

QUEM SERÁ O PARCEIRO DO SUCESSO OU DO FRACASSO NA CONTRATAÇÃO DE PROGRAMAS DE T&D?

Pedro Buarque Franco Netto, Diretor do IDEMP *

O objetivo deste artigo é traçar o panorama que envolve a atuação das áreas de RH quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento, em situações em que é necessário recorrer a fontes externas. Nesses casos, os desafios que se apresentam aos responsáveis pelos programas de T&D envolvem duas questões centrais:

(a) quais os caminhos a seguir para assegurar os resultados dos projetos a serem desenvolvidos?

(b) como identificar, eleger e interagir com os agentes externos parceiros no projeto?

São apresentados de forma sintética os aspectos envolvidos na gestão do processo de treinamento, referentes à sua estruturação e à relação entre a organização contratante e fornecedores de serviços.

O que deve anteceder a contratação de fornecedores?

O cenário que hoje envolve a contratação de serviços externos de T&D difere em muito daquele que há algum tempo se apresentava às organizações – tanto privadas quanto públicas. O processo de desenvolvimento organizacional – mais acelerado a cada dia, em razão da evolução do conhecimento e da exigência de rápidos e efetivos resultados – faz hoje recair sobre os setores responsáveis de RH as mais fortes exigências a respeito contratação de serviços externos. Cada vez mais adquirem-se menos cursos prontos (os chamados cursos de “prateleira”), ao passo que se avolumam demandas definidas com base em diretrizes estratégicas e necessidades específicas das organizações. Daí resultam dois pilares necessários para garantir basicamente a estruturação de projetos que balizarão as contratações: a competência de profissionais familiarizados com a elaboração de projetos de T&D e sua interação com o cliente interno solicitante do projeto, requisitos importantes para a definição das especificações técnicas que possam assegurar o cumprimento dos objetivos definidos. Assim feito, a “entrega” do projeto ao fornecedor se dá de forma segura quanto ao cumprimento das obrigações que ele assumirá, ao mesmo tempo em que constitui a referência de exigência de qualidade para a sua escolha no mercado.

Nessa linha, evidencia-se uma das questões mais delicadas da área de RH e que afeta, particularmente, seu segmento de T&D: a escolha de recursos externos para suprir as necessidades de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores nos mais diversos temas.

Quem será o parceiro do sucesso ou do fracasso?

Dia a dia, as fontes externas multiplicam-se, constituindo oferta ampla e variada, o que realça a necessidade de cuidado nas especificações do projeto, de modo a que se estabeleça uma primeira “peneira” no vasto rol de ofertas de mercado, em meio às quais poucas têm efetiva reputação técnica.

De modo geral, há quatro requisitos fundamentais para o sucesso de um programa de T&D: (a) um correto diagnóstico das necessidades; (b) a competente estruturação do projeto a ser desenvolvido; (c) a criteriosa escolha do agente externo responsável pela execução; e d) a eficaz aplicação de recursos financeiros destinados ao projeto.

O bom diagnóstico orienta para ações bem estruturadas; já o mau diagnóstico leva a ações subaproveitadas, a perdas relevantes, tangíveis e intangíveis. O bom projeto conduz para a efetividade técnica do treinamento. Os investimentos — aplicados com o objetivo de ampliar a inteligência e a competitividade do negócio — devem ser planejados para atender às reais demandas de capacitação, garantindo efetividade aos resultados.

Os aspectos anteriormente tratados — o bom diagnóstico, um consistente projeto, a competência técnica do contratado e uma racional destinação de recursos — são condições indispensáveis à execução exitosa do processo de treinamento.

A partir daí segue a questão central, que envolve diretamente a responsabilidade da coordenação do projeto: a quem confiar a sua execução? Como interagir com essa parte? Quem será o parceiro do sucesso ou do fracasso?

As situações que se apresentam são as mais diversas e oferecem aspectos de análise que se aplicam de forma geral e, em certos casos, de forma específica.

Numa primeira hipótese, no que se refere a qualquer situação de treinamento a contratar, algumas ações para “filtrar” as ofertas do mercado podem ser realizadas, como:

- 1) mapeamento das instituições que oferecem o mesmo tipo de treinamento;
- 2) reunião de informações sobre o treinamento dessas instituições, principalmente sobre o conteúdo programático detalhado, currículo dos docentes e avaliações formais de cursos da mesma natureza realizado (nem todas estarão dispostas a fornecer, mas é bom pedir);
- 3) análise, em conjunto com o cliente interno, da adequação do conteúdo do programa perante suas expectativas e necessidades;
- 4) avaliar as informações e decidir, preferencialmente adotando o critério técnica x preços na apreciação das propostas em estudo.

A partir daí, pode-se estabelecer o “filtro, ou seja, elencar as instituições que, a princípio, atendem às especificações técnicas do projeto (quais as melhores conjugações entre conteúdo programático, professores, custos e organização administrativa?).

Os programas corporativos, usualmente denominados *in company* ou “fechados”, é modalidade comum a organizações com quadros de colaboradores amplos, que favorecem a formação de turmas numerosas, condição esta necessária à viabilização do treinamento sob os pontos de vista metodológico e financeiro. Sob o aspecto financeiro, há que se considerar que a relação custo/participante deve ser vantajosa, observando-se condições de mesmos treinamentos oferecidos pelo mercado, na forma de eventos públicos ou “abertos”, se houver. Já sob o ponto de vista metodológico, há que se observar se as atividades requerem quórum necessário à aplicação da metodologia proposta – desenvolvimento de dinâmicas, estudos de casos em grupos, por exemplo.

O treinamento viabilizado no regime *in company* traz vantagens consideráveis, como:

- adequação do conteúdo programático, que se ajusta às especificações do projeto;
- substancial redução do custo por participante relação ao curso aberto;
- realização do treinamento em época propícia e horários convenientes;
- desenvolvimento do treinamento vivenciando a realidade de trabalho dos participantes, notadamente na aplicação de estudos de casos direcionados à realidade da organização.
- favorecimento da integração e intercâmbio técnico entre os participantes.

A sintonia entre as partes envolvidas

Para assegurar os resultados, no entanto, as partes envolvidas no projeto deverão estar em sintonia: a coordenação do projeto, por parte do RH, o cliente interno e a consultoria que o aplicará. A integração dessas partes gera as condições de sucesso. São elas: o ajuste do conteúdo do programa aos seus objetivos e ao perfil dos participantes; o levantamento dos elementos para estudos de casos, quando houver; e o estabelecimento dos critérios de avaliação. As avaliações de reação e suas consolidações devem passar pela análise e pelas considerações das três partes, pois retratam o grau de atendimento aos propósitos traçados para o projeto. Nem sempre, no entanto, as partes estão atentas a esse aspecto, embora sua importância seja relevante, principalmente para o RH (lembremo-nos do PDCA, um dos mais fortes instrumentos da gestão da qualidade).

O RH é a parte dominante do processo de treinamento, dada a sua responsabilidade direta na escolha da consultoria, na interface com o cliente interno e na coordenação da execução do projeto. Além do mais, as avaliações, juntamente com o seu parecer, são os mais fortes referenciais do desempenho da consultoria.

* Artigo de Pedro Buarque Franco Netto, Diretor do IDEMP – Instituto de Desenvolvimento Empresarial, publicado na Edição 2013 do Manual de Treinamento e desenvolvimento, editado pela ABTD.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. É proibida a reprodução total ou parcial dos artigos publicados pelo IDEMP, de qualquer forma ou por qualquer meio, a não se por permissão expressa do autor. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998) é crime estabelecido pelo art. 184 do Código Penal.