

Papéis e Responsabilidades para o Sucesso do Treinamento

Os papéis dos envolvidos em programas de treinamento, sobretudo o da gerência e da área fim da organização.

Claudemir Oribe*

A Pressão por Resultados

Vem aumentando a cada dia a pressão sobre a atividade de treinamento para que aumente sua contribuição sobre os resultados organizacionais. Os profissionais de T&D e RH tem sido desafiados pela organização para a obtenção de níveis crescentes de eficácia do treinamento, independente de seu potencial intrínseco para a obtenção de resultados concretos. Diante do contexto empresarial que o mundo nos impõe neste momento, o resultado esperado é não outro senão aquele que, em última convertido em termos de em termos econômicos. O adquirir uma finalidade que se exige dele um mensurável.

O potencial desse variável dependendo da Também outros fatores processo de identificação da

“Diante do contexto empresarial que o mundo nos impõe neste momento, o resultado esperado é não outro senão aquele que, em última instância, possa ser convertido em termos de produtividade, qualidade ou em termos econômicos.”

instância, possa ser produtividade, qualidade ou treinamento deve então utilitarista, na medida em resultado claramente

tipo de resultado é muito finalidade do treinamento. contribuem para isso, como o necessidade, sua correlação com o resultado esperado, os componentes que formam o desenho da atividade, o contexto em que é aplicado e a atuação dos atores organizacionais envolvidos no processo. Cada uma desses fatores exerce um tipo e grau de influência na eficácia do treinamento. E essa influência varia cada vez que uma atividade de treinamento é colocada em prática.

Quase todos os fatores acima sempre tiveram uma participação conhecida nesse processo, não representando uma novidade mesmo diante das atuais mudanças no ambiente empresarial.

Um deles porém, se alterou significativamente nos últimos anos, passando a ter uma influência, senão maior, bastante diferente do que até então vinha acontecendo. Trata-se dos atores organizacionais envolvidos no processo de treinamento. Historicamente a responsabilidade pelo sucesso do treinamento sempre foi depositada sobre o instrutor ou facilitador incumbido de levar o grupo ao aprendizado desejado. Cabia a ele não só a tarefa de conceber, mas aplicar o treinamento de forma eficiente acontecia, o instrutor completamente sempre acontecia no caso de concentrar naquele que um instrutor competente para sucesso todos compartilham, tem a paternidade não Na verdade, essa

“As responsabilidades para o sucesso de um programa de treinamento e desenvolvimento são muito mais amplas e dependentes da atuação bem sucedida de uma série de outros participantes.”

e agradável. Se um insucesso frequentemente era responsabilizado. Isso nem um sucesso, que tende a se acertou ao localizar e trazer a organização. Ou seja, do mas o fracasso quase sempre reconhecida. concentração de responsabilidade sobre o instrutor nunca teve fundamento. As responsabilidades para o sucesso de um programa de treinamento e desenvolvimento são muito mais amplas e dependentes da atuação bem sucedida de uma série de outros participantes. Seria até bem mais fácil produzir resultados se o desenvolvimento de pessoas dependesse de um número menor de partes envolvidas, mas não é o que ocorre, como veremos a seguir.

Alterações no ambiente organizacional

Não é difícil perceber que o ambiente organizacional se alterou nas últimas décadas. Muitos dos estudos organizacionais são feitos a partir justamente de uma análise contextual, visando à compreensão das novas forças e variáveis para então propor novas teorias ou defender novas formas de enfrentar os desafios deste cenário. As conseqüências desse novo contexto, entre outras, tem sido invariavelmente a redução do ciclo decisório e das margens de lucro. As gerências são então pressionadas para produzir mais, mais rápido e com muito menos recursos, independente do ramo, porte ou natureza do negócio. E, como não poderia deixar de ser, esse efeito acaba sendo refletido na atividade de treinamento, que precisa responder rapidamente na formação de competências e utilizando um volume de investimento menor, quase como conciliar o inconciliável. Assim, o processo de desenvolver pessoas vem passando por certas

transformações. E como se não bastassem as limitações de tempo e recursos, é difícil responder a um processo de mudança que não se sabe ao certo qual é. Além disso, as pressões a que estão submetidas as empresas parecem querer duas coisas: (a) reduzir a especialização do trabalhador por meio do emprego de um nível crescente de automação e processos padronizados; e (b) aumentar a especialização do trabalhador para estar mais preparado para as mudanças tecnológicas. São, portanto, dois movimentos antagônicos e, para não se arriscar a perder competitividade, muitas empresas decidem pela segunda opção felizmente. De qualquer maneira, devido às restrições de tempo e custo, treinar pessoas não pode ser feito da mesma forma que era feito antes. Até mesmo por que, as coisas acontecem tão rápido que, como dizem os impacientes, “se demorar muito, nem precisa mais”!

Em suma, a forma é diferente, pois a eficácia tem que ser maior, pois não há espaço para erros e retrabalho. Daí então treinamento precisa ser precisão de um relógio. E torno de requisitos da importância que vem administrativa nos últimos seriam um ciclo de melhor explorada. Afinal, treinamento sabe que não são ISO 9.001 suficientes para competentes. Tampouco são os requisitos da ISO/TS 16.949, versão para a indústria automotiva que melhora bastante os requisitos daquela. A ISO 10.015 – diretrizes para o treinamento, fornece uma referência muito mais completa para a gestão da atividade de treinamento e educação corporativa. E, sobre os participantes envolvidos para o sucesso do treinamento, a ISO 10.015 é muito mais realista, pois afirma que:

“Assim, o processo de desenvolver pessoas vem passando por certas transformações. E como se não bastassem as limitações de tempo e recursos, é difícil responder a um processo de mudança que não se sabe ao certo qual é.”

a conclusão de que o ciclo de executado com maestria e num mundo que gira em qualidade, dada a ganhando essa vertente 15 anos, a referência do que treinamento precisa ser quem trabalha na área de apenas as poucas linhas da produzir pessoas

O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.

Como a norma recomenda que a definição de treinamento tome por base a análise das necessidades atuais e futuras da organização, e como quem detém as informações sobre as

mudanças futuras é a Direção, supõe-se que ela tenha que ser ouvida antes de qualquer estudo que vise o levantamento de necessidades de treinamento. Tem-se então o primeiro ator organizacional envolvido. Se a alta direção da organização conhece seus rumos e se esses rumos envolvem mudança é muito provável que elas afetem as pessoas. E o treinamento e desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado a processos de mudança aliás, de qualquer natureza. Mas se a alta direção não sabe para que rumo se desloca a organização, então o impacto sobre as pessoas não pode ser determinado senão com o auxílio de uma bola de cristal!

A seguir a norma ISO 10.015 cita a gerência ao mencionar que é de sua responsabilidade decidir se e quando deverá ocorrer a aquisição e fornecimento de produtos e serviços relacionados a qualquer um dos treinamento (item 4.1.2). Tem-no processo, o gerente e sua institucional de traçar ações definir mais uma vez o “como” normalmente existentes. desenvolvimento de caráter discutidos, desenhados e direta e ativa da gerência

“...se a alta direção não sabe para que rumo se desloca a organização, então o impacto sobre as pessoas não pode ser determinado senão com o auxílio de uma bola de cristal!”

estágios do processo de se então o segundo envolvido responsabilidade táticas, tomar decisões e e “quem” dentre as opções Especialmente o técnico, esses não podem ser planejados sem participação operacional envolvida.

Tome-se por exemplo um treinamento sobre Controle Estatísticos de Processo – o CEP, cuja formatação depende de detalhes sobre o tamanho dos lotes, os tipos de variáveis controladas, conhecimento prévio dos controladores e outros detalhes que só podem ser obtidos na própria área em que ele será aplicado. Sem essa participação, os instrutores ficam discutindo com interlocutores que, além de reduzir a efetividade da comunicação, servem a um papel pouco nobre e mesmo inútil de centralizar o diálogo sobre um tema que não envolve sua especialidade.

Outra situação em que a participação da gerência se torna fundamental é diante da necessidade de obtenção de resultados concretos. Ora, os resultados concretos esperados não estão dentro da área de RH, que é uma área-meio, mas nas áreas-fim, ou nas operações produtivas onde são gerados os indicadores operacionais e estratégicos da organização. Então se uma necessidade de treinamento tem o potencial de produzir esse resultado, não seriam os profissionais de T&D a inferir a especificação do que precisa ser treinado, mas o próprio pessoal técnico, que tem conhecimento e vivência suficiente, ou ao menos deveria ter, para identificar o que funciona e o que não funciona dentro de seu perímetro de trabalho. Se o papel do gerente ou

do pessoal técnico fosse dispensável para esse trabalho, então isso significa que ele não possui especificidades, detalhes técnicos, conhecimento tácito relevante que o valorize, o que provavelmente poucas pessoas estariam dispostas a reconhecer.

A participação insuficiente dos gerentes no treinamento e desenvolvimento de pessoas leva à total inferência, para que precisa ser treinado. O imprecisa e sem conexão visualização provoca na alta incontável do corte, senão depois (geralmente entre sensação que permanece é a comprometida com o o que diante da forma com pode dizer com certeza.

“O resultado disso é uma lista imprecisa e sem conexão com a realidade, cuja simples visualização provoca na alta direção o ímpeto quase incontável do corte, senão de imediato, alguns meses depois!”

não dizer adivinhação, do resultado disso é uma lista com a realidade, cuja simples direção o ímpeto quase de imediato, alguns meses julho e outubro). E a de que a Direção não é desenvolvimento de pessoas, que o LNT¹ foi feito não se

A participação das gerências operacionais não pode ser feita de forma desconectada e reativa como é feita hoje (ver figura 1). A reatividade decorre da espera do gerente do momento em que o RH faz o LNT para identificar os treinamentos necessários. O RH envia um formulário, os gerentes guardam para que seja preenchido mais tarde. O RH pressiona e faz ameaças e então finalmente as gerências preenchem rapidamente com qualquer coisa para “garantir” a verba.

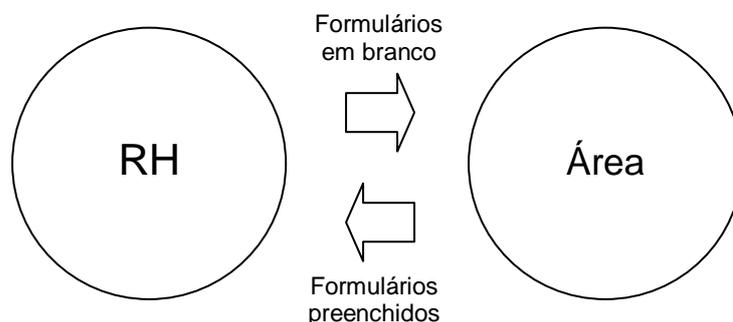


Figura 1: relação tradicional entre RH e área para o LNT

¹ Levantamento de necessidades de treinamento.

A relação entre o RH e as áreas às quais atende por ocasião do LNT se resume numa troca de formulários, não agregando valor nem ao processo de treinamento, nem ao processo da própria área atendida. Para ajustar a relação adaptando à nova realidade organizacional descrita anteriormente, uma aproximação precisa ser feita, pois apenas os resultados advindos de uma interação entre essas áreas pode produzir o efeito desejado, ou seja, mais efetividade do treinamento e mais resultados para empregados e organizações. O modelo e todas as metodologias e instrumentos dele decorrentes, deveriam ser construídos numa nova perspectiva, construída não numa ótica transacional de cliente-fornecedor, mas relacional que compreenda as duas especialidades: metodologias de T&D e os conhecimentos e experiências da área fim (ver figura 2).

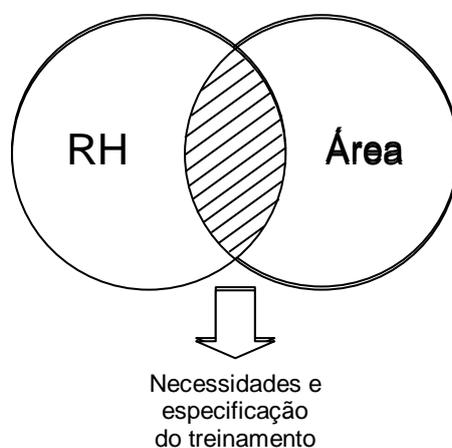


Figura 2: abordagem interativa entre RH e área fim

A interação entre o RH e as áreas que atende pode ser feita pela presença mais intensiva dos analistas de T&D nas áreas, pela inserção de ex-empregados das áreas na equipe de T&D ou por meio da criação de funções de apoio ao treinamento com empregados na própria área. Esses, além das atribuições normais, exerceriam um papel de “antena”, servindo de interface para os temas relacionados ao desenvolvimento de pessoas.

As vantagens advindas da abordagem interativa são muitas:

- a) Compreensão mais precisa das necessidades da área fim pelo RH;
- b) compreensão mais real das possibilidades e potenciais existentes para o desenvolvimento de pessoas pela área fim;
- c) menor ocorrência de problemas de comunicação;
- d) separação mais precisa das necessidades de competência de outras necessidades;

- e) desenho de treinamentos mais adequados e realistas;
- f) mais segurança nas informações, dados e treinamentos levantados;
- g) menor chance de corte de ações de treinamento;
- h) maior potencial de realização e de geração de resultados.

A abordagem interativa não é apenas uma opção para ser considerada, mas a única saída para que as pressões existentes sobre a atividade de treinamento possam ser aliviadas, os resultados possam ser alcançados, mesmo com as restrições que são típicas nessa área.

Quanto ao papel do analista de T&D, este também se altera. A aplicação dessa abordagem requer dessa função o conhecimento múltiplo de técnicas que suportem sua atuação e que possam ser empregadas a cada tipo de problema encontrado. Como a interação envolve a discussão do problema que a área tem e não apenas do treinamento desejado, o analista de T&D deve ajustar seu papel para incluir habilidades de consultoria interna, técnicas de intervenção e

amplo espectro de análise, didática e outras competência (recrutamento, terceirização, etc). Somente a consultoria interna permitiria instrumentos e equipar o assumir sua indelegável gerenciar as competências o analista de T&D continuará responsável apenas por

“...o RH não pode se contentar apenas com este papel, pois tem condições de agregar mais valor à organização e também porque a empresa, as pessoas e a própria nação brasileira clamam por mais competitividade.”

instrumentos de coleta, ações de provisão de *job rotation, coaching*, atuação na forma de ao analista desenvolver gerente operacional para responsabilidade de das pessoas. De outra forma, sendo um mero auxiliar aspectos logísticos,

administrativos ou, na melhor das hipóteses, compras de serviços externos de treinamento. Há muito que fazer e o RH não pode se contentar apenas com este papel, pois tem condições de agregar mais valor à organização e também porque a empresa, as pessoas e a própria nação brasileira clamam por mais competitividade². A competência necessária para assumir um papel

² O Brasil ocupa o 66º lugar na lista de países mais competitivos do mundo tendo caído nove posições num só ano (entre 2005 e 2006); nosso país perde por exemplo para o Chile (27º lugar), Malta (39º lugar), Croácia (51º lugar, tendo subido 19 posições no mesmo período) e para Jamaica (60º lugar). Global Competitiveness Report 2006-2007. Economic Fórum. 26 September 2006. <http://www.weforum.org>. Acessado em 19 de novembro de 2006. Ver anexo.

mais proativo e interativo pode ser desenvolvida, não por *benchmarking*³ infelizmente, mas por estudos mais aprofundados e avançados sobre a gestão de treinamento e educação.

Ajudar para ser ajudado

Vem crescendo um consenso de que o RH, excluindo sua função legal, não mais se justifica por si só. O RH precisa se envolver no negócio da empresa da mesma forma que as áreas operacionais precisam se envolver mais com a questão da competência e do T&D. A separação entre essas duas importantes partes da organização produzem resultados insuficientes e vem convencendo auditores mas, se julgadas com critério, não convencem sequer as profissionais do RH atualmente envolvidos no processo de treinamento.

Não se pode perder de vista que o treinamento interessa em primeira instância às áreas fim da organização e sem necessário para estreitar o necessidade e o resultado comprometido. O T&D da restringe às atividades e operacional. Sua importância tem potencial de contribuição sobre a competitividade dos importância que as treinamento possui uma posição no ranking de competitividade (ver figura 3).

“O estudo sobre a competitividade dos países mostra que a importância que as organizações dão ao treinamento possui uma correlação positiva com sua posição no ranking de competitividade.”

estes, todo o planejamento alinhamento entre a estará completamente forma que é feito hoje se tarefas de natureza é subestimada uma vez que infinitamente maior. O estudo países mostra que a organizações dão ao correlação positiva com sua

³ Jeffrey Pfeffer faz um alerta sobre os riscos do *benchmarking* casual. Revista HSM Management. Número 59. Ano 10. Vol. 6. Novembro-Dezembro 2006. p. 92. Ver também ORIBE, Claudemir. Mimetomania na Gestão da Qualidade. Revista Banas Qualidade. Ano XV. Dezembro de 2005. No. 163. p. 30.

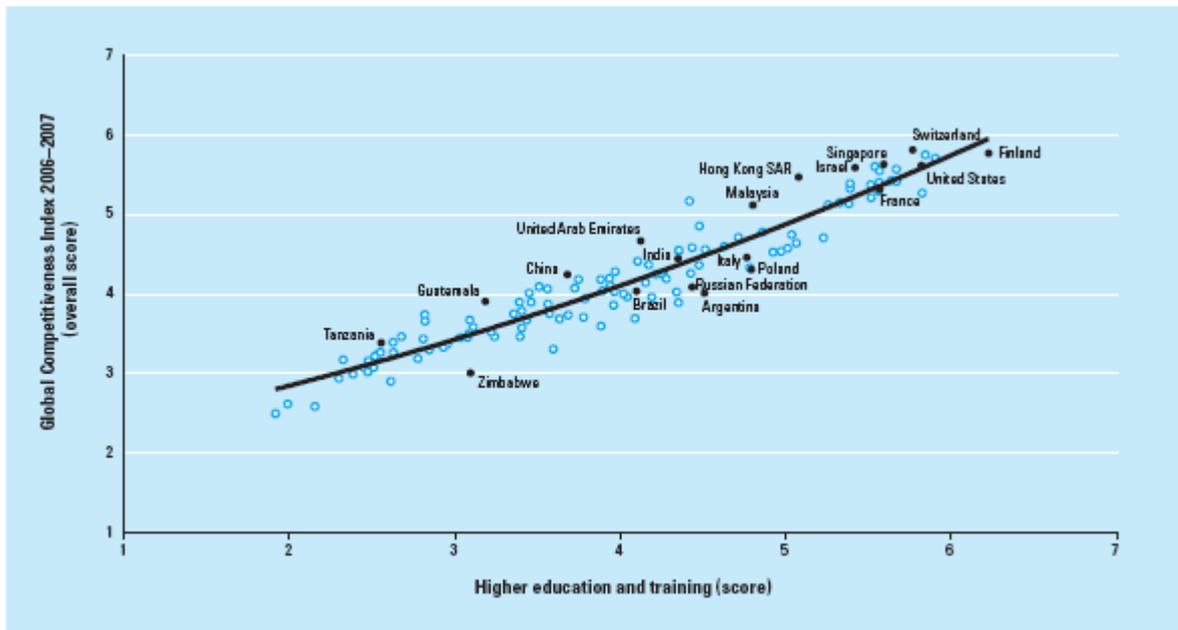


Figura 3: correlação entre o posicionamento da importância do treinamento e o ranking. Fonte: The Competitiveness Indexes. Part 1. World Economic Fórum. Report 2006-2007. <http://www.weforum.org>. Acessado em 19/11/2006.

Assim, além da missão interna, formar e desenvolver pessoas possui uma missão de dimensões muito superiores, pois contribui para atrair investimentos e para que o país desenvolva e cresça. Para que esse processo funcione de forma a produzir os resultados esperados, ambos, RH e áreas fim, devem trabalhar de forma integrada. E do ponto de vista interno, a área fim como co-participante é o maior interessado. E por isso deve ajudar para que possa ser ajudado.

Notas:

* Claudemir Oribe é mestrando em Administração pela PUC Minas/Fundação Dom Cabral e Sócio da QualyPro – claudemir@qualypro.com.br - (31) 3391-7646.

