

OS SETE PECADOS CAPITAIS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

ORGANIZAÇÕES DE TODO TIPO E PORTE VÊM INVESTINDO EM SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, MAS OS RESULTADOS SÃO FRUSTRANTES. NESTE TEXTO, IDENTIFICAMOS ALGUNS PROBLEMAS QUE PODEM COMPROMETER A EFICÁCIA DESSES SISTEMAS

| POR THOMAZ WOOD JR.

O Brasil é um país mal administrado. Se esta avaliação chega a ser um lugar comum quando dirigida ao setor público, o quadro não é diferente na esfera privada. Mesmo as grandes empresas brasileiras vivem imersas em um caos gerencial, incapazes de definir seus focos e alinhar seus esforços e recursos de maneira coerente. Onde olharmos, constataremos trabalho mal feito e caro. Sofrem os clientes e os funcionários, e o país paga a conta.

Algumas patologias corporativas são visíveis e notórias: os intrincados jogos de poder da alta gestão, a letargia e o permanente estado de confusão mental dos administradores, a falta de disciplina e o frenesi amalucado dos profissionais – sempre apagando incêndios, criados ou imaginários. Na raiz da questão, tem destaque, entre outros fatores, a má qualificação em gestão, que assola os quadros profissionais e faz vítimas em todos os tipos de organização.

PANACEIA GERENCIAL

A resposta a essa questão está na busca de capacitação. Orçamentos milionários a ela destinados são cada vez mais comuns mesmo entre empresas de porte médio. A educação corporativa se tornou 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 etc. Como toda panaceia, ela gera muitos negócios, porém nem sempre consegue

entregar os resultados pretendidos. O retorno costuma ser decepcionante.

Considerando tal contexto, identificamos a seguir alguns problemas que temos verificado com frequência nos sistemas de educação corporativa de empresas locais.

1- PROJETO INCONSISTENTE

Os passos para iniciar um projeto de educação corporativa são descritos na boa literatura sobre o assunto. Ele deve ter início no topo da organização, com a definição de seus objetivos estratégicos e um processo de comprometimento da liderança. Em seguida, deve-se estabelecer o modelo de gestão e organização do sistema, estruturando suas atividades e definindo seus recursos. É também essencial identificar as lacunas existentes e as competências-chave a serem desenvolvidas, considerando-se os objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Entretanto, o que ocorre na prática costuma ficar muito distante dessa abordagem. Por falta de informação ou com a ingênua pretensão de “queimar etapas”, muitos projetos começam pelo meio, resultando em concepções frágeis, que não atenderão às expectativas organizacionais. Esses problemas, no nascedouro dos projetos, constituem o primeiro pecado capital da educação corporativa. Muitas empresas falham na concepção geral e na definição dos temas e dos conteúdos a serem tratados. Muitos gestores delegam o projeto à área de Recursos Humanos, que, por sua vez, terceiriza o serviço para provedores ansiosos para vender pacotes de autoajuda disfarçados de desenvolvimento gerencial. Os resultados são quase sempre decepcionantes.





2- DESALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Uma premissa para qualquer projeto que vise gerar impactos transformacionais em uma empresa é o seu alinhamento com os objetivos estratégicos e organizacionais. Por exemplo, se uma corporação se encontra em processo de expansão internacional, um projeto de educação corporativa deverá ter como objetivo preparar seus quadros para a criação e a gestão de subsidiárias no exterior. Assim, a concepção de um sistema de educação corporativa deve partir do entendimento do contexto de negócios da empresa, para daí deduzir seus focos de atuação. Além disso, é preciso atualizar constantemente tal entendimento, pois as diretrizes podem mudar à medida que o contexto ambiental e competitivo evolui.

A desconexão entre os objetivos estratégicos e organizacionais da empresa e as iniciativas de formação constitui o segundo pecado capital da educação corporativa. Muitos gestores falham na construção dessa linha lógica, vital para o sistema. Com isso, criam sistemas que ficam “à deriva” e, na melhor das hipóteses, trazem benefícios marginais para a organização.

3- FRAGMENTAÇÃO DO SISTEMA

Um bom sistema de educação corporativa deve ser coerente. Seus componentes – os diferentes programas e atividades – devem estar integrados como um todo. Além disso, o sistema deve se desenvolver consistentemente ao longo do tempo, proporcionando uma perspectiva de continuidade e construção de conhecimentos e de competências.

Entretanto, o que se observa em muitas organizações é uma tendência à fragmentação. Em lugar de realizar diagnósticos amplos e criar programas integrados, algumas empresas atuam exclusivamente “sob demanda”, procurando atender, um a um, os pedidos que surgem de seus clientes internos. O risco é gerar uma colcha de retalhos, difícil de administrar e com impacto reduzido na empresa. A gestão pouco articulada constitui, portanto, o terceiro pecado capital da educação corporativa.

4- INADEQUAÇÃO AO CONTEXTO

A falta de uma ligação mais consistente entre as práticas gerenciais e iniciativas de formação constituem o quarto pecado capital da educação corporativa. É comum as empresas depositarem uma expectativa exagerada na capacidade transformadora das atividades de educação, esquecendo que é preciso criar as condições internas para a utilização do que é aprendido.

Muitas delas compram “pacotes” de educação corporativa que, supostamente, contêm as melhores e mais modernas práticas gerenciais. No entanto, não se preocupam em avaliar se tais práticas lhes servem, ou em garantir que sejam devidamente aplicadas pelos participantes após o processo de capacitação. Parecem supor que a simples exposição aos modelos e ferramentas garante a utilização. Ao voltar ao trabalho, muitos participantes se deparam com sistemas e procedimentos calcados em outros modelos, que desestimulam ou eventualmente impedem mudanças.

TODA INICIATIVA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DEVE SEGUIR O PRINCÍPIO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: SEUS FOCOS DEVEM CONTRIBUIR PARA O ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA

5- ATRAÇÃO PELA AUTOAJUDA

Os anos 1990 testemunharam o surgimento da indústria do *management*, com o crescimento das escolas de Administração, das empresas de consultoria e da mídia de negócios. Para alavancar negócios e continuar crescendo, essa indústria estabeleceu um verdadeiro culto a novidades promovidas por “gurus”.

Todo o esforço de treinamento passou a ser voltado para *soft skills*, com temas relacionados ao tópico mágico da liderança. E a forma de abordar tais assuntos é simplória, reduzindo-se a fórmulas de fácil entendimento e improvável aplicação. A situação é agravada pela existência de um número significativo de provedores com baixa capacitação, que apenas adaptam e reproduzem, de forma acrítica, pacotes importados. A exagerada atração por *soft skills* embalados como autoajuda constitui o quinto pecado capital da educação corporativa, e o resultado é fácil de observar: muitas empresas têm problemas óbvios relacionados a lacunas de formação em *hard skills* como finanças, marketing ou logística.

6- FALTA DE CONTEÚDOS

As trajetórias profissionais nas empresas frequentemente levam funcionários de boa formação técnica a se depararem com o desafio de assumir cargos gerenciais. A passagem não é simples e exige o desenvolvimento de uma série de competências: é preciso adquirir uma visão mais ampla do contexto estratégico da organização e de seus negócios, ser minimamente fluente na leitura e na gestão de indicadores econômicos e financeiros, saber analisar e melhorar processos e passar a atuar como gestor de pessoas.

No entanto, o que ocorre na prática em muitas empresas é uma ênfase exagerada no último item, em detrimento dos primeiros, gerando um desequilíbrio entre os focos de desenvolvimento e levando à manutenção de lacunas que podem comprometer o desempenho. Portanto, a falta de conteúdos de negócios constitui o sexto pecado capital da educação corporativa. Essa condição é facilitada pela formação frágil dos quadros de recursos humanos que atuam em educação corporativa, com sua inclinação natural para tratar de *soft skills* em detrimento de *hard skills*.

7- PEDAGOGIA INAPROPRIADA

Nos últimos anos houve considerável aumento da atenção aos aspectos pedagógicos (ou andragógicos) nas atividades de educação corporativa. As aulas tradicionais, expositivas, cederam espaço à discussão de casos, jogos e *workshops*. Recursos visuais passaram a ser utilizados com frequência e as atividades em salas de treinamento presencial são complementadas, ou substituídas, por práticas a distância. Surgiram e disseminaram-se novos formatos de aprendizagem, baseados em projetos individuais ou em grupo.

Essas mudanças são positivas e foram possíveis graças ao ímpeto inovador das empresas e de seus provedores. No entanto, ao observar o conjunto dessas atividades, constata-se que muitas iniciativas ainda são frágeis, apresentando ao menos dois pontos importantes de atenção: primeiro, uma orientação exagerada ao “entretenimento”, e, segundo, um desequilíbrio entre forma e conteúdo.

A atenção indevida às práticas pedagógicas representa, portanto, o sétimo pecado capital da educação corporativa. Apesar dos esforços notáveis realizados por empresas e provedores, não parece haver ainda conhecimento pedagógico sólido o suficiente para balizar decisões que escapem do apelo simples ao entretenimento e das atividades meramente lúdicas. Espera-se que, à medida que o encantamento reflua, as diversas alternativas de aprendizagem possam ser utilizadas de modo mais equilibrado e coerente.

COMO CRIAR UM SISTEMA EFICAZ

Os melhores oráculos recomendam começar pelo básico: toda iniciativa de educação corporativa deve, conforme já mencionamos, seguir o princípio de alinhamento estratégico, ou seja, seus focos devem contribuir para o atendimento dos objetivos e metas 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, quem não sabe para onde vai pode chegar a um lugar indesejado. ●

THOMAZ WOOD JR. > Professor da FGV-EAESP > thomaz.wood@fgv.br