

# Educação corporativa

por Thomas Wood Jr., em CartaCapital.com.br



As maiores empresas em operação no Brasil chegam a gastar mais de 100 milhões de reais ao ano para treinar seus profissionais. Orçamentos milionários destinados à educação corporativa são cada vez mais comuns. O que motiva tais investimentos? Primeiro, a baixa qualificação profissional. Em um mercado de trabalho aquecido, as empresas têm dificuldade para encontrar quadros aptos a operar seus negócios. O problema é agravado pela incompetência universitária para formar profissionais. Segundo, a especialização crescente dos negócios. Tal condição exige conhecimentos específicos em termos de mercados, produtos e cadeia logística. Terceiro, para seguir a onda. Se a General Electric, o McDonald's e até a Apple têm universidades corporativas, então todos precisam ter uma!

O fato é que a educação corporativa tornou-se mais uma panaceia gerencial, uma solução para os mais variados males organizacionais: baixa qualificação, falta de motivação, práticas gerenciais anacrônicas, comunicação ineficiente, cultura organizacional antiquada, baixa competitividade e muito mais. Como toda panaceia, gerou muitos negócios, porém, entregou poucos resultados.

Como esperado, apesar de todo o dinheiro gasto, o retorno é frequentemente decepcionante. Sue Todd, presidente da Corp/U, consultoria norte-americana especializada em educação corporativa, sugeriu em palestra realizada no fim de 2012 que profissionais integrantes de atividades de desenvolvimento raramente conseguem aplicar o aprendido. Significativamente, muitos executivos estão ficando impacientes com programas incapazes de gerar impactos sem benefícios palpáveis para os negócios.

**Por que há falta de resultados?** Entre muitas causas, duas são as mais comuns. A primeira são problemas no nascedouro dos projetos. Muitas empresas falham na definição dos temas e conteúdos a ser tratados nos programas de formação. Seus gestores delegam o projeto para a área de recursos humanos, que por sua vez o terceiriza para uma pletera de provedores, ansiosos para vender pacotes de autoajuda disfarçados de desenvolvimento gerencial. A segunda causa é uma desconexão entre os objetivos de melhora da gestão da empresa e as iniciativas de formação. Enquanto a empresa sofre por ter uma cadeia logística

fragmentada e mal gerenciada, seus executivos aprendem as mais modernas técnicas de *feedback* e comunicação interpessoal.

O que fazer? Os bons oráculos recomendam começar pelo básico: toda iniciativa de educação corporativa deve seguir o princípio de alinhamento estratégico, ou seja, seus objetivos e focos devem contribuir para o atendimento dos objetivos e metas estratégicas da empresa. Se o desafio é expandir os negócios, os conteúdos devem ser pautados por esse tema. Se a meta é melhorar o relacionamento com clientes, as atividades devem ser norteadas por esse tópico. Se a empresa quer resolver todos os problemas ao mesmo tempo, é melhor parar e pensar. Afinal, para quem não sabe para onde vai, qualquer vento serve.

**Outra medida saudável** é ampliar o público envolvido nas atividades de formação. Programas para somente uma parcela do quadro gerencial tem impacto limitado. Para gerar efeito positivo, é preciso criar massa crítica em torno de novos conhecimentos e novas práticas. Pode não ser economicamente viável estender programas de formação para todos os quadros, mas é possível comunicar e multiplicar seu conteúdo, de forma simplificada, por meio de facilitadores internos e sistemas de videoconferência. Também é saudável transformar líderes em “professores”. Ensinar é a melhor forma de aprender.

Além disso, as empresas devem combinar o modelo mais tradicional, de ensino em sala de aula, com novos modelos. O modelo tradicional ainda é essencial. A presença física facilita a interação, promove a integração e a troca de ideias. No entanto, o tempo consumido e o custo envolvido limitam sua aplicação. Novos modelos vêm sendo disseminados, como a realização de projetos, leituras dirigidas e grupos de discussão, *workshops* com especialistas, simulações e jogos. E inúmeras aplicações de ensino a distância.

Finalmente, é preciso fugir da armadilha da autoajuda e da tendência de transformar programas de desenvolvimento em lavagem cerebral. Como qualquer tipo de organização, as empresas necessitam estimular a diversidade, a visão crítica e a busca de novas visões e perspectivas. Essa é uma contribuição que um sistema de educação, mesmo balizado pelas restrições do ambiente corporativo, pode trazer.