



EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS NOVOS CENÁRIOS EMPRESARIAIS

| POR MARISA EBOLI

Muitas organizações têm adotado a educação corporativa não só para capacitar seus colaboradores, mas também para reforçar sua cultura e construir uma estratégia de negócio bem-sucedida, tornando-se um importante instrumento de crescimento para a empresa.

A Educação Corporativa (EC) vem ganhando espaço significativo no Brasil. Hoje ela é mais abrangente, inclusiva e flexível, especialmente por conta da crescente realização de parcerias e da adoção de soluções de aprendizagem que podem ser utilizadas a qualquer hora e lugar, de modo a proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias das empresas.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

A cada três anos, a Fundação Instituto de Administração (FIA) realiza, sob minha coordenação, a Pesquisa Nacional de Educação Corporativa, que tem como objetivo oferecer um panorama geral da EC no Brasil, por meio da identificação de práticas e políticas das organizações para incentivar a aprendizagem de seus colaboradores. Para isso, foram definidos os seguintes blocos temáticos: perfil da organização

Organizações visionárias comunicam visão e propósito, disseminam sua cultura e cultivam líderes. São corporações “feitas para durar”.

e de seus responsáveis; estrutura da empresa; processos da corporação; alinhamento estratégico e aplicação da EC na cultura organizacional; integração da EC com as demais áreas da empresa; processos e políticas da EC; internacionalização da EC; programas educacionais; práticas de Educação a Distância; integração da EC com a gestão do conhecimento; papéis das lideranças; avaliação de resultados; investimentos e recursos destinados à EC; tendências e desafios para a EC; e percepções sobre a EC.

A edição mais recente da pesquisa, feita em 2015, baseou-se em um questionário com 112 questões e em uma amostra de 95 organizações.

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

O perfil das organizações respondentes mostrou-se bastante variado, destacando-se os setores: finanças (8), autoindústria (6), construção (6), energia (6), serviços (6), agronegócio (4), serviços de tecnologia da informação (4), siderurgia/metalurgia (4), transporte (4), varejo (4), bens de consumo (3), química/petroquímica (3), serviços de educação (3) e telecomunicações (3).

Com relação à natureza e à origem do capital, prevaleceram organizações privadas (78,9%) e de capital nacional (54,7%).

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A EC NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O alinhamento estratégico das empresas com sua EC vem evoluindo ao longo dos anos, mas, mesmo assim, o levantamento mostrou que aproximadamente 1/4 das corporações (27%) não fundamentam suas ações em competências de cunho estratégico, o que resulta no desalinhamento entre as necessidades do negócio e o que é realizado.

LIDERANÇA

Um dos pontos-chave para o sucesso da EC é o envolvimento dos líderes na aprendizagem da equipe. Para que isso traga resultados positivos, eles devem assumir diversos papéis, visando construir uma *learning organization*. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que os papéis

mais exercidos pelos líderes são os de patrocinador e comunicador, citados por 81 e 70% dos entrevistados, respectivamente. Outros papéis, como os de professor e controlador, mencionados por 56 e 49% das pessoas, ainda precisam ser fortalecidos.

PROGRAMAS EDUCACIONAIS

De acordo com pesquisas do Center for Creative Leadership, consultoria especializada no desenvolvimento de lideranças, o melhor modelo de aprendizagem é o 70/20/10, que consiste em 70% de tarefas desafiadoras, 20% de relacionamentos e 10% de cursos. Ou seja, 90% da aprendizagem é informal e apenas 10% formal.

Em nosso estudo, entre as metodologias de aprendizagem por meio de tarefas desafiadoras, destacaram-se: *on the job training* (treinamento prático), implementação de projetos e *benchmarking*, citadas por 66, 54 e 46% dos consultados, respectivamente.

Quanto aos relacionamentos, trabalho em grupo (63%), discussão em grupo (60%) e *feedback* (57%) estiveram entre as práticas mais mencionadas.

Com relação às metodologias que compõem a aprendizagem formal, aula expositiva (81%), *workshop* (77%) e exercícios práticos (70%) foram as ações mais lembradas.

Dessa forma, ao analisar os resultados, é possível concluir que, embora metodologias mais inovadoras estejam presentes na aprendizagem dos profissionais, os métodos formais ainda prevalecem, o que reforça a necessidade da maior participação dos líderes para que desafios e relacionamentos sejam mais efetivos no desenvolvimento dos colaboradores.

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ainda de acordo com a nossa pesquisa, 80% das organizações respondentes utilizam métodos de Educação a Distância (EaD). Segundo as empresas, os principais motivos para a adoção dessa prática são: aumento da flexibilidade de acesso, redução dos custos logísticos e ampliação da base geográfica atendida.

Com relação à natureza dos cursos oferecidos, 41% são funcionais, 35% operacionais e apenas 24% gerenciais,

sendo que os programas técnicos representam 2/3 e os comportamentais 1/3 do total.

Das organizações que adotam práticas de EaD, mais da metade faz uso de recursos como videoaulas, videoconferências, intranets e fóruns de discussão. Apesar disso, tecnologias inovadoras e de grande potencial como *games*, *mobile learning*, realidade virtual, simuladores e *webinars* ainda são pouco utilizadas. Apesar de a EaD ser uma tendência, mesmo nas organizações consultadas que já a adotaram, 60% dos programas ainda são totalmente presenciais.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Boa parte das empresas entrevistadas colocou a educação no centro de sua estratégia, mostrando que crise não é motivo para cortar investimentos em formação. Ao contrário, é a melhor maneira de superá-la. Tanto que foram apontados como resultados internos importantes: melhora no desempenho dos profissionais (93%), ampliação da satisfação dos colaboradores (92%), aumento do orgulho das pessoas em

pertencer à organização (91%), melhora no desempenho das áreas (87%) e na qualidade dos processos da empresa (85%), além do aumento da quantidade e da qualidade de líderes para sucessão (81%).

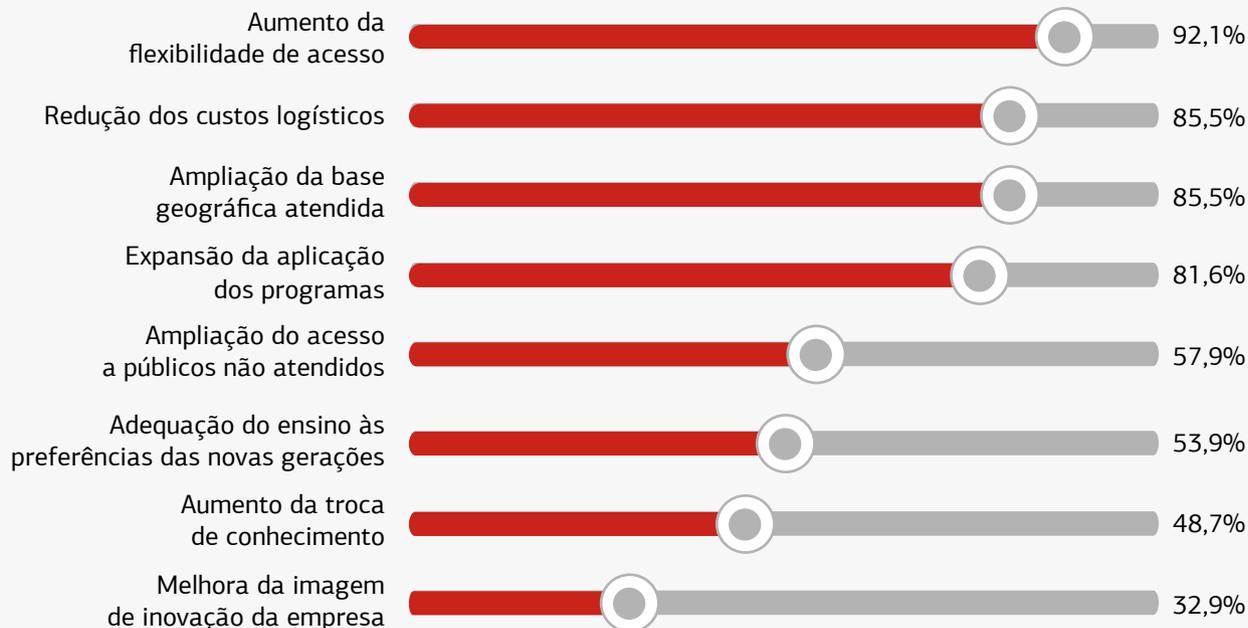
Entre os efeitos externos mais relevantes, destacaram-se: melhora na qualidade dos produtos, serviços e atendimento (83%), melhora da imagem institucional (79%) e atração de talentos (66%).

VANTAGENS DA ADOÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Em 1878, Thomas Edison criou a Edison Electric Light Company, célula-mãe da General Electric (GE). Seu laboratório, Menlo Park Lab, foi a primeira instalação nos moldes de um centro de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a GE ainda é uma das empresas mais inovadoras do mundo.

Durante a Primeira Guerra Mundial, Edison preocupou-se com a dependência americana em relação às fontes estrangeiras de borracha. Então, fez uma parceria com Henry

MOTIVOS PARA UTILIZAR A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Fonte: Pesquisa Nacional de Educação Corporativa - FIA





UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: CULTURA E ESTRATÉGIA

Além de investir em capacitação, as empresas precisam entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento de seus profissionais, mas também como um meio de reforçar e transmitir a herança cultural da organização. As Universidades Corporativas (UCs) exercem um papel muito importante nesse sentido, formando e qualificando funcionários e líderes. Um dos maiores exemplos é

Crotonville, a UC da General Electric. Pioneira, foi lançada em 1986 e ainda é a mais renomada do mundo, sendo um instrumento essencial na disseminação da cultura e dos valores da organização, que investe cerca de US\$ 1 bilhão anualmente em educação.

APPLE UNIVERSITY

A Apple University, localizada na Califórnia, Estados Unidos, foi projetada para qualificar os funcionários da empresa em dois aspectos: tecnologia e cultura corporativa.

Steve Jobs criou a universidade em 2008 com o objetivo de ensinar a história e a cultura de negócios da Apple a seus colaboradores. Para isso, instituiu um corpo docente de primeira linha, com professores de Harvard, Stanford e do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), além de altos executivos da empresa para ministrar aulas.

Um dos cursos, intitulado *O que faz da Apple a Apple*, mostra a diferença entre o controle remoto da Google TV (com 78 botões) e o da Apple TV (com apenas sete) para ensinar que menos é mais, princípio adotado pela organização na maioria de suas estratégias.

Ford e Harvey Firestone para encontrar uma árvore que crescesse rapidamente nos Estados Unidos e contivesse látex suficiente para sustentar sua pesquisa. Em 1927, os três criaram a Edison Botanic Research Corporation, visando encontrar a solução para o problema.

Quando relembramos essa história, dá a impressão que um punhado de gente brilhante e empreendedora se concentrou no mesmo local por sorte. Tempos depois, essa sorte transferiu-se para o Vale do Silício, abrigando empresas como Apple, Facebook, Google, Microsoft e Twitter. Certa vez, Thomas Jefferson, ex-presidente dos Estados Unidos, disse: “Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que, quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho”. Ou seja, nada disso acontece por acaso. Oito entre as dez empresas mais inovadoras do mundo são americanas e, mesmo em tempos de crise, mantêm investimentos em educação, pesquisa e infraestrutura, consolidando uma cultura de empreendedorismo.

Organizações visionárias comunicam visão e propósito, disseminam sua cultura e cultivam líderes. São corporações “feitas para durar”, como definiram Jim Collins e Jerry Porras no livro que leva o mesmo nome da expressão. Praticamente todas as corporações citadas pelos autores têm sólidos sistemas de formação de pessoas e Universidades Corporativas (UCs), entre elas: Ford, IBM, Johnson & Johnson, Motorola, Procter & Gamble e Walt Disney.

.....
Acredite na sorte, mas, mesmo na crise, não deixe de investir em pessoas, educação e pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Dessas experiências, nasce um conselho: acredite na sorte, mas, mesmo na crise, não deixe de investir em: pessoas (líderes educadores, inovadores e empreendedores); educação (centros de formação profissional e EC) e P&D.

No Brasil, a EC evoluiu, mas ainda demanda recursos para ocupar o espaço que merece nas organizações. Mesmo nos casos de sucesso, ainda há um árduo trabalho pela frente. Espera-se que ela continue crescendo e, principalmente, esteja no cerne da estratégia organizacional, pois é aliada da inovação e um diferencial competitivo no atual cenário de crise. Só assim as empresas terão condições de superar os desafios da realidade brasileira. ●

PARA SABER MAIS:
 - Jim Collins e Jerry Porras, *Feitas para durar*. Saraiva, 1994.

MARISA EBOLI > Professora da FIA e da FEA-USP >
marisap@fia.com.br / meboli@usp.br