

Cross-training em RH: aprender a ensinar

Na gestão de recursos humanos, o conceito de cross-training consiste na preparação de trabalhadores para a execução de funções de colegas — por exemplo, Sicrano aprende tarefas de Beltrano, enquanto Beltrano aprende as de Sicrano. Muitas vezes referida em português como capacitação cruzada, é uma estratégia extremamente valiosa, devido

ao menor custo implicado na formação entre pares, mas também à não-interrupção das tarefas durante a aprendizagem. A capacitação cruzada pode ser: horizontal, quando se aprendem tarefas do mesmo nível de responsabilidade; ou vertical, quando em patamares diferentes.

É uma prática vantajosa para chefes, por conferir-lhes maior adaptabilidade na gestão das equipas, mas também para os seus subalternos, que desenvol-



**RECURSOS
DOS
HUMANOS**
PEDRO ALMEIDA
PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL

vem competências e aumentam a versatilidade. Contribui igualmente para o empowerment, potencia-lhes a evolução na carreira, mantém-nos atualizados, torna-os mais empáticos, aumenta a consciência sobre o todo da organização, melhora relações entre departamentos, garante alternativas à calendarização e à distribuição de tarefas,

previne o cansaço a longo prazo e a estagnação da posição pessoa-cargo. Pode ainda reduzir o absentismo e o turnover, ou a rotatividade indesejada. É uma das práticas mais utilizadas na integração de novos trabalhadores.

Algumas estratégias para promover o cross-training nas organizações podem passar por: implementar um programa de mobilidade interna, que pode incluir a rotação de funções; adicionar ações formativas on-the-job ao

plano de formação; identificar potenciais formadores internos e os conhecimentos que podem transmitir; verificar as preferências ocupacionais dos atuais trabalhadores; desafiar chefes ou gestores a assumirem outras equipas durante um período de tempo; organizar trocas de funções interdepartamentais, como a iniciativa “um dia no teu lugar”; oferecer incentivos na obtenção de certificação em novas funções ou sistemas; e não esquecer de pedir feedback no final de cada processo.

Mas nem tudo são vantagens, e até a capacitação cruzada tem um lado que requer atenção. Solicitar que um trabalhador ensine a sua arte e partilhe as suas competências com outros pode ser interpretado como uma ameaça ao posto de trabalho. Estudos da psicologia organizacional sugerem que, nalguns casos, pode até originar: clima de competitividade (raramente assumido); sentimento

generalizado de insatisfação; menor produtividade; desmotivação; e ainda perda de concentração. Estes sinais podem manifestar-se, por exemplo, na omissão de informação: Sicrano decide não ensinar tudo, ou ocultar uma parte que pode ser crucial para a boa execução da tarefa.

Mas como podem os gestores lidar com esta dificuldade? Dando socos na mesa e decretando que todos devem partilhar saberes sem questionamentos? Não. Com melhor comunicação. Um processo de capacitação cruzada deve ser, ele próprio, explicado. Mais importante: os porquês devem ser claros — Sicrano deverá saber por que motivo transmitirá a sua mestria a outra pessoa. Com honestidade se garante honestidade. Outro aspeto é a reciprocidade da prática: a capacitação é cruzada, ou seja, bidirecional. Aquele que ensina também aprende. Estamos sempre a aprender. ♦