

## **Os bancos da escola cada vez mais presentes nas empresas**

*Sérgio Adeodato*

O desafio era difícil: melhorar o resultado financeiro da indústria, sem unicamente cortar custos ou apelar para demissões. A alta direção da Fiat no Brasil precisava atingir uma meta ambiciosa. No auge da crise internacional, no ano passado, a saída chegou pela via da educação. Após um evento de mobilização, 120 funcionários das diversas áreas da empresa, de todos os níveis e diferentes gerações, dividiram-se em grupos para participar durante três meses de atividades para sensibilização e troca de experiências.

As boas ideias começaram a aparecer. O caminho escolhido foi aumentar o faturamento por meio de novos negócios, a partir da criação do Plano de Competitividade Integrada (PCI), sob a orientação de uma tradicional escola de gestão empresarial - a Fundação Dom Cabral (FDC), de Belo Horizonte. Logo surgiram projetos inovadores - de materiais mais baratos e ecológicos para uso nos veículos à abertura de canais eficientes de venda e até alternativas de mobilidade urbana para aumentar a venda do automóvel. "Na ponta do lápis, os projetos resultaram cifras que superaram em muito a expectativa", revela Glizia Prado, gerente de competências e desenvolvimento da montadora. Diante do sucesso, conta a gerente, "o case ganhou projeção no mundo e será incorporado como uma metodologia de inovação da companhia".

Trata-se de uma típica atividade educacional, atualmente em expansão nas empresas, tendo como pano de fundo um cenário de mudanças no mundo dos negócios. Crise de talentos, envelhecimento da população, aumento da mobilidade global e busca por inovação são questões recorrentes nos planos estratégicos das indústrias, com impactos na força de trabalho. É cada vez mais intensa a aplicação de técnicas rigorosas de avaliação dos profissionais para o controle do desempenho e produtividade.

Liderança, capital social e sustentabilidade estão na ordem do dia. Programas de educação customizados "in company", moldados para a realidade e os desafios de cada empresa, representam hoje a maior parte dos R\$ 80 milhões faturados pela FDC. Em 2009, mais de 18 mil executivos participaram de atividades de qualificação dentro das empresas onde trabalham. "O método permite maior processo de imersão", explica Heitor Coutinho. "O diferencial é transpor a teoria para a realidade prática da indústria, utilizando soluções e ferramentas de gestão voltadas para resultados", explica Coutinho.

"Mais que o domínio de tecnologia, o desafio está na excelência de gestão e qualificação de pessoas", afirma Ricardo Corrêa, diretor da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Em 2009, a FNQ capacitou 2,8 mil profissionais em atividades abertas, a maior parte de treinamento a distância, ou desenvolvidas sob medida dentro de empresas. "A tendência é o modelo ganhar escala e se expandir na cadeia produtiva das empresas que investem na educação, como ocorre no setor de petróleo e gás, a partir do programa da Petrobras."

"Metas só são atingidas se as pessoas estiverem preparadas na solução prática de problemas", lembra Eliana Voldman, gerente de treinamento e desenvolvimento da AmBev, uma das primeiras que investiram no novo modelo para integrar programas de capacitação e aprendizagem. Criada há 15 anos, Universidade AmBev recebeu até o momento R\$ 150 milhões em investimentos, dos quais R\$ 16 milhões em 2009, quando 31 mil funcionários participaram dos treinamentos - desde o chão de fábrica até o quadro executivo.

Na Klabin, a qualificação gerencial começou em 2004, para suprir necessidades de gestão após transformar-se em S/A e ter uma estrutura centralizada. "Havia problema de liderança e faltava unidade nas ações", conta Rosa Pires, gerente de desenvolvimento organizacional. Como resultado do Programa Klabin de Desenvolvimento, do qual participaram 300 gestores de vários lugares do país, "foi possível abrir o diálogo com as diferentes áreas de negócio, aumentando a visibilidade para direcionar novos investimentos e manter a empresa sustentável".

A CPFL contribuiu para que os escalões mais baixos também se apropriassem da estratégia empresarial. O programa educacional começou direcionado à presidência e vice-presidência e

foi repassado para 150 gestores, motivados pelo propósito de aumentar a sinergia do conhecimento disponível e gerar resultados.

Com investimento de R\$ 3,5 milhões, foram criadas quatro escolas: uma de especializações, outra de mercado e cliente, além de uma terceira para lideranças e outra para capacitação e suporte, conta Lucilaine Bellacosa, gerente de desenvolvimento de pessoal.

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 3 fev. 2010, Educação, p. 10.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais