

O segredo de uma organização que aprende e faz acontecer

em hsm.com.br



Em artigo exclusivo, Eugen Pfister explica método desenvolvido para melhorar, em curto período, o desempenho de 175 gestores de uma multinacional de TI

O forte aquecimento da economia nos últimos anos emitiu um sinal de alerta para a sociedade, governo e organizações sobre a escassez da mão de obra, agravada pela lentidão e problemas de adequação do processo de formação profissional no país.

O apagão da mão de obra envolveu funções de alta a baixa qualificação: executivos, gerentes, cientistas, engenheiros, pilotos, pessoal administrativo e técnico, mestres de obra, pedreiros, armadores, auxiliares de padaria etc.

O “apagão” foi um evento situacional (economia aquecida) cujo mérito foi expor o problema estrutural de baixo desempenho, altos custos e ciclos longos de formação do sistema educacional público, privado e organizacional.

A crise desencadeou uma situação de caça a talentos entre as empresas. Uma estratégia compreensível, porém, insustentável a médio e longo prazo, pois ela acirra a guerra, onera a folha de pagamento, inflaciona os salários, encarece produtos e serviços. Atingindo este estágio, todos perdem.

Sem atacar as causas estruturais do baixo desempenho do sistema pedagógico, logo alguém terá a brilhante ideia de pendurar um crachá no pescoço do novo gerente – “em treinamento” – prática comum em estabelecimentos de varejo, e torcer para que os clientes não reclamem da qualidade do atendimento.

Hoje, sociedade e organização estão frente à necessidade de reinventar a capacitação profissional. E foi isso que a ASYST International + RHEALEZA, multinacional brasileira focada em serviços de TI, fez. Não contente em manter a cabeça acima do nível da água e respirar, decidiu inovar, acelerando a curva de aprendizagem dos novos gestores. Isso, num cenário externo de escassez profissional e interno de forte pressão, estresse e sobrecarga de trabalho.

Coube-me desenvolver um método que formou, entre 2010 e 2012, 175 gestores, assegurando melhorias imediatas do desempenho dos mesmos no local de trabalho.

A revolução necessária na educação hoje é menos uma questão de prover novos conhecimentos e mais de adotar novos métodos de ensino, aprendizagem e mensuração da eficácia do sistema. Um método que permita fazer mais com menos. Mais aprendizagem e resultados e menos tempo e custos. Qualquer semelhança com os sistemas focados na melhoria da produtividade não é mera coincidência.

Desse esforço nasceu um programa de desenvolvimento de gestores de diferentes níveis, composto por seis módulos de seis horas em que o treinando passa um dia por mês na sala de aula e nos demais dedica-se a aplicar os ensinamentos no local de trabalho.

De forma resumida, o método adotado enfatiza:

- O produto final (gestores de alto desempenho), sendo o treinamento um meio e não o fim;
- O comprometimento organizacional que, no caso da ASYST+RHEALEZA, se materializou pela participação ativa de três níveis hierárquicos acima dos treinandos: sócios-diretores/vice-presidentes, diretores e gerentes operacionais na fase de planejamento e de treinamento em sala de aula;
- A aprendizagem como processo estendido da sala de aula (teoria) ao local de trabalho (prática) em contraposição ao treinamento enquanto atividade isolada do mundo real;
- Conceitos e práticas gerenciais enxutas, testadas e eficazes, eliminando assim modismos e redundâncias que atrapalham a assimilação e aplicabilidade das teorias;
- Relevância total do conteúdo didático em relação às exigências de desempenho, objetivos e rotinas de trabalho do treinando;
- Apresentação de 80% dos conceitos e ferramentas gerenciais já no primeiro módulo;
- O trabalho de equipe: todos os superiores dos treinandos atuando na sala de aula e no processo de transferência da aprendizagem e avaliação dos resultados no trabalho;
- A responsabilidade do treinando em relação a sua aprendizagem, aplicando e aperfeiçoando os ensinamentos no local de trabalho.

E, dadas as condições acima...

- A mensurabilidade dos resultados é aferida pelo desempenho do treinando no exercício das responsabilidades gerenciais.

O sucesso da estratégia adotada nas condições restritivas expostas foi testado, aprovado e institucionalizado como paradigma da empresa na capacitação de gerentes e outros profissionais.

Aprendemos que o treinamento só se transforma em uma ferramenta estratégica e de resultados quando reunimos cinco elementos:

1. Senso de missão (o que devemos fazer para vencer);
2. Objetivos mensuráveis;
3. Um plano de ação;

4. O compromisso do treinando e do superior com a melhoria do desempenho;
5. Disciplina na execução e aperfeiçoamento contínuo do plano.

Em síntese: uma organização aprendiz é, ao mesmo tempo, uma organização que desempenha.

Eugen Pfister é formado em Ciências Sociais e Humanas pela Universidade de São Paulo e consultor na área gerencial e desenvolvimento organizacional desde 1980. Hoje tem se dedicado à educação para a competência e métodos de aperfeiçoamento do desempenho gerencial e humano.