigíveis, então não há necessidade de formação comportamental. Se os comportamentos são inadequados ou desajustados, os titulares que os manifestam terão que receber um *coaching* específico para repor o nível de competências exigido. Esta tarefa é (ou deve ser) executada numa primeira instância pelas chefias e, nos casos em que estas não conseguem promover as mudanças, quando a diferença existente é demasiado grande entre o estado actual e o desejado, ou quando as necessidades ultrapassam (quer por carência de *know how* quer por dificuldades operacionais) a capacidade de resposta da chefia, aí sim, recorre-se a especialistas de formação comportamental.

É evidente que grande parte das empresas portuguesas não dispõe de um modelo de gestão de competências. Nestes casos o que acontece, embora de uma forma menos estruturada e mais subjectiva, é um processo idêntico. Se o indivíduo não manifesta os comportamentos que a chefia ou a direcção considera inadequados para o que se pretende em termos dos objectivos de negócio, primeiro procura alterar o estado das coisas através de conversas, reuniões, acompanhamentos no local de trabalho, demonstrações, etc., e se as coisas não resultam, optam por solicitar formação comportamental.

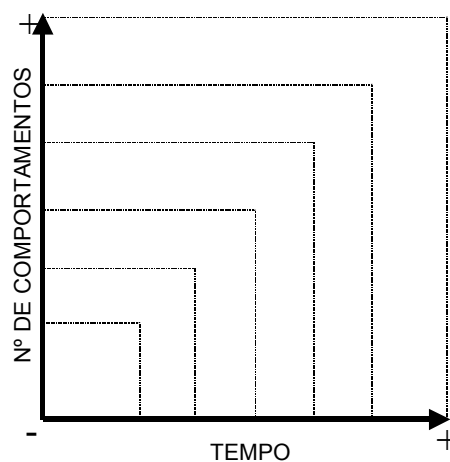
Ou seja, chamando-lhe competências ou não, definidos os comportamentos ideais de uma forma tecnicamente correcta ou empiricamente, o que dá origem à formação comportamental é uma diferença percebida entre os comportamentos actuais de um conjunto de titulares de grupo profissional e aqueles que devem ser os comportamentos mais ajustados.

TEMPO É DINHEIRO

À partida, o objectivo da formação comportamental é conseguir desenvolver nos participantes as competências exigíveis, trabalhando os comportamentos associados. Assim, parece lógico que a duração da formação será tanto maior quanto maior for a discrepância entre o estado comportamental actual e o desejado e os respectivos comportamentos a desenvolver.

Está inerente à essência da formação comportamental trabalhar/desenvolver comportamentos. Portanto, um primeiro aspecto fundamental é o de que quanto maior for o número de competências e mais especificamente o número de comportamentos a trabalhar em formação, maior, à partida, será a duração da formação (Figura 1).

Figura 1



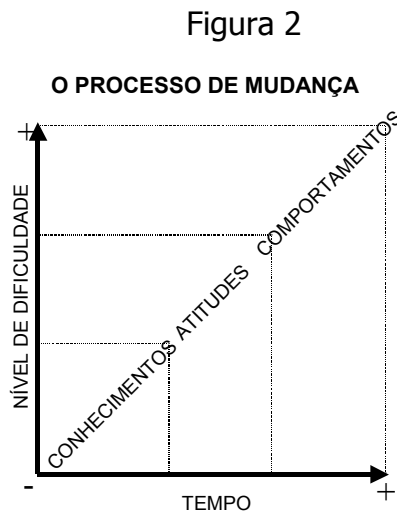
Ao pretender-se desenvolver uma qualquer acção de formação comportamental com êxito, o tempo de duração da mesma não pode (nem deve) ser estipulado à partida sem se diagnosticar adequadamente quais as competências e respectivos comportamentos a desenvolver na formação.

Quando se limita o tempo de formação por questões de disponibilidade dos participantes, ou por *budget* disponível, seguindo uma lógica de “tempo é dinheiro”, estamos, independentemente da legitimidade dos motivos, a condicionar os resultados a alcançar e a introduzir “não-qualidade” na formação comportamental.

Tendencialmente, os objectivos iniciais (as competências e comportamentos a desenvolver) não são reajustados ao tempo disponibilizado e, assim, parece-nos natural que depois se diga que “a formação comportamental não resultou”. Nestes casos o pouco tempo despendido corresponderá sempre a muito dinheiro mal gasto.

SENSIBILIZAR OU FORMAR

O exposto anteriormente pode ser agravado pela complexidade da mudança de comportamentos (Figura 2).



Em muitos casos é denominada de acção comportamental um conjunto muito vasto de acções que, na verdade apenas se caracteriza por trabalhar o conhecimento ou as atitudes gerais dos participantes-alvo. Estamos a falar de acções muito curtas e, normalmente, com muitos participantes e que, diríamos, se tratam de acções de sensibilização que dificilmente mudam comportamentos.

A mudança comportamental tem como campo de acção a mudança de atitudes e comportamentos. Para que a formação resulte em pleno, pressupõe-se que a mudança se mantenha estável.

O facto de uma pessoa “conhecer” um assunto não quer dizer que tenha uma atitude favorável e, muito menos implica que mude o seu comportamento porque passou a conhecer uma diferente perspectiva.

Quando numa formação se trabalham os “conhecimentos”, os participantes podem “perceber” que, por exemplo, sorrir é muito importante na abordagem a um Cliente. Todavia, isso não quer dizer que tenham ficado com uma nova atitude face à forma como se aborda um Cliente e, mesmo que tal acontecesse, não quereria dizer que passariam a manifestar esse comportamento (sorriso) na abordagem.

Para mudar comportamentos, para além de se trabalhar o conhecimento (“perceber” porque é importante sorrir e como se sorri) é necessário trabalhar a atitude específica perante esse comportamento. A atitude é uma predisposição comportamental estável que pressupõe que o indivíduo não só “perceba” porque deve ter o comportamento mas também que “sinta” vontade

de o ter. Se esta situação acontecer o sujeito terá uma atitude positiva face a esta tipologia de comportamentos e, assim, teremos mais probabilidade de que o venha a manifestar.

A mudança de atitudes é já mais complexa, do que “mudar” conhecimentos. Tem componentes cognitivas mas também emocionais e exige uma metodologia de formação que, à partida, pressupõe mais tempo (Figura 2). É necessário gerir adequadamente as crenças e expectativas dos participantes e gerir muito adequadamente os estados emocionais associados, construindo uma estrutura de mudança que os remeta para um estado de desenvolvimento no sentido que se pretenda, gerindo os processos de resistência à mudança. Quando este trabalho é efectuado inadequadamente - feito à pressão - o resultado pode ser desastroso fazendo cristalizar ainda mais o comportamento que se pretenderia alterar.

Para passar de atitudes positivas (em relação a algo) a comportamentos observáveis no local de trabalho é necessário ir ainda mais longe. Por exemplo, muitos de nós têm uma atitude muito positiva face à reciclagem do lixo, mas, simultaneamente, muitos de nós continuam a não separar o lixo e a não o condicionar nos locais próprios. Devido a hábitos antigos, esquecimento, ou puro comodismo, não manifestamos um comportamento conducente com a atitude (predisposição comportamental) que temos.

Quando se pretende mudar de uma forma consolidada comportamentos em formação, não chega mudar atitudes gerais face a algo (reciclagem do lixo) é necessário trabalhar atitudes específicas (o acto de separar e condicionar o lixo em locais próprios) e dar espaço aos participantes para praticarem esse comportamento. No exemplo do sorriso na abordagem ao Cliente, é necessário trabalhar a atitude, mas também possibilitar que o participante pratique de forma intensa o comportamento desejado para quebrar o hábito anterior e desencadear um novo.

Se a formação pretende mudar comportamentos, é necessário recorrer a uma metodologia que, além de “trabalhar” conhecimentos e atitudes possibilite aos participantes o espaço e o tempo para “produzir” em laboratório os comportamentos que se pretendam ver modificados. Trata-se de uma metodologia de trabalho pedagógico que obriga a um maior tempo disponível (já que nela predominam inúmeras simulações de situações reais de trabalho) e a um número reduzido de participantes (que recebem um apoio personalizado do formador)

Sendo as competências comportamentais observáveis, é necessário, para termos eficácia na formação, garantir que o espaço formativo treina e desenvolve as diversas variáveis (conhecimentos, aptidões e atitudes) que suportam as competências, mas que simultaneamente, se manifestem nos comportamentos que as caracterizam.

A FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL RESULTA

Se a formação resulta ou não depende dos objectivos que se definam.

Se o objectivo é mudar conhecimentos e atitudes genéricas (as acções de sensibilização) então que se avalie a formação, testando se houve aquisição de conhecimentos e mudança de atitudes gerais.

Se o objectivo é mudar comportamentos, avalie-se se houve ou não essa mudança. Existem metodologias distintas consoante os objectivos que se pretendem atingir. O que não pode acontecer é exigir-se uma mudança comportamental quando se proporciona apenas condições (tempo e número de participantes) para actuar apenas ao nível cognitivo da atitude.

Esta discrepância nos níveis de análise dos resultados de uma acção de formação comportamental, em que se continua a exigir mudanças de comportamento quando essas acções de formação não tiveram esse objectivo, trás, como é óbvio, muitas dúvidas face à sua eficácia.

Cabe às empresas que solicitam este serviço ter consciência dos objectivos que pretendem atingir, verificando se as propostas que lhe são apresentadas respondem efectivamente, ou não, aos objectivos que pretendem atingir. Caso o tempo disponível, o *budget*, ou o número de participantes por acção não permita uma metodologia adequada aos objectivos, é necessário a coragem (por vezes política) de, ou não efectuar a formação, ou alterar os objectivos inicialmente traçados.

O maior cego é aquele que não quer ver! Poderemos continuar eternamente a acreditar que existem fornecedores que apresentam “receitas prontas a comer” e que conseguem resultados quase que milagrosos em tão pouco tempo e com tantas pessoas em sala. Dá muito jeito. Até se poupa no *budget*. Mas estamos a falar de formação COMPORTAMENTAL?

Concentremo-nos nos objectivos, separemos o trigo do joio, e veremos que, afinal, até resulta.

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com