

TREINAMENTO NO SÉCULO XXI

Autor: Adriano Amui - Publicado na HSM, em outubro de 2008

A utilização de jogos e ambientes simulados abre novos caminhos na capacitação de executivos de vendas e trade marketing.

Felizes aqueles que desfrutam de larga vantagem ao liderar em seus mercados. Sim, porque nos segmentos maduros, a tendência é de homogeneização na oferta de produtos e alta competitividade, com corrosão de margens. O que faz a diferença, então, é o posicionamento de marketing e vendas, ou seja, gente: cabeças pensantes que bolam os diferenciais na identidade e estratégias comerciais.

Até aí ótimo: basta reunir talentos e a empresa garantirá o sucesso. Pena que não seja assim, já que as boas cabeças são disputadíssimas, caras e raras, o que deixa o gestor num beco cuja única saída é preparar ao máximo seu time de colaboradores (e retê-los), daí a importância estratégica das práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D). Só isso seria suficiente para colocar os recursos da área na planilha 'investimentos', em vez da planilha 'custos'. Mas, convenhamos, os gestores têm razões de sobra para ver cursos convencionais como custo, posto que o treinamento clássico já dá sinais claros de esgotamento, com a batida contratação de especialistas, reunião do time em um ambiente no estilo era industrial para despejar informação sobre uma platéia passiva, gerando baixa retenção de conhecimentos.

Como quebrar esse ciclo vicioso? Com a introdução de novos modelos de treinamento, especialmente os baseados em jogos, nos quais os participantes são submetidos a simulações que refletem situações do mundo real e que englobam não só a exposição de um conteúdo, mas sua aplicação prática em campos que vão muito além do escopo usual dos profissionais. Para aqueles que atuam em vendas e trade marketing, isso é especialmente importante, porque eles podem vivenciar, num ambiente controlado, uma compreensão mais abrangente do funcionamento das organizações. Existem jogos que estão sendo usados para ensinar alunos do ensino médio a lidarem com ações, sendo promovidos pela Bovespa. A Coca-Cola, a Natura

e a Porto Seguro também incorporaram os simuladores empresariais aos seus processos para treinar vendedores e agilizar a tomada de decisão.

O que todas estas experiências têm em comum é o enredo utilizado, que imprime um caráter até lúdico, estimulando a competição entre grupos e no qual vários aspectos da gestão estão envolvidos, como planejamento, estoques, previsão de venda, impacto na cadeia de suprimento, promoção de vendas, definição de range de preço ou a utilização de recursos para marketing, e o impacto disto tudo no resultado da empresa vis a vis os cenários projetados.

Até aqui, a maioria das experiências só tem comprovado a eficiência da abordagem, como aconteceu com pesquisadores da Universidade de Wisconsin, nos EUA. Eles analisaram amostras de duas mil salas de bate-papo na Internet e que cobriam o jogo 'World of Warcraft', para ver o que os jogadores falavam e perceberam que os fãs do jogo passaram a ter um entendimento sistêmico ampliado e uma capacidade aperfeiçoada de entendimento de cenários, análise preditiva e o uso da matemática para investigar problemas. Aqui, acrescento a minha experiência particular: o jogo, assim como outros games de treinamento, parte da premissa de que há um universo limitado de recursos, portanto é preciso elaborar uma estratégia que busque otimizar seu aproveitamento. Daí, a capacidade estendida em termos de comportamento estratégico para os usuários do game WOW (como também é conhecido).

Limitações – A maior preocupação do gestor na hora de pensar em treinamento está, claro, no retorno final, qualquer que seja o treinamento. Falando do games em particular, uma das limitações mais usuais é a de que o game não reflete a realidade das operações comerciais. E o que pode ser feito diferente para agregar ainda mais valor a este método? É simples: aproxime-o dessa realidade: a cada etapa de um possível game para, por exemplo, um treinamento de Técnicas de Vendas, pare, discuta o conceito, aproveite a turma reunida e sua provável heterogeneidade e exercite usando a vida real como pano de fundo. Use e abuse de role plays. Faça extensas listagens de características e benefícios, e só então parta para o game. Na prática, empresas como Probel Colchões, Cia Müller de Bebidas, Syngenta (agronegócios) e Tecfil Filtros têm se apropriado de atitudes como estas

mencionadas, e colhido excelentes resultados, tanto em vendas quanto na retenção de seus colaboradores. E existe uma teoria que sustenta a importância dos participantes colocarem os seus pontos de vista: a Andragogia, que é a arte de ensinar adultos – assim como a pedagogia ensina crianças -, considerada por muitos autores como uma forma mais avançada e ampla de educar o ser humano e que leva a bagagem do indivíduo em consideração.

Voltando às práticas de T&D, percebemos que elas têm o grande valor adicionado de levar em consideração as capacidades nativas e a experiência do profissional, além da composição de times, assim como acontece na vida real: mesmo compostos por pessoas com capacidades diferentes, uns com grande capacidade de planejamento e execução mediana, outros com um pique extraordinário para executar, ou ainda aqueles com uma capacidade multitarefa, o time resultante age em uníssono para executar a estratégia e atingir os objetivos, reforçando o papel da construção coletiva.

Outro ponto positivo é o lado motivacional, que cria o 'engadgement' necessário dos profissionais para a apreensão de novos conteúdos. Quer mais? A facilidade de implementação, já que muitos destes jogos só dependem de uma simples rede de computadores ou de um jogo de tabuleiros para traduzir os conceitos desejados.