

Artigo 3: “Estruture um Programa de Capacitação customizado para cada nível da estrutura organizacional e alcance aumento de performance e resultados”.

Camila de Oliveira Guimarães, Julia Cavalheri Tittoto e Lucas Sciencia do Prado

Na edição anterior, trouxemos um passo a passo de como colocar em prática um Programa de Desenvolvimento de Pessoas. Na edição de hoje, iremos aprofundar a nossa discussão ressaltando alguns cuidados que são necessários para a construção de um Programa de Capacitação que atenda, de fato, as necessidades da organização e dos colaboradores e traga resultados, considerando as nossas experiências junto aos distribuidores de insumos. Assim, destacamos a seguir algumas dicas que podem ajudar as AgroRevendas no processo de capacitação de suas equipes.

1. Ao desenhar um programa de capacitação considere uma visão do todo do programa, resultados desejados e o público-alvo de cada conteúdo

Um dos cuidados que se deve ter ao elaborar este Programa é o de customizar temas de acordo com a heterogeneidade da equipe, considerando variáveis como tempo de atuação na área, experiência, nível hierárquico, época da safra etc. Empresas com times maiores, podem pensar em dividir as turmas de acordo com o nível de conhecimento prévio e maturidade da equipe. Por exemplo, ao definir a necessidade de um treinamento de vendas para equipe comercial, a empresa poderá realizar um *assessment* para entender o nível de conhecimento dos membros da equipe. Caso a empresa perceba que parte da turma já possui conhecimentos básicos sobre o tema e a outra parte ainda não, uma ideia seria criar duas trilhas separadas. Assim, em cada um dos grupos a mesma temática poderia ser trabalhada em diferentes profundidades. A empresa poderia pensar em criar um módulo nivelador de conceitos básicos para que parte da turma fizesse antes da aula na qual todos estariam presentes.

Além disso, o idealizador do programa deverá pensar nas temáticas que serão propostas. Temas como Abordagem de Vendas, Gestão de Território e Gestão de Carteira de Clientes podem ser mais palatáveis para um time mais júnior do que temas como Finanças e Marketing Estratégico.

Por fim, é importante o envolvimento dos diversos interessados no projeto do treinamento. O que as lideranças das áreas esperam? Como amarrar com as ferramentas e processos atuais da empresa? Como as discussões que serão realizadas poderão ser levadas para o dia a dia? O *briefing* do programa é fundamental para que os resultados esperados sejam alcançados e para que a implementação dos conceitos discutidos no dia a dia possa ocorrer com mais facilidade.

2. Defina a abordagem correta, metodologia e formato de desenvolvimento da capacitação. Tente mesclar teoria à prática.

Outro cuidado a ser tomado é com relação a escolha da metodologia e formato de desenvolvimento. Existem diversas metodologias possíveis como workshops, treinamentos teóricos, treinamentos vivenciais (trabalham mudança de *mindset*), entre outras. Podem ser de curta ou longa duração, oferecidos de forma presencial ou online etc. Saber trabalhar o conteúdo *versus* o formato ideal é fundamental. Com o avanço das tecnologias de plataformas de ensino, conteúdos niveladores podem ser passados em pequenos vídeos a distância. Já conteúdos que demandam prática ou até exercícios conceituais tendem a ser mais efetivos em modalidades presenciais. Assim, por exemplo, para trabalhar e desenvolver competências comportamentais (*soft skills*) temos visto maior resultado em abordagens presenciais, onde é possível criar conexão e troca de experiência entre as pessoas.

3. Treinando quem será o treinador: desenhe também um programa para os líderes

Por fim, é relevante que Diretores, Gerentes de Unidade e Coordenadores também sejam integrados em um programa de capacitação que vise desenvolvimento da liderança, transformando-os em profissionais capacitados para liderar e desenvolver pessoas, capaz de alinhar a operação com a estratégia visada. Pesquisas comprovam que as pessoas não se demitem dos seus empregos e sim dos seus chefes, com isso as empresas acabam perdendo bons profissionais. Os líderes devem ser capazes de inspirar, influenciar, mobilizar pessoas com objetivos/propósito em comum, mantê-las engajadas, motivadas, satisfeitas e realizadas no trabalho. Para isso, é necessário trabalhar e desenvolver nas lideranças competências como protagonismo e auto liderança, visão sistêmica, foco em resultados, trabalho em equipe, gestão e condução de equipes, inteligência emocional, comunicação assertiva, *feedback*, administração de conflitos, as chamadas *soft skills*. Um programa mais completo de desenvolvimento não deve deixar de fora a alta liderança. Hoje diversas instituições têm em seu portfólio de cursos, programas direcionados para diretores e alta gerência. É importante que a empresa pense em temáticas que possam complementar as trilhas que serão aplicadas para os demais níveis da empresa.

Neste sentido, não desmereça a importância de desenvolver uma trilha de capacitação bem planejada e fundamentada. Escolhendo os temas, o nível de aprofundamento, a metodologia e o formato adequados para cada público-alvo, e incluindo todos os níveis hierárquicos da organização, aumentam as chances de transformação, de aproveitamento e aperfeiçoamento dos talentos de cada colaborador, de melhoria da cultura organizacional e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

CAMILA DE OLIVEIRA GUIMARÃES

Especialista em marketing, estratégia de marca, pesquisa e inteligência de mercado, com experiência profissional em importantes players do mercado. Background acadêmico em Comunicação, com mestrado internacional na Universidade Panthéon-Sorbonne (Paris) em Cultural Studies.

JULIA CAVALHERI TITTOTO

Consultora e Educadora Corporativa, com foco em Formação e Desenvolvimento de Líderes de Alta Performance, Sucessão Familiar, Carreira, Reestruturação Organizacional e Mapeamento de Processos. Experiência de 11 anos no mercado Agro, tendo vivência em Associação do Setor, Propriedade Rural de terceiros e da família. Professora do MBA de Agronegócio da FGV Management. Coach e Treinadora de Líderes com formações pelo IBC e Instituto Liana Gomes. Graduada em Engenharia Agrônoma pela FCAV/UNESP Jaboticabal e Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP.

LUCAS SCIENCIA DO PRADO

Professor do departamento de Marketing da FGV-EAESP e Sócio da Markestrat.