

TREINAMENTO

não pode ser visto como custo

Treinar e desenvolver executivos e líderes é investir para que eles atuem em todos os processos e a empresa tenha diferencial competitivo.

Ninguém duvida que pessoas bem desenvolvidas façam melhor seu trabalho. O ambiente de negócios muda a todo instante e a competitividade só aumenta. Para enfrentar esta situação é necessário contar com profissionais preparados para criar novos processos, melhorar e aperfeiçoar os existentes, criar novos produtos e serviços que se diferenciem dos concorrentes e motivem os clientes a fazer novos pedidos.

O que dizer então quando as empresas são do setor petrolífero, uma área em que as características do negócio mudam instantaneamente conforme as notícias sobre a disponibilidade de petróleo aumenta ou diminui ao sabor de especulações ou notícias verdadeiras? Independentemente dessas oscilações, as empresas necessitam estar voltadas para os clientes, pois são eles que dão sustentabilidade ao negócio.

Não é possível uma empresa se desenvolver voltada para o cliente se os processos que dão sustentação à sua operação não forem adequados. É preciso ter o mínimo de ferramentas e recursos para se conseguir realizar o que se pretende. Os processos precisam ser desburocratizados, de vanguarda, buscando a excelência, acessíveis, colaborativos e ágeis. A arquitetura organizacional, as práticas e os procedimentos operacionais precisam ser moldados de forma a facilitar o trabalho, permitindo que o processo criativo esteja totalmente voltado para o cliente. Mesmo quando a situação do mercado é eminentemente compradora, nenhuma empresa de capital aberto, por exemplo, poderá se dar ao luxo de não zelar pela sua produtividade e, conseqüentemente, pelo resultado do capital que será repassado ao acionista.

Todas as empresas de sucesso continuam investindo na preparação de seus funcionários, pois este é reconhecidamente um grande diferencial de competitividade. O treinamento não pode ser visto como custo, pois ele, na realidade, é um investimento que dá excelente retorno quando bem feito e voltado para as pessoas certas. É incrível que muitas empresas prefiram ter um quadro de pessoal despreparado para lidar com os novos desafios da atualidade a investir num time de ponta. No médio e longo prazo, essas empresas estarão cometen-

Dieter Kelber é diretor executivo, consultor e pesquisador do Insadi (Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual), e de sua Business Process School.





do um verdadeiro suicídio. Por mais tradicionalista que seja a área de petróleo, também ela é afeta a constantes mudanças que impactam a gestão dos negócios. Sem um capital humano preparado de modo adequado, dificilmente conseguirão lidar bem com as transformações que irão ocorrer independentemente de sua vontade.

A cultura de treinamento é um processo educativo que leva tempo. Por isso, as empresas precisam investir constantemente no desenvolvimento de suas lideranças para que as mesmas entendam importância de se promover o treinamento contínuo, tanto técnico quanto comportamental, mas especialmente voltado para a capacitação no entendimento dos processos de negócios. O processo educacional deve sempre se renovar, conforme forem surgindo novidades que agreguem valor ao cliente, e não deve se encerrar nunca.

As pessoas, hoje, continuam chegando ao mercado de trabalho com uma formação bastante deficiente. É necessário criar condições para que elas possam desenvolver suas competências nas práticas empresariais correntes. É indispensável que os gestores do capital humano, sobretudo a área de Recursos Humanos, tenham cada vez mais visão sistêmica, multicultural, interdisciplinar e uma alta capacidade de integração. A colaboração é uma competência chave para o sucesso de qualquer organização.

Para que os indivíduos atinjam esse estágio, é imprescindível que as empresas invistam cada vez mais no seu desenvolvimento, tanto com ações de treinamento contínuo como em *mentoring* e *coaching*. Os talentos, em todos os níveis da estrutura organizacional (do chão-de-fábrica até a presidência), precisam praticar para aprender. Quanto mais preparados estiverem, mais adequadamente irão executar suas tarefas. Ao optarem em não investir de modo maciço, as organizações simplesmente estarão limitando o crescimento deste capital e caminhando para uma situação insustentável.

Percebe-se, aqui, o papel dos processos e de sua gestão. A gestão por processos é um modelo que parte do valor atribuído pelo cliente final ao produto ou serviço que deseja receber. Toda a cadeia de valor e os processos são desenhados ou redesenhados para que isso aconteça. As grandes atividades (macroprocessos) são então classificadas pelo seu valor agregado, de modo a orientar como serão executadas e geridas. A essência da gestão por processos se encontra na afirmação de que tudo o que vier a ser feito tem de ser orientado pela satisfação do cliente (interno ou externo). Isto leva de imediato ao questionamento das estruturas tradicionais, que privilegiam os objetivos definidos por área funcional (visão vertical) e concedem menor ou nenhuma importância ao conjunto de atividades rea-



Foto: Banco de Imagens Stock.xeng

lizadas pelas áreas (visão horizontal) que, no final das contas, gera o produto ou serviço que o cliente recebe.

Por este motivo, quando se fala de gestão por processos trata-se de um conceito maior, o sistema de gestão que irá definir como iremos fazer para atender o cliente. E isto envolve modelo de negócio, estratégia, processos, organização, pessoas e tecnologia. Por fim, constitui-se na principal diretriz para o desenvolvimento da operação empresarial. Fica evidente a necessidade de todos entenderem essa nova forma de gestão e a da necessidade de seu aprendizado.

Outro aspecto no qual todas as organizações devem pensar, e os seus lidestores transformarem em ação, refere-se às inovações nas formas de se lidar com a educação de adultos. A inovação consiste em grande parte em saber fazer com que as pessoas evoluam frente a desafios reais, por meio de formas diversificadas de aprendizagem. O uso de perguntas, metáforas, raciocínio analógico, intuição, imaginação são essenciais para mobilizar pessoas na superação de obstáculos e geração de algo novo, diferente e impactante. Será essa abordagem conhecida pelos gestores, líderes e profissionais responsáveis pelas áreas de treinamento nas empresas?

Neste mundo cada vez mais complexo, onde os desafios se avolumam e globalizam todos os dias não é mais possível pensar e agir de forma segmentada. É preciso somar conhecimentos, habilidades e motivações. É preciso usar todos os sentidos e todo o potencial de nosso cérebro e

mente. Quando olhamos ao nosso redor é fácil identificar pessoas que são claramente líderes e péssimos gestores. Assim como podemos reconhecer os fantásticos tocadores de projetos, comandando centenas de pessoas, sem a mínima sensibilidade de liderança. Quem tiver tendências apenas para um dos lados precisa urgentemente buscar desenvolver o outro. As empresas precisam de líderes que sejam gerentes e de gerentes que sejam líderes. Ou seja, elas precisam de lidestores.

E quais seriam as características mais latentes dos lidestores? Talvez a que desponta como uma das mais importantes seja a de trabalhar com a cabeça e com o coração, conforme os cenários forem exigindo trabalhos com mais ciência ou arte, respectivamente. A ética, o caráter, assumir e ter responsabilidade conforme as dimensões do conceito de desenvolvimento sustentável e ter estabilidade emocional, mesmo no caos, são fundamentais. Ouvir, orientar, dar *feedback*, delegar, corrigir, tomar decisões, motivar, trabalhar em e com equipes, dedicar-se para o sucesso do todo e de todos, desenvolver as pessoas e ter talento social surgem como mola propulsora advinda da liderança e gerência e voltada para um resultado global. Planejar, ter intuição, controlar, ter sensibilidade, cuidar dos detalhes, ter visão holística, cuidar dos processos, ter dedicação ao coletivo, aprender a aprender, aprender a aprimorar, aprender a reaprender, aprender a recomeçar, aprender a ensinar, fomentar a melhoria contínua, desenvolver a percepção, cuidar dos clientes, gerir projetos e inovar são competências complementares que transformam líderes e gerentes em lidestores.

Os executivos que não sejam lidestores terão cada vez mais dificuldades de cumprir suas metas, cada vez mais repletas de indicadores que envolvem simultaneamente resultados econômicos e de gestão do capital humano. Indicadores estes que permeiam de forma globalizada e interdependente os processos das empresas. Num mundo em que a colaboração é essencial para a competitividade, o crescimento e o lucro das empresas, ser um lidestor é condição essencial para ter sucesso na nova economia global. Eles precisam praticar a liderança colaborativa, ajudando não apenas as suas equipes, mas também os seus pares e todos os *stakeholders* que estejam de alguma forma contribuindo para a sustentabilidade da organização. A sobrevivência da empresa é, no fim das contas, a sobrevivência da grande maioria que lá trabalha ou depende dela.

E você, está preparado para ser um lidestor? ■