Editorial:

Os Cursos nos programas de treinamento das empresas

A implantação de grandes empresas entre nós, particularmente as de origem estrangeira, foram responsáveis, entre outras coisas, pela maior exigência de treinamento formal para avaliação de mérito de seus funcionários. Assim é que grande esforço é dedicado à realização de cursos para o treinamento de pessoal dos mais variados níveis, sendo alguns deles ministrados na própria empresa, utilizando suas instalações e os próprios executivos como corpo docente, até cursos realizados fora da empresa. Quando se vai para fora da empresa para assistir qualquer curso, várias precauções deveriam ser tomadas. Primeiramente, é necessário averiguar a qualidade do treinamento que as chamadas Agências de Treinamento podem proporcionar e, num segundo momento, verificar a adequação entre os cursos realizados ou a serem frequentados pelo pessoal da empresa e as tarefas típicas exigidas do funcionário que passa momentaneamente à condição de aluno. Como em grande parte de nossas atividades empresariais, no setor de treinamento o desperdício também é grande. Não se trata de gastar pouco ou muito com treinamento de pessoal, mas de gastar mal. Talvez se pudesse obter muito mais com o mesmo dinheiro, ou ficar com os mesmos resultados, por custo menor. O primeiro ponto de importância é que todo o treinamento seja colocado sob a responsabilidade de alguém ou de algum setor da empresa. Não é incomum que nas grandes empresas o treinamento assuma um aspecto totalmente disperso, cada departamento ou seção realizando os cursos que julga convenientes para atendimento de suas necessidades de treinamento, sem que de tais procedimentos, dê ciência nenhuma ao setor de treinamento do Departamento de Relações Industriais que, à primeira vista, seria o órgão formalmente responsabilizável por tal função. Não é de se estranhar, portanto, que o Departamento de Finanças promova um curso especial para os "novos contadores" que acabaram de ser admitidos, que o Departamento de Produção ofereça um curso para os "novos engenheiros", de relações humanas para supervisores da fábrica, de controle de qualidade para os chefes de seção e de simplificação de procedimentos, ou racionalização para os chefes das várias seções. O Departamento de Vendas poderá igualmente escolher temas de interesse variado para oferecimento aos vendedores, inspetores de vendas, etc. E se a empresa dispuser de uma boa dotação orçamentária para treinamento é de se esperar que muitas funcionárias comecem a tomar cursos de várias línguas modernas, pois, muitas vezes, a empresa cobre as despesas decorrentes de tais cursos. Recentemente soubemos de escriturárias, tomando aulas de literatura francesa, que enviavam petição ao diretor competente para que as despesas com tal curso fossem pagas pela empresa. Ao fenômeno descrito nos parágrafos anteriores pode-se dar o nome de "cursite", ou seja, uma compulsão individual, surgida de uma patologia organizacional, para a frequência descontrolada de cursos. Mesmo que não analisássemos profundamente a qualidade dos cursos frequentados, seria questionável sua conveniência para a empresa. Não existe a menor dúvida de que a organização deve cuidar da melhoria do seu pessoal. Tal pode ser realizado através de cursos ministrados na própria empresa e com a utilização de parte de seu pessoal na categoria de docentes, ou fora, quando entregues a instituições comprovadamente capacitadas para cumprir tão importante e delicada tarefa. Mas é necessário que a empresa não perca de vista os seus

objetivos e o que pretende fazer com os funcionários, depois que completem os cursos e qual a adequação do conteúdo dos vários curses às necessidades da empresa, tanto imediatas quanto a prazo mais longo. Uma empresa que opera numa economia de mercado onde a competição é dado importante, senão vital, não pode dar-se ao luxo de deixar de ser pragmática. E necessário que averigue inclusive da viabilidade econômica dos programas de treinamento, da mesma forma como analisa um investimento em bens de capital. Não se compra uma máquina para depois descobrir-se que ela não tem aplicação na empresa, ou que permanecerá ociosa 80% do tempo. O mesmo cuidado não é tomado quando se elaboram programas para treinamento de pessoal, pois não se verifica da possibilidade de aplicação do conteúdo dos cursos frequentados pelos funcionários nas tarefas que normalmente desempenham. Talvez seja extremamente interessante, e até sirva para o aprimoramento pessoal de um Gerente de Vendas, mandá-lo realizar um curso sobre Pesquisa Motivacional. Acontece que a empresa opera no ramo de serviços de utilidade pública numa situação de monopólio. Ou, é mesmo aconselhável que se mandem os gerentes de Departamento assistir a um curso eficiente e longo sobre "Métodos Quantitativos para Tomada de Decisões", sem que se modifique a estrutura organizacional da empresa, visivelmente autoritária, para que os gerentes possam realmente participar das tomadas de decisões. Os nossos gerentes só verão aumentar suas frustrações ao perceberem que as técnicas que tão bem apreenderam são absolutamente inúteis, pois a diretoria da empresa continua confiando no bom senso, no "tino comercial" e na experiência dos negócios. O lugar e os objetivos dos vários cursos devem ser cuidadosamente estabelecidos pela administração de cúpula da empresa, o local de sua realização determinado após análise das condições que a empresa possui para oferecer ela mesma o referido treinamento, e todo o programa de treinamento deve ser colocado sob a perspectiva de um programa a longo prazo para o Desenvolvimento de Executivos, sob a coordenação e supervisão imediata do Departamento de Relações Industriais, seguido de perto pela própria Diretoria.

Carlos O. Bertero