



O futuro da formação em franchising

As redes de franchising precisam de um sistema de formação inicial e contínua para treinar franchisados e respectivos colaboradores. Nenhuma rede resistirá sem formação. E não serve uma formação qualquer. É necessário construir um plano formativo adaptado às exigências de hoje.

Algumas redes ainda utilizam o chamado “método tribal de formação”, em que o formando é posto ao lado de um colaborador mais experiente para aprender como se faz. Não há formação em sala, nem manuais, nem metodologias próprias, nem avaliação da eficácia da formação. O formando senta-se e aprende. Os novos franchisados são enviados uns dias para uma loja da rede, ao cuidado por vezes de outros franchisados mais antigos, com vista a aprenderem os procedimentos da marca. Como é evidente, nada disto deve ocorrer numa rede que tenha pretensões de sucesso e liderança.

Por muito que custe, as acções de formação devem ser regulares e obrigatórias. Nos nossos dias, nenhuma empresa poderá avançar sem tal grau de exigência. A toda a hora surgem ameaças, mas também oportunidades. Sem um sistema profissional e obrigatório de formação, a marca não se defenderá das primeiras nem conseguirá aproveitar as segundas. Mas para além de obrigatória, a formação deverá ser regular. Porquê? Porque ninguém se torna bom em nada sem repetição. O problema dos sistemas formativos de certas redes é que só ensinam as matérias uma única vez. Partem talvez do princípio de que tudo o que se ensina será assimilado. Nada mais errado. Para que os franchisados dominem com à-vontade os procedimentos correctos de gestão, e para que os seus colaboradores saibam sempre como atender os clientes, as técnicas comerciais a utilizar, etc. — é imperioso repetir o treino, por vezes até à exaustão.

O *princípio da repetição* verifica-se também no campo desportivo. Imagine um jogador de futebol que, por hipótese, só treinasse uma vez na vida o remate ou o passe. De certeza que não seria muito eficaz na execução desses gestos técnicos. Ora, seja no futebol ou na empresa, é preciso treinar vezes sem conta até a capacidade se tornar permanente.

O plano de formação

Todas as acções devem estar previstas e enquadradas num plano de formação. Para cada acção ou módulo específico devem especificar-se os objectivos, os destinatários, as competências a desenvolver, a metodologia a utilizar e os conteúdos curriculares.

Learning organization

Começa actualmente a estudar-se em profundidade o modo como as organizações aprendem e se adaptam. Ou seja, já não se discute apenas a relevância da formação individual, mas a própria forma como toda a empresa se deve transformar numa organização orientada para a aprendizagem permanente (uma *learning organization*).

Uma das características desta nova organização é a aprendizagem em grupo. As equipas excelentes não surgem do nada, antes crescem juntas e aprendem a alcançar os objectivos comuns. É preciso ter presente que a inteligência combinada do grupo é



superior à inteligência de qualquer dos membros isolados. Só trabalhando em equipa podem as empresas gerar novas ideias.

Nas empresas que aprendem em permanência, a formação tem que ser forçosamente o eixo central de toda a actividade.

Diagnóstico das necessidades de formação

O diagnóstico das necessidades formativas é fundamental. Por vezes, a empresa não sabe quais as áreas em que deve investir, quais as lacunas mais graves na aprendizagem. Quando muito, tenta descobrir as necessidades formativas «a olho», de forma intuitiva. Ora, existem técnicas e ferramentas específicas para proceder a tal diagnóstico.

Métodos didácticos

O método é fundamental para alcançar os objectivos propostos de antemão pela empresa. Sem um método, sem uma ordem, sem uma estrutura adequada, não se pode conceber e realizar eficazmente a formação.

Historicamente, os grandes métodos de pensamento são quatro:

- Dedutivo
- Indutivo
- Analítico
- Sintético

Na formação empresarial, de uma forma ou de outra, todos eles são utilizados. É imperioso perceber qual deles se adapta melhor a determinado conjunto de matérias ou de saberes. O método analítico, por exemplo, caracteriza-se por decompor em partes um todo até se chegar a conhecer os princípios e os elementos que o formam. É um método a utilizar na decomposição de algumas matérias, quando se pretende sintetizar o *know how* em alguns princípios gerais e abstractos.

No âmbito dos métodos de ensino, é hoje importante conhecer várias técnicas modernas, que foram já testadas com êxito na formação profissional. Entre elas, podemos destacar:

- **Grupos de discussão técnicos.** Utiliza-se para recolher informação sobre problemas de rendimento e das próprias funções do posto de trabalho.
- **Jogos “Rol-Play”.** Técnica concebida para compreender o comportamento dos outros, obrigando os intervenientes a actuar alternadamente como sujeitos activos e passivos, o que lhes permite avaliar de vários ângulos a mesma situação.
- **Método do caso.** Ferramenta pedagógica em que se descreve com precisão uma situação real de gestão, para que o formando ou o grupo possam propor soluções concretas.

Tendências



A empresa orientada para a aprendizagem deve estar atenta às tendências do universo da formação. No mundo moderno existe um predomínio claro das tecnologias de informação. Este aspecto influenciará decerto a prática da aprendizagem nas empresas.

Não se pode ignorar o crescimento *e-learning*, embora haja campos do saber que devem ser exclusivamente ensinados pelos meios tradicionais (ensino presencial, sala de aula, etc.), designadamente no franchising.

Na óptica de uma rede de franchising, o *e-learning* permite acima de tudo a possibilidade de formar pessoas em locais longínquos, com actualização imediata e *on line* de conteúdos. Como em qualquer outro método, o *e-learning* exige um docente que avalie os conhecimentos adquiridos à distância, orientando e apoiando o formando no seu processo de aprendizagem. O objectivo é transferir a aula do seu *habitat* natural para uma nova localização, processo no qual deparamos com uma nova expressão: a aula virtual.

O estereótipo de ensino tradicional implica que, tanto os alunos como o professor, têm que estar presentes no mesmo espaço físico e ao mesmo tempo. Com o *e-learning*, tais parâmetros mudam por completo: docente e discentes encontram-se numa aula virtual, sem partilhar um espaço comum, mas partilhando algumas vezes o mesmo horário.

Todas estas ferramentas, assim como a importância crescente que é concedida ao processo formativo, marcam outra tendência: a ideia de que a aprendizagem se faz ao longo da vida. Já não há mais lugar para o velho conceito de uma aprendizagem datada, que termina por completo quando a pessoa inicia a sua actividade profissional. Agora a formação acompanha durante toda a vida a pessoa, sob pena de esta não conseguir cumprir as exigências profissionais que lhe são pedidas. Sendo assim, prevê-se que uma disciplina recente ganhe uma importância incomensurável: a gestão do conhecimento. Esta disciplina conhece actualmente um desenvolvimento exponencial, com a apresentação constante de novas técnicas e teorias.

Todos estes factores indicam que a formação nas empresas conhecerá nos próximos tempos uma verdadeira revolução. As redes de franchising mais dinâmicas e inovadoras devem iniciar desde já o seu processo de adaptação a essa nova idade.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- ANDRÉS MÍNGUEZ VELA**, *El Formador en la Empresa*, 2003, ESIC Editorial.
CHET HOLMES, *The Ultimate Sales Machine*, 2007, Penguin.
HENRY MINTZBERG, *Managers Not MBAs*, 2004, Berrett-Koehler.
PETER M. SENGE, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2006, Currency.