

Estamos a caminho

Eduardo Najjar

Saber para onde se vai é fundamental para quem cria ou implanta processos de educação corporativa

Por experiência de vida e pela palavra de alguns mestres, aprendi que, em algumas ocasiões, tão ou mais importante do que obter respostas é saber formular perguntas. E esse posicionamento pode contribuir muito quando se desenha um plano de educação nas empresas. A atitude de questionar pode ser útil em várias etapas desse processo, desde a clarificação do propósito das ações de aprendizado até a aferição de seus resultados.

Como isso se dá? Vamos lá. A propósito, para onde vamos? Eis uma pergunta que, mais que cumprir a função de dar continuidade a este texto, pode representar um bom começo para quem esteja conduzindo a criação e a implantação de processos de educação corporativa. Saber aonde se quer chegar é essencial para tornar as ações de aprendizado mais efetivas. Do contrário, qualquer caminho serve, ainda mais se gerar - mesmo que de maneira ilusória - a impressão de movimento.

Questionar é também uma maneira de separar o joio do trigo. Afinal, ninguém nega a importância da formação de profissionais cada vez mais bem preparados. O princípio é válido, mas não protege contra as diversas distorções que foram criadas, sobretudo na última década, sob esse grande guarda-chuva que se tornou a educação corporativa.

Ao reconfigurar a economia, a globalização provocou mudanças significativas nas empresas e até mesmo uma releitura do capitalismo. Em vez de máquinas e capital, o conhecimento torna-se o pilar da nova era. Pela lógica recém-erigida, as empresas com mais capacidade de gerar conhecimento estão mais preparadas para dar as respostas que os tempos de hipercompetição requerem. O conhecimento passa a estar atrelado à noção de transitoriedade. É preciso estar em constante processo de evolução, de aprendizado, de inovação, do exercício pleno de criar e de recriar. Nesse ambiente, evidencia-se a necessidade de investir, de fato, no incremento do capital intelectual. A boa intenção, porém, não pode servir de pretexto para uma série de más ações. Por onde, então, começar?

O ponto de partida é a empresa questionar se tem clareza quanto ao seu direcionamento estratégico. E se tiver, verificar se essa visão é compartilhada por quem está no topo - e posteriormente comunicada para a organização como um todo. Desse modo, fica muito mais fácil identificar as competências necessárias, diagnosticar os gaps de conhecimento e adequar os conteúdos. Essa é uma situação em que a ordem dos fatores altera o produto. O estabelecimento dos objetivos deve ser anterior ao estabelecimento dos conteúdos. Cumprindo esse trajeto, aumenta a eficiência da avaliação dos resultados. Não nos esqueçamos de que empresa vive de resultados econômicos, financeiros e institucionais. E o processo de mensuração é parte integrante da formulação dos objetivos, ou seja, "o que queremos atingir" deve ser respondido ao mesmo tempo do "como vamos medir".

Esse princípio pode ser aplicado inclusive nas ações pontuais. Ao preparar uma aula ou um treinamento, é necessário primeiro perguntar o que se quer conseguir com esse evento, e não montá-lo e depois fazer uma avaliação. É ato de bom senso, infelizmente utilizado com pouca frequência, fazer indagações como: "Aonde quero chegar com essa turma? Educar para quê? Quais os objetivos mensuráveis que quero atingir com essa ação? Estou correndo em busca de quê?"

Mesmo no nível mais individualizado, essa abordagem pode ser aplicada. Uma coisa é estipular "preciso falar inglês", movido pela percepção de que o mercado exige e de que todo mundo está fazendo o seu cursinho. Outra coisa, porém, é tentar definir em que nível quero estar no domínio do idioma, em quanto tempo, a que custo e qual o impacto dessa nova competência no meu nível de empregabilidade. Respondendo a essas e outras questões, fica mais fácil saber aonde chegar e de que maneira. Daí pode-se, pelo menos, usar métricas qualitativas e não só as usuais aferições quantitativas para medir os resultados.

O termo educação corporativa ficou em voga há pouco mais de uma década. E surgiu justamente da necessidade de as organizações repensarem suas estruturas, seus processos, suas estratégias e suas operações. Para isso, seria questão de sobrevivência contar com pessoas capazes de questionar, olhar por outros ângulos, providas de capacidade de observação e análise. Enfim, gente preparada para lidar com as variáveis e encontrar caminhos. Gente com real capacidade de pensar. Estimular essa postura seria um dos pilares da educação corporativa. E hoje nos perguntamos: isso aconteceu?

Não há como negar que casos de sucesso aconteceram, em que a universidade corporativa - instrumento planejado para ser a ferramenta de maior visibilidade dentro da estratégia de educação corporativa - foi concebida para desenvolver funcionários, fornecedores, comunidades, e a educação permeou de fato todas essas dimensões. Foram notórias também experiências em que a capacidade de pensar fez com que funcionários oferecessem contribuições valiosas para a empresa e para suas próprias carreiras, mesmo quando seu desdobramento se deu fora da organização, pela via do empreendedorismo. Algumas parcerias entre empresa e escola resultaram em projetos inovadores. E aconteceram episódios em que a estratégia educacional se alinhou com maestria à estratégia empresarial.

Por outro lado, esse conceito de educação corporativa abrigou uma série de mitos e distorções, muitas vezes resguardados pela irrefutável "necessidade de investir no capital intelectual". Quem, afinal, votaria contrariamente a uma ação educativa? Pois é, mas foi justamente por frear a reflexão nesse estágio que muitas ações naufragaram. O discurso da necessidade de desenvolver pessoas foi absorvido rapidamente (mesmo porque essa demanda sempre existiu, a velocidade das mudanças e a transitoriedade do conhecimento é que deram novos contornos aos processos de qualificação). A passagem da retórica para a prática é que foi coalhada de armadilhas. As dificuldades foram inúmeras e das mais variadas ordens como, por exemplo: falta de aprofundamento, sentido de urgência maior do que o de relevância, oportunismo para "marquetear" a imagem da empresa como desenvolvedora de talentos, baixo conhecimento quanto à eficácia de soluções tecnológicas, ações "por espasmo" (fazer porque o concorrente está fazendo). Fora a confusão conceitual, em que a educação corporativa muitas vezes era colocada à sombra de produtos e ferramentas, e outras tantas, ela mesma vem sendo tratada como produto.

Disfunções também não faltaram, como usar a rubrica da educação corporativa quase como se fosse um benefício. "Você está meio descontente, mas toma esse curso que vai ser bom para você. Ah, e, por favor, sinta-se retido!"

Na média, arrisco dizer que estamos a caminho; aprendendo a trilhar a estrada sinuosa do futuro da educação (que, de acordo com especialistas, tem o papel de apoiar a formação do caráter humano, estimular as pessoas a refletir sobre como aquilo que faz se encaixa no mundo, ter uma leitura perspicaz do ambiente em que está inserido e dos demais em que se relaciona), valorizando-a também nos ambientes empresariais que se constituem importantes locus de aprendizagens teóricas e práticas.

Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=9847>>. Acesso em: 13 jul. 2009.