



**Eduardo Najjar é sócio-diretor da GS&MD, na área de change management e recursos humanos. Ele é especialista em educação corporativa, autor, palestrante e professor de ensino superior. Em entrevista exclusiva para MELHOR, Najjar listou alguns dos pontos críticos para o RH na tarefa de prover formação continuada. Atualmente, trata-se de fenômeno comum as empresas investirem em educação com expectativas de aumentar faturamento. Para o especialista, não há discussão sobre a necessidade de investir em pessoal e medir os resultados dos benefícios concedidos. Mas cuidados devem ser adotados para tornar ideal o aproveitamento do curso para funcionário e empresa. É preciso traçar objetivos claros e comuns. Além disso, a não observação dos talentos pessoais irá gerar frustração, avisa o professor. Cabe à empresa e ao próprio funcionário conhecerem o perfil do executivo, suas inclinações e as tarefas de que não gosta ou não está apto a realizar com**

## Visão crítica

Para especialista, não há dúvidas sobre a validade da educação corporativa para auxiliar no crescimento de empresas e funcionários, mas reflexão interna é indispensável

**excelência. Claro, a qualidade da escola deve ser comprovada. Eduardo Najjar adverte que a empresa deve possuir serenidade ao escolher os profissionais que receberão a formação continuada - e essa decisão tem de ser conjunta. Najjar lamenta, ainda, que as empresas não utilizam devidamente a terceirização nesse processo. Ele argumenta que uma equipe de conhecedores em áreas específicas é fundamental para auxiliar na reflexão sobre as práticas internas. Sem esse olhar auto-analítico, a educação se torna inócua. Por outro lado, se essa prática for levada adiante, empresas poderão se tornar ambientes ideais ao aprendizado.**

**Em sua opinião, qual deve ser a postura das empresas ao oferecer cursos de pós-graduação ou outros cursos de especialização? Devem atrelar esse benefício aos resultados?**

Sem dúvida as empresas devem incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários. Os cursos de formação e espe-

cialização estão contidos no rol de ferramentas de desenvolvimento. No entanto, a empresa deve fixar parâmetros para oferecer esse benefício de forma não paternalista, em busca de resultados para ela [empresa] e para a carreira do funcionário. Devem ser considerados, além da imagem da instituição de ensino no mercado e a qualidade do programa que será contratado, os impactos do programa educacional diante da área de atuação do profissional e seu desempenho ao longo do tempo, mediante o plano de desenvolvimento que a empresa desenhou para o funcionário.

### Como medir resultados?

Todo benefício concedido a um funcionário deve ter seu resultado mensurado, tendo por base as expectativas da empresa e as dele. Sem dúvida, a mensuração de resultados de programas educacionais é um dos pontos em que os gestores mais se sentem fragilizados ao planejar ou oferecer benefícios para suas equipes. Porém, não é privilégio apenas deles. Na área de ensino no Brasil, por exemplo, esse assunto é debatido há décadas, com conclusões di-

vergentes e parciais. No meu entender, essa mensuração deve estar atrelada a um processo de reflexão por parte da cúpula da empresa, definindo os pontos centrais para medição do retorno sobre o benefício concedido. A partir disso, a aplicação deve ser negociada com o funcionário com parâmetros objetivos e factíveis.

### **Estabelecer metas específicas | normalmente financeiras - não cria tensão entre os participantes em vez de estimulá-los a se aperfeiçoarem?**

A negociação das metas deve ser realizada de comum acordo entre a empresa [*o gestor*] e o funcionário. O aspecto financeiro é um item importante. Porém não único no estabelecimento das metas a serem observadas como conteúdo da mensuração.

### **Como o RH pode mensurar e demonstrar a validade da formação contínua para a empresa?**

A atuação da área de RH é tão mais estratégica para a organização quanto mais for calcada sobre a contribuição que a gestão das pessoas possa apoiar a melhoria do resultado da empresa. Nesse sentido, deve ser desenvolvido um processo de mensuração que leve em conta o retorno dos valores e do tempo investido nas ações educacionais.

### **De que maneira se consegue investir na formação - que aumenta a empregabilidade - e ainda reter talentos?**

A empresa é um organismo vivo e, portanto, em constante mutação. Uma das suas obrigações, por meio de seus gestores estratégicos, é adaptar seu funcionamento à média das expectativas das pessoas que nela trabalham. Esse conceito, do ponto de vista dos gestores pré-revolução industrial, é entendido como revolucionário. E até impossível de ser praticado. A partir da

decodificação da complexidade como uma ciência, esse vetor é apenas mais um indicador da evolução que as estruturas das organizações necessitam implementar para sua sobrevivência e perpetuação.

### **O conceito de talento não pode desestimular a equipe como um todo?**

Há muito já se sabe, nos meios acadêmico e profissional, que a motivação tem por base componentes intrínsecos. Todas as pessoas têm, dentro de si, um potencial enorme de realização de tarefas, visando à sua evolução pessoal. Os diferenciais entre essas pessoas são as áreas em que suas competências se destacam. No aspecto profissional, o motivo mais expressivo para a desmotivação pessoal é o desempenho de tarefas fora do seu espectro de competência. Ou seja, trabalhar em áreas para as quais não possui preparo específico ou que esteja fora de suas preferências pessoais. Uma das conclusões que pode surgir desse breve arrazoado é que cabe a cada pessoa ter um nível de autoconhecimento que lhe permita saber o que a motiva em termos profissionais. Ao mesmo tempo, cabe aos gestores considerarem esses aspectos pessoais na formulação de políticas que contemplem a manutenção de níveis de motivação nas equipes.

### **Qual é o papel da terceirização para auxiliar o RH a atingir seus objetivos, dentro do contexto citado?**

As empresas deveriam se assessorar de especialistas para cuidar dos processos de educação de seus funcionários, fornecedores e até de algumas categorias de clientes. No entanto, essa não é a realidade. A tese por trás dessa afirmação é a de que a empresa é um dos melhores empreendimentos educacionais existentes. Nela ocorrem os processos, são criados e produzidos pro-

cedimentos e serviços. Com poucas ações complementares - que permitam espaço de reflexão sobre as práticas existentes na empresa -, teríamos escolas quase ideais. O exemplo são empresas como GM, IBM, Johnson & Johnson, que, décadas atrás, formaram gerações de grandes profissionais.

### **Quais critérios devem pesar no momento de escolher os membros da equipe que receberão o benefício educacional? Ou todos deveriam continuar estudando?**

Vejo com muitas reservas os cursos de extensão educacional, como os tristemente famosos MBAs e pós-graduações, aplicados indistintamente a qualquer pessoa. Não quero dizer com isso que não existam cursos sérios, oferecidos por instituições de ensino superior de qualidade impecável. O fundamento para o oferecimento e para a participação de funcionários deve ser o estágio de vida da pessoa, seu background educacional, sua perspectiva de carreira na organização e seus gaps de conhecimento para desempenhar futuras funções.

### **E os cursos atrelados diretamente a uma meta, como uma especialização para que a equipe aumente em X% o market share. Como o senhor enxerga esse tipo de prática?**

A contratação de instituições de ensino, ou mesmo profissionais autônomos, para atendimento a necessidades específicas de especialização de equipes é uma ação válida. No entanto, deve-se considerar que educação, em sentido amplo, é um processo e não uma ação pontual. Contratações dessa natureza devem ocorrer dentro de um planejamento para o desenvolvimento profissional, com uma abordagem de médio a longo prazo, e não apenas em uma perspectiva pontual, de curto prazo. (FC)