

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA FACE DA PERVERSÃO NAS ORGANIZAÇÕES?¹

*Lucas Gonzaga Jr.*²

RESUMO

A criação de universidades corporativas surge como importante inovação e eficaz proposta frente ao desafio enfrentado atualmente pelas grandes empresas para formar e desenvolver seus gestores em ambientes de forte turbulência e transformação. O autor apresenta exemplos práticos e questões que visam ressaltar um paradoxo: as ações orientadas para o desenvolvimento de competências nos novos profissionais podem levar à formação de meros repetidores dos conhecimentos e hábitos vigentes, de indivíduos sem condições para avançar além dos conteúdos recebidos.

PALAVRAS CHAVE

Liderança, universidade, organização, aprendizagem, perversão

“**P**elo menos 30 grandes empresas se lançaram nos últimos dois anos a um projeto similar: montar sua própria universidade corporativa. A idéia que as seduziu foi a de trazer para debaixo de suas asas a responsabilidade pelo desenvolvimento dos funcionários. O conceito é bonito: num mundo de rápidas mudanças e intensa necessidade de inovação, a capacidade de aprender assume um papel estratégico em qualquer empresa que sonhe com uma certa longevidade. As corporações já descobriram que, nestes tempos de turbulência, o conhecimento tem prazo de validade cada vez menor. Em outras palavras, não dá mais para sustentar o antigo departamento de treinamento e desenvolvimento tal como ele ainda opera na maioria das empresas: um centro de custos. A ordem, agora, é que o treinamento esteja totalmente focado nas necessidades da organização” (Gomes, 2002, p. 38).

“Podemos afirmar que a criação das grandes organizações (que precisam de uma divisão de trabalho impulsionada e uma coordenação exata do tempo), que a generalização das ciências e das técnicas (...), que a transformação progressiva, em nossa sociedade, de relações sociais em relações de dinheiro e mercadorias foram criadoras de

¹ Artigo apresentado na XXII Jornada de Psicanálise do Círculo Psicanalítico de MG (Belo Horizonte, set/2003) e revisado para apresentação no XIII Fórum Internacional de Psicanálise (Belo Horizonte, ago/2004).

² Economista e Psicólogo, Especialista em Gestão Empresarial. Autor do livro “*E se o pára-quadras não abrir?*”

indivíduos que se situam numa posição perversa, ou permitiram a tais sujeitos encontrar na estrutura social conteúdo com o qual satisfazer suas pulsões” (Enriquez, 1990, p. 302).

A crescente presença do tema educação corporativa nos últimos anos pode ser claramente percebida nos vários segmentos empresariais. Novas publicações, cursos, seminários, artigos em revistas e jornais especializados, ou simplesmente o número de projetos nessa área colocam esse tema como um dos mais importantes para as organizações no momento.

Os programas de capacitação de futuros gestores e líderes instaurados nas empresas consideram que, além de um lado teórico e técnico, essa formação deve conter a prática e a presença de profissionais que funcionem como modelos para os alunos. Esses programas podem receber diversas denominações e arranjos (como, por exemplo, coaching , mentoring , leadership), mas, provavelmente, apresentarão uma significativa semelhança: em todos eles profissionais experientes, com respeitados currículos e carreiras bem-sucedidas, terão um papel preponderante na formação de seus alunos.

O otimismo em relação às possibilidades e oportunidades disponíveis para os profissionais da atualidade pode ser exemplificado através das palavras de Peter Drucker , reconhecido internacionalmente nos meios empresariais como o maior pensador e escritor sobre teorias organizacionais e seus impactos na sociedade: “pela primeira vez, literalmente pela primeira vez, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas. Pela primeira vez as pessoas terão de administrar a si próprias” (Drucker, 2000, p. 48). Drucker, que apresenta uma linha de pensamento predominante nas organizações, tem afirmado e procurado demonstrar que as mudanças geradas pela globalização e novas tecnologias da comunicação ampliam as possibilidades de escolha e desenvolvimento em dimensões nunca ocorridas antes.

Nesse ambiente de percepção de novos desafios e oportunidades para profissionais e organizações vemos surgir algo novo na área de educação empresarial: as universidades corporativas. Através delas as grandes empresas buscam otimizar a formação de seus profissionais e garantir que o conhecimento adquirido por seus membros possa ser transferido a outros de forma eficaz. Criam-se processos de interação entre profissionais de diversas áreas e localidades impulsionados pelo e-learning , estudos de casos reais e métodos constantes de avaliação. A gestão do conhecimento passa a ser um tema de pesquisa, sobre o qual dezenas de obras são publicadas anualmente. A utilização de tecnologias avançadas aliadas a um conteúdo de qualidade parece garantir que ótimos resultados sejam alcançados.

Idalberto Chiavenato, um dos autores brasileiros mais respeitados na área de administração e recursos humanos aponta:

As chamadas universidades corporativas, originadas nos Estados Unidos, estão ganhando força como instrumento para treinar profissionais de forma contínua e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais, pois ficou constatado que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho. (Chiavenato, 1999, p. 310)

Além do que aponta Chiavenato, surge outro aspecto favorável às universidades corporativas bastante apreciado pelas organizações: a grande vantagem econômica. Segundo dados de uma pesquisa realizada em cem universidades corporativas nos Estados Unidos o retorno do investimento é o dobro de um treinamento tradicional. Se para cada US\$1,00 usado em treinamento tradicional, o retorno é de US\$0,50, nas universidades corporativas o retorno é de US\$2,00 (Chiavenato, 1999, p. 311).

A revista Exame apresentou uma reportagem com o título “Um Jeito Próprio de Ensinar”, na qual ressalta o papel das universidades corporativas e procura situar casos no Brasil em relação a sucessos obtidos nos Estados Unidos:

“Empresas como BankBoston, Carrefour, Embraer e Telemar já instalaram suas universidades. Seguem os passos de pioneiras na área, como Accor, McDonald’s, Algar e Motorola. Nestlé e Brasil Telecom preparam as suas. Todas seguem uma mesma receita de sucesso: o lendário Instituto Gerencial da General Electric, localizado em Crotonville, no Estado de Nova York. Crotonville foi o palco usado por Jack Welch para fazer a já famosa revolução na GE. Em seus 19 anos como presidente da empresa, Welch virou um assíduo visitante e professor do centro. Estima-se que, durante esse período, ele tenha falado a cerca de 15.000 executivos da empresa. Nesses encontros, disseminou a cultura, fez pregações sobre o futuro, apresentou seus planos, consolidou-se como um líder. Há poucas dúvidas entre os especialistas em educação corporativa de que este seja um exemplo a ser seguido. O difícil é repetir a façanha de Welch. Para começar, ainda não se descobriu a fórmula da clonagem para que cada empresa tenha o seu Welch. As boas intenções das corporações brasileiras nem sempre estão sendo confirmadas com práticas igualmente boas. Muitas esquecem a principal lição de Welch: o comprometimento do líder com a educação corporativa. Ao contrário do que acontecia com o antigo departamento de treinamento, a universidade corporativa não existirá se o principal executivo estiver alheio a ela”. (Gomes, 2001, p. 38)

Esse relato parece apresentar de forma clara e direta a contribuição de uma universidade corporativa bem conduzida e, ao mesmo tempo, denunciar o principal ponto de vulnerabilidade do processo — o comprometimento do líder da organização com a educação corporativa. Em outras palavras, a organização que tem um líder determinado e consciente de seu papel certamente prosperará em relação a suas metas.

A psicanálise vem nos indicar que essa questão (comprometimento do líder) é apenas uma parte de um processo bem mais complicado, como uma ponta visível de um iceberg que esconde sua real dimensão. E, além disso, é justamente a fixação ao que está mais aparente que pode tornar os resultados surpreendentes ou frustrantes. Podemos

abordar a complexidade dessa questão citando uma distinção apresentada por Joel Birman ao situar duas formas de interação em um processo mestre/aluno: submissão ou fidelidade.

Na primeira forma, a de submissão, o aluno estabelece um tipo de vínculo com seu mestre que o faz sistematicamente reproduzir os conceitos assimilados. Toda sua atuação e produção têm um vínculo com o saber de seu mestre e tal vínculo, não percebido claramente, compromete a criatividade do aluno, que provavelmente nunca se posicionará de forma muito diferente ou original. Já na segunda forma, a de fidelidade, o aluno se permite contestar o que lhe foi transmitido e gerar uma produção alternativa. Ele não espera que o saber adquirido possa suprir plenamente todas as suas dúvidas e inseguranças, e é justamente nesse espaço de incerteza que ele pode criar algo realmente próprio e original — e nem por isso ele se sente como ingrato ou culpado perante o seu mestre (Birman, 2001, p. 117).

O enquadramento de cada aluno em uma dessas formas não ocorre como uma opção consciente. Caso assim fosse, obviamente a escolha seria para uma interação que gera um aluno mais criativo e independente. Na prática, entretanto, mestre e aluno se situam em um ponto no qual as duas partes se sentem confortáveis, e aí temos a situação mais freqüente: o mestre com um aluno que não lhe confronta, que cultiva e garante seu lugar como grande figura, e o aluno com um mestre que lhe fornece um saber grandioso e inquestionável, que o faz sentir-se mais seguro (e mesmo que esse mestre já não esteja presente fisicamente, ele pode continuar como uma referência de segurança e/ou prestígio).

Podemos indicar, então, uma primeira questão a ser abordada: quando as empresas implantam sistemas e métodos de ensino estariam elas interessadas, ou mesmo aptas a compreender os vínculos instaurados entre os que ensinam e os que aprendem? Já salientamos que as empresas investem para formar e ter em seu quadro profissionais que possam continuamente dar respostas aos desafios enfrentados, assim como visualizar novos caminhos a seguir. Entretanto, ao mesmo tempo em que buscam esses objetivos, não estariam desconsiderando ou ignorando a complexidade da relação entre professores e alunos e suas questões não reveladas — como no iceberg, bem mais amplo que sua parte visível acima da superfície?

Em uma reportagem da revista Exame que descreve práticas relativas à formação profissional na maior empresa brasileira do segmento de bebidas — a Ambev — um fato curioso atraiu a atenção da jornalista. Em determinado curso em sua universidade corporativa, os participantes recebem imitações de tomates feitas de feltro. Para quê?

“Nas salas de aula do curso, atualmente em sua quarta edição, os alunos disputam o tempo todo. Querem fazer as perguntas mais inteligentes, dar as respostas certas, apresentar os melhores trabalhos. Sobre suas mesas, há dezenas de pequenos tomates vermelhos de tecido. Cada vez que um palestrante ou aluno fala algo considerado tolice,

voam tomates de todos os lados. Literalmente. Alguém faz uma pergunta boba? Tomate nele. (Ou nela. Num ambiente de hipercompetição como o da AmBev, o cavalheirismo não tem vez.) Alguém agiu de maneira considerada ingênua, pouco esperta? Carregará o apelido de Pato Novo até que um outro infeliz tome o seu lugar. É brincadeira. É sério. É divertido e é, ao mesmo tempo, cruel. Pode parecer o inferno corporativo. O surpreendente é que as pessoas que fazem a empresa parecem adorar o calor de suas labaredas". (Correa, 2000, p. 32)

Esse exemplo pode ser utilizado para apontar um paradoxo do processo de formação de futuros gestores e líderes: as trajetórias de grandes realizadores, de grandes líderes, assim se constituíram pela capacidade de desafio ou de rompimento, por algum tipo de audácia em suas ações e, mais importante ainda, pela ausência de submissão em relação a um mestre ou liderança anterior. Quem deseja ser como Jack Welch não vai conseguir fazê-lo seguindo todos os passos e ensinamentos de Jack Welch! Welch, como um entre muitos exemplos que poderíamos utilizar, não pode ser definido somente pelas ações e decisões práticas que tomou. Ele conquistou a importância que tem hoje por ser capaz de ações ousadas para os padrões vigentes. Teria ele conseguido inovar e criar novas formas de gerenciar a partir de um forte vínculo com um mentor ou sistema? Se tivesse sua formação aprimorada em uma organização que joga "tomates" naqueles que erram? — Como criar e ousar em um ambiente assim? — Então, ser como Jack Welch não seria questionar o que ele diz, ao contrário de colocá-lo numa posição de guru?

Toda empresa ou profissional tem de alguma forma seu próprio "Welch", aquele que deve ser sempre lembrado e seguido, aquele considerado capaz de resolver qualquer problema, aquele que deve ser consultado ou citado (pode estar na sala ou lado, em um quadro na parede, em textos ou simplesmente na memória). A questão não é reduzir ou minimizar a importância dos grandes exemplos para o crescimento de todo profissional, mas sim ir além disso. Não se contentar em investigar somente o que o iceberg revela na superfície, mas mergulhar em águas geladas para tentar conhecê-lo um pouco mais!

Para acompanhar nossas questões finais incluímos o pensamento de Eugène Enriquez, contrário às visões que ressaltam as inúmeras e vantajosas opções para o profissional atual: "jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu pensar, à sua psique" (Enriquez, 1997, p. 19). Será que os gestores das grandes corporações, apesar dos milhões que investem, desejam realmente criar condições para o desenvolvimento de novos líderes, ou somente fomentar de maneira mais sutil e sofisticada uma nova geração de profissionais atuando como competentes repetidores? E os orgulhosos alunos das universidades corporativas, detentores de carreiras tão promissoras? Estão dispostos a lidar com a pressão sofrida por aqueles que realmente desejam a inovação? Ou preferem agir para não perderem a aprovação de seus pares, buscando assim uma posição mais confortável, ou mesmo uma suposta garantia de seus empregos? E, finalmente, qual o verdadeiro papel das "revolucionárias" universidades corporativas na formação dos "líderes do futuro"?

O presente texto é protegido pela Lei de Direito Autoral (lei 9610/98, artigo sétimo) e somente poderá ser veiculado, divulgado ou difundido com a citação do nome do autor e sem modificações. Proibida a utilização comercial ou econômica do texto sem a prévia e expressa autorização do autor. Contato com o autor: contato@lucasgonzagajr.com.br ou www.lucasgonzagajr.com.br

BIBLIOGRAFIA

Birman, Joel. **Mal-estar na Atualidade**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2001.

Byrne, John. **Jack Definitivo: Segredos do Executivo do Século, Jack Welch**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

Correa, Cristiane. **No Limite**. Revista Exame, Editora Abril, 13 dez. 2000.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

Drucker, Peter. **Você está Preparado?** Revista Você s.A., Editora Abril, Ago. 2000.

Enriquez, Eugène. **Da Horda ao Estado: Psicanálise do Vínculo Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

_____. **O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica**. Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV, v.37, n.1, jan/mar 1997.

Gomes, Maria Tereza. **Um Jeito Próprio de Ensinar**. Revista Exame, Editora Abril, 24 jan. 2001.

_____. **A Saga do Homo Corporativus**. Revista Exame, Editora Abril, 09 mai. 2002.