

Gestão do Treinamento

“Se toda regra tivesse exceção, esta regra também teria. Portanto, nem toda regra tem exceção!”

A pesar do dito popular de que toda regra tem exceção, há certas situações que não se veem exceções. Uma dessas situações é o como as empresas de sucesso encaram o treinamento de seus funcionários e colaboradores. Sem exceção, estas organizações cuidam do treinamento dos seus funcionários, tanto os operacionais como os gerenciais, com extremo zelo técnico, com profundo respeito humano e com a certeza de que não há, estrategicamente, melhor caminho.

Oposta a esta situação, existe uma outra que também não tem exceção: é o das empresas que desprezam a força dos treinamentos. Estas empresas vivem em permanentes dificuldades com a qualidade dos seus produtos e serviços, com a produtividade, com o controle de estoques, com o atendimento da área de vendas, com a demora dos projetos, com o não comprometimento, com o desperdício, etc. Coincidência? Claro que não!

As duas situações acima refletem correlação de causa e efeito, de ação e reação.

Pouco há que se fazer a respeito destes dois casos – quanto ao primeiro, porque não precisa (já encontraram o caminho, sabem o que estão fazendo e fazem de forma correta); quanto ao segundo, porque não adianta (se a diretoria não quer, simplesmente porque não quer ou porque não acredita, nada acontecerá!). Existe também uma terceira situação, e esta é muito interessante. São as organizações que acreditam na força dos treinamentos, participam de palestras e seminários, inscrevem seus funcionários em cursos, mas não conseguem transformar todos estes esforços em benefícios e ganhos efetivos para a empresa. Ora, se a Diretoria aprova os treinamentos e os funcionários participam dos cursos, por que isto ocorre? Isto ocorre pela conjunção de alguns fatores:

Treinamento curto. Cursos que deveriam ter certa duração



Oceano Zacharias

mínima, a empresa pressiona para que sejam realizados na metade do tempo. (Não adianta querer colocar a água da piscina num copo!).

Definição incorreta do treinamento. O objetivo do treinamento foi definido sem atrelá-lo à razão de ser do processo em questão. Isto ocorre pela ausência de um mapeamento completo e profundo dos processos da organização.

Perfil do participante conflita com o objetivo do curso. Colocaram a pessoa errada naquele cargo. Desta forma o profissional não está tendo o desempenho correto e a gerência acha que um treinamento vai resolver este problema. Não vai!

O treinando não tem a base necessária. O perfil do ocupante é condizente com a função a ser exercida, mas não tem a base ou a formação plena para absorver o que será apresentado no curso. A gerência tem a expectativa de que os treinamentos irão compensar a ausência da formação desejada, mas isto não ocorrerá – treinamentos são para complementar a formação, não para substituí-la.

Ausência de acompanhamento após treinamento. O aprendizado é obtido por reforços repetitivos e com a prática do que se aprendeu. Após a participação num treinamento é necessário avaliar o que o funcionário aprendeu e questionar de que forma este aprendizado será colocado em prática no seu trabalho e que benefícios poderão ser esperados – seja em relação à qualidade, produtividade, prazo, prontidão de resposta, etc. Não importa se os ganhos são grandes ou pequenos, o importante é que existam e sejam exigidos.

Crença em treinamentos motivacionais. Servem como primeiro passo, mas nunca como ação única ou isolada. E esta é uma regra que não tem exceção!

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br