

Sem foco no resultado, eles confundem e constroem

Rafael Sigollo

Pesquisa com mais de 100 empresas mostra que 70% dos funcionários não veem relação do que aprenderam nos programas com o dia a dia do trabalho.

Sem as ferramentas adequadas para medir a eficácia e o retorno dos treinamentos, especialmente no quesito comportamental, as organizações sofrem com a falta de objetividade na hora de definir a forma e o conteúdo dos programas. Desse modo, ao invés de melhorar a performance, os treinamentos podem acabar confundindo e até constroendo os participantes.

Esta é uma das principais conclusões de uma pesquisa inédita realizada pela Rossetti Consultoria com mais de cem empresas de médio e grande porte no Brasil. Para Fabrizia Rossetti, sócia-diretora da consultoria, com a economia aquecida e a consequente expansão dos negócios, muitas empresas aumentaram os investimentos na capacitação de seus quadros. Além de suprir a carência de mão de obra qualificada, a prática serve também para reter e engajar os talentos. Isso só se torna possível, no entanto, ao customizar os programas e mensurar seus resultados.

"Com a alta demanda, muitas vezes as organizações contratam treinamentos padronizados, ignorando que atuam em negócios e realidades distintas", afirma. Um exemplo disso é que, embora os colaboradores se sintam valorizados e reconheçam que existe uma preocupação por parte da companhia com o seu desenvolvimento, mais de 70% têm dificuldade em ver a relação do que foi visto nos cursos com sua prática diária de trabalho.

O mesmo número de gerentes de RH relatou ter oferecido treinamentos que depois foram percebidos como não adequados à realidade da empresa. Além disso, 20% dos empregados não entenderam nem o motivo de sua convocação, pois o tema do programa proposto era totalmente estranho as suas atividades. "Cada empresa tem necessidades e problemas específicos e isso deve ser levado em conta", diz Fabrizia.

Entre os gestores, ainda que a maioria reconheça a importância dos treinamentos comportamentais para alinhar os valores e o comprometimento dos colaboradores com a cultura da organização, apenas 20% fazem a medição do resultado. "Sem isso, não se consegue mostrar aos investidores o impacto dos cursos de maneira clara e, no primeiro sinal de crise, eles são cortados", ressalta, lembrando os cortes feitos no final de 2008.

Uma discrepância apontada na pesquisa se refere à avaliação do colaborador durante os treinamentos comportamentais. Mais da metade dos participantes afirmou se sentir vigiados, avaliados ou fiscalizados. Cerca de 70% dos gerentes admitem essa prática e a consideram como parte do processo, mas 60% dos consultores de RH, responsáveis pela criação e aplicação dos programas, dizem que isto não deveria fazer parte dos objetivos. "A grande maioria dos consultores reclama ainda que não recebe os recursos adequados de tempo e planejamento das empresas para atingir os resultados esperados nos treinamentos", diz.

A sócia-diretora ressalta que, ao contrário dos treinamentos técnicos, os comportamentais envolvem estímulos vivenciais e as famigeradas dinâmicas de grupo. Para Fabrizia, essa técnica ficou marcada negativamente ao ser difundida de forma distorcida no começo da década e até hoje é aplicada pelas organizações como uma espécie de recreação. No estudo, 45% dos profissionais disseram ter se sentido constroídos ou infantilizados durante os exercícios em equipe e 30% não sabem por qual motivo tiveram de passar por isso e como os jogos se relacionam com o trabalho.

"A técnica original, conhecida por dinâmica dos grupos, promove a troca de experiências e traz resultados bastante positivos. Para isso, ela precisa ter metodologia, respeitar o conhecimento prévio e a aprendizagem do adulto", afirma.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 20 out. 2010, Eu & Investimentos, p. D10.