

# "AS EMPRESAS GASTAM MAL EM TREINAMENTO"



Jay Cross estudou nas universidades Princeton e Harvard, foi empreendedor na área de ensino, fundou uma universidade e escreveu diversos livros sobre aprendizado. Ele falou à VOCÊ S/A

POR JOSÉ EDUARDO COSTA

**As empresas empregam mal o dinheiro que têm para treinamento?** É isso mesmo. O dinheiro é quase sempre posto em treinamentos superficiais, ministrados por consultores. É um método ineficiente. O aprendizado se dá pela troca de experiências. O mentoring é uma forma de o jovem aprender com um profissional sênior. Se bem feito, o resultado é sensacional.

**Qual é a diferença entre treinamento e aprendizado?** Treinar é aperfeiçoar uma habilidade que a pessoa já tem. O treinamento pode ser feito de forma rápida. O aprendizado

tem a ver com desbravar uma área do conhecimento. Requer tempo. Poucas empresas criam o ambiente interno que o processo de aprendizagem requer. Um bom exemplo é a IBM, que há dez anos investe no que eu chamo de aprendizado social, que é basicamente possibilitar que as pessoas aprendam umas com as outras, aproveitando o conhecimento instalado na companhia. Os funcionários são conectados online por meio de uma rede social interna.

**Que vantagens o senhor vê no que chama de aprendizado social?** Os profissionais conseguem, juntos,

encontrar soluções para questões que muitas vezes escapam a um especialista. É comum em empresas de tecnologia. Em organizações que têm escritórios em diversos países, é possível dividir o trabalho de forma mais eficiente e operar 24 horas, sete dias por semana. Isso permite que o trabalho seja feito mais rápido e com a mesma qualidade.

**Se a empresa não opera dessa forma, como o funcionário pode se beneficiar desse mecanismo?** Ele deve criar sua própria rede de relacionamentos. Esse exercício implica encontrar gente, dentro e fora da companhia, que tenha interesse em conhecer, e evitar quem não agrega conhecimento. Há pessoas que são tóxicas, que não estão dispostas a trocar. Esse tipo não serve para a rede de contatos.

**Qual o melhor jeito de capacitar os funcionários?** Em vez de dizer o que devem aprender, a empresa precisa promover a conversa produtiva, a troca de experiências, informalmente. Para isso, as organizações devem apostar em plataformas digitais. Parece um exercício bobo, mas, numa companhia com 1 000 empregados, as pessoas de diferentes áreas não se conversam,

## Fora da sala de aula

A estatística abaixo é baseada em estudos acadêmicos, realizados a partir do ano 2000, que buscaram medir de que forma os profissionais aprendem. O conhecimento formal é adquirido em sala de aula ou por meio de consultor. O informal, por meio de troca de experiências, muitas vezes online, no dia a dia com colegas no trabalho.

Fonte: Institute for Research on Learning

80%  
informal



20%  
formal  
(menos de 20% é transferido para o trabalho)