

Empresas procuram cursos
in company na tentativa
de complementar
formação universitária e obter
conteúdo personalizado

Por Cybelle Young

(E)feitos sob medida



Capacitação. Esta é uma das palavras de ordem em muitas empresas para se manterem competitivas no mercado. Com isso, os investimentos em educação corporativa ganham novos (em alguns casos, maiores) valores e, sobretudo, uma atenção redobrada acerca do retorno que devem trazer para a organização. Cada vez mais comuns no ambiente empresarial, os cursos *in company* não fogem a essas regras.

Apesar das facilidades que um curso personalizado pode trazer à empresa - como otimização do tempo dos funcionários, que não precisam sair do escritório, e qualificação programada dos colaboradores -, alguns obstáculos podem surgir na adoção desses programas, tais como falta de alinhamento de seu conteúdo à estratégia do negócio e diferenças nas formações dos colaboradores indicados para participar dos cursos. Como resolvê-los em tempos de crescimento exponencial desse tipo de atividade?

Um dos cuidados destacados pelo consultor Eduardo Najjar é tratar o curso como um projeto dentro da organização, sabendo quais são seus objetivos - se é só informar ou formar. "A empresa deve buscar o equilíbrio entre o possível e o desejável. O primeiro passo fundamental para o sucesso do empreendimento é a escolha do programa e de quem vai aplicá-lo. Há escolas que oferecem pacotes porque também são fábricas de cursos. Dessa maneira, é preciso conhecer a elasticidade do padrão de cada uma", explica.

A consultora de RH Anna Zaharov concorda com esse cuidado e acrescenta que, às vezes, a empresa pede um tipo de curso, mas, depois de um diagnóstico mais detalhado, percebe que a necessidade é outra totalmente distinta. Nesse sentido, ela aconse-

Borroni, do Ibmecc-São Paulo: para ser customizado, não basta colocar o nome do cliente na embalagem

lha os gestores a evitar a compra de pacotes fechados, como se fossem uma panacéia corporativa. "Muitas vezes, os gestores podem resolver algo com uma simples conversa, mas acabam buscando um conteúdo ou curso como se isso fosse resolver o problema da falta de sinergia", pontua.

"Para ser customizado, não basta colocar o nome do cliente na embalagem. É como fazer uma roupa sob medida e não deixar a pessoa escolher o modelo. É preciso escutar o que as empresas dizem", comenta Luca Borroni, coordenador dos programas corporativos do Ibmecc-São Paulo. E se conversar com a instituição que vai moldar o programa é importante, ouvir quem dele irá participar também. É o que defende Carlos Monteiro, diretor-geral do MBA da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), de São Paulo. Nos cursos sob medida que a instituição oferece, conta ele, esse bate-papo funciona como um termômetro para verificar se o projeto está em sintonia com o que foi solicitado pela empresa.

Outra dica de Najjar na formatação de um programa personalizado é o agrupamento de pessoas com perfis variados e com formação acadêmica e cultural semelhantes. Se possível, que estejam no mesmo patamar hierárquico ou com experiências profissionais equivalentes. "Assim, as aulas rendem mais; não é preciso interromper a todo instante para explicar a alguém um conceito que é 'básico' para os demais", explica. Há, também, a possibilidade de juntar, em um grupo, pessoas da mesma área ou de setores interdependentes, para que um entenda as dificuldades e objetivos do outro.

Ao agrupar profissionais da área financeira com marketing e produção, por exemplo, a empresa pode sair ganhando. Como explica a consultora Anna, é exatamente a diferença entre as pessoas que vai ser aquele algo a mais a acrescentar. "Vai depender de o consultor ter a flexibilidade e a metodologia para lidar com isso", alerta. Ela defende que o conhecimento e a integração das pessoas são subprodutos que se obtêm na formação de grupos ecléticos. "Um pode ajudar o outro a subir."

Borroni, do Ibmecc-São Paulo, lança outro ponto de vista: o que importa mesmo é a finalidade do curso. Segundo ele, não dá para definir se um programa é bom ou não

Uma constatação se repete com o passar do tempo: a enorme distância entre a formação universitária e a realidade das empresas

apenas por integrar mais as pessoas ou não; tudo depende do objetivo. "E o projeto em questão pode ser justamente um curso de dinâmicas de relação. Quando falamos de programas corporativos, entendemos ferramentas customizadas que identifiquem quais competências devem ser geradas para se chegar a uma verdadeira modificação de atitude das pessoas dentro da empresa", salienta.

Mas um cuidado deve ser levado em conta. Seguindo a linha "não quantidade, mas sim qualidade", Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos, diretor do Faap-MBA, considera que a troca de experiências entre os participantes

de um programa de desenvolvimento profissional e os professores alocados para sua realização depende, em grande parte, do número de pessoas envolvidas na interação. Ele explica que, desde o início de suas atividades, a instituição tem procurado trabalhar com um reduzido número de participantes em cada classe, entre 20 e 25 alunos.

Ex-executiva de RH da Pirelli, Anna conta que, nos 25 anos em que atua no mercado, uma constatação se repete com o passar do tempo: a enorme distância entre a formação universitária e a realidade das empresas. "E isso tem provocado um aumento da demanda de cursos *in company*", diz. Inicialmente concentrados nas grandes empresas, esses cursos personalizados passam, cada vez mais, a ser uma realidade entre as companhias de médio porte.

Santos, da Faap, apresenta um formato interessante que vem sendo aplicado por algumas dessas organizações no Brasil. "Recentemente, fomos selecionados por um grupo de seis empresas de Alphaville, em São Paulo, que formaram um consórcio para a realização de um MBA", conta. "Consideramos essa experiência muito rica, pois, além do direcionamento do curso às necessidades das organizações patrocinadoras, evitamos a situação de entropia que, às vezes, contamina esses pro-

gramas fechados de desenvolvimento, quando os participantes pertencem a uma única organização", afirma.

Uma tendência semelhante é a formatação de cursos não apenas por empresas, mas por segmentos de mercado, como percebe Goret Pereira Paulo, coordenadora de cursos corporativos da FGV-RJ. São programas focados em temas como gestão de negócios para o segmento de energia elétrica, saúde, automobilístico, entre outros. "Hoje, as palavras de ordem são segmentação, diferenciação e econo-

Por que optar

Algumas vantagens dos cursos *in company*, apontadas por consultores e instituições de ensino:

- Por ser encomendado, o curso respeita as necessidades da empresa e induz os conhecimentos para o caminho que a companhia quer criar;
- Permite uma maior interação entre as pessoas de unidades diferentes que não se conhecem; com isso, as relações ficam mais fluidas, quebram-se as barreiras internas;
- Apresenta custos vantajosos em relação aos cursos abertos;
- Permite, também, a adequação de horários, até para pessoas de várias partes do país.



**Anna, consultora:
diferença entre formação
e mercado faz crescer
procura pelos *In company***



Fotos: divulgação

Goret, da FGV-RJ: tendência de cursos customizados para segmentos de mercado

mia de escala: menores custos com maiores resultados", acrescenta.

A exemplo disso, a Confederação Nacional das Revendas Ambev e das Empresas de Logística da Distribuição (Confenar) lançou um MBA voltado especificamente para distribuidores de bebida, em parceria com o Ibmecc-São Paulo. O curso propõe um conteúdo adaptado para o negócio revendas, com os módulos de negociação, gestão logística, gestão de vendas, gestão de pessoas, gestão de finanças e controle, e liderança e motivação.

Em alguns casos, a adoção de cursos *in company* esconde um interesse que vai além do foco nas necessidades da empresa e na economia de tempo. Trata-se de uma espécie de forma de a organização blindar seus funcionários contra o assédio do mercado. Ao realizar o programa dentro de suas próprias "fronteiras", elas não dão oportunidades para que eles entrem em contato com outros profissionais, justamente para evitar que propostas de mudanças de empresas — comuns para quem fortalece o *networking* — sejam feitas.

"É como você trancar a mulher dentro de casa para ela não ver outro homem e se sentir atraída por ele", traduz Anna Zaharov. "Se a empresa está segura do que proporciona ao funcionário e, mesmo assim, ele achar que encontrou uma oportunidade melhor do lado de fora, então é melhor que ele vá embora mesmo", avisa a consultora. "Mas tentar restringir os movimentos das pessoas não funciona. Oportunidades existem em qualquer lugar", ressalta.

No training the trainer, o corpo docente recebe o treinamento no exterior e reaplica a experiência no Brasil



Silvia, da Fipecafi: troca de experiências com outros profissionais é enriquecedor

Silvia Casa Nova, diretora de cursos da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), não só concorda como defende o *networking* como benefício para a própria organização. Para ela, a possibilidade de trocar experiências com profissionais de outras empresas é um aspecto enriquecedor e pode, em algum momento, ser útil para a companhia.

Essa troca de experiências também pode ultrapassar fronteiras entre países, como no caso de empresas transnacionais, que desenvolvem programas em parceria com escolas do exterior e, depois, querem replicar os módulos pelas filiais do mundo inteiro. "Há seis anos, realizamos o que se chama de *training the trainer*, ou seja, o corpo docente recebe o treinamento lá fora e reaplica aqui no Brasil", explica Monteiro, da ESPM. "Também temos cursos *in company* de empresas daqui que necessitam de módulos no exterior - em parceria com universidades dos EUA e Espanha", complementa.

De um lado ou de outro, o bom aproveitamento de um curso sob medida depende muito do objetivo, da flexibilidade e da capacidade de absorção da companhia. "Há empresas que dão abertura; outras, não. Mas sempre chegamos a uma determinada metodologia em conjunto com o cliente", explica Borroni, do Ibmecc. Monteiro divide a experiência: "Há empresas que pedem a adequação dos módulos internacionais. Outras insistem na aplicação do conteúdo *ipsis literis*", revela. Seja qual for o direcionamento estratégico da organização, vale um lembrete: antes de pensar nos resultados e colher os frutos, é preciso saber o que pedir. "A empresa brasileira também tem qualidade. Temos de tirar esse ranço de que só o que vem de fora é bom", conclui Borroni.

Conselhos úteis

Os cuidados básicos no planejamento dos cursos *in company*

- No processo de planejamento do curso, devem ser efetuadas reuniões para apresentar as necessidades de formação e a estratégia da empresa, juntamente com aspectos da cultura organizacional;
- Durante a implementação do treinamento, devem ser efetuadas reuniões de acompanhamento para definir a necessidade de mudanças e/ou realinhamento;
- Outra ação importante é a participação de executivos-chave em palestras para os participantes dos cursos;
- É essencial que a coordenação seja compartilhada, com uma interlocução constante entre a instituição de ensino e a empresa contratante;
- É importante uma ação de integração no início do curso, em que são trabalhadas as diferenças individuais. As diferenças de formação podem ser tratadas por meio de ações de nivelamento e atualização em temas específicos;
- Finalmente, é importante uma avaliação dos resultados do curso em conjunto pela empresa contratante e a instituição de ensino e/ou consultoria.