

O PAPEL DAS LIDERANÇAS NO ÊXITO DE UM SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Marisa Eboli

FEA-USP

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Após finalizar minha tese de doutorado, em 1996, em que uma das principais conclusões foi a estreita associação entre educação, modernidade e competitividade, o foco principal de minhas atividades profissionais nas áreas de docência, pesquisa e consultoria tem sido o tema Educação Corporativa. Ao longo desses anos, surpreendo-me ao ver o quanto esse assunto ganhou notoriedade, tanto na esfera das empresas públicas e privadas como na própria academia.

O conceito de Universidade Corporativa (UC) no Brasil começou a ser adotado no início da década de 1990. A primeira experiência de implantação foi a da Academia Accor, em 1992. Em seguida surgiram a Universidade Martins do Varejo, em 1994; a Universidade Brahma, em 1995; a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's, em 1997; o Visa Training, criado em 1997 e que

originou a Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001; a Universidade Algar, fundada em 1998; a Alcatel University e o Siemens Management Learning, em 1998; a Boston School do Bank Boston e a Universidade Datasul, implantadas em 1999. Com isso, na década de 1990, em torno de 10 empresas constituíram suas UCs.

A partir de 2000 é expressivo o crescimento dos casos de UCs no Brasil. Para se ter uma idéia, hoje são aproximadamente 150 organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, que já implantaram e estão operando seus Sistemas de Educação Corporativa (SEC).

Dentre as perguntas (ou confusões) mais freqüentes em torno do assunto que me foram dirigidas nos últimos anos em aulas, palestras e congressos, destacam-se:

- educação corporativa é de fato uma necessidade ou é apenas mais um modismo na área de ges-

tão empresarial?

- qual a diferença conceitual entre Educação Corporativa e Universidade Corporativa?
- como diferenciar o "rótulo UC" de um tradicional Centro de Treinamento & Desenvolvimento (T&D)?
- há anos a empresa onde trabalho tem parcerias com universidades, institutos e instituições de ensino superior. Então ela tem uma UC?
- ter um programa de MBA *in company* é o mesmo que ter uma UC?
- implantar um projeto de universidade virtual é o mesmo que implantar uma UC?
- criar uma fundação empresarial é o mesmo que criar uma UC?
- a gestão do conhecimento engloba a Educação Corporativa, ou é a Educação Corporativa que engloba a gestão do conhecimento?

Conhecer essas questões sobre a Educação Corporativa talvez contri-

bua para um entendimento inicial, por parte de todos os interessados em projetos dessa natureza, do que significa a concepção e a implementação de um sistema integrado e estratégico de educação, contemplando princípios e critérios que sejam norteadores da elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade.

No entanto, eu gostaria de focar este artigo noutra questão polêmica e que me tem incomodado muito, pela frequência com que tem sido feita, e também pelas pessoas que perguntam (são diretores ou gerentes de Recursos Humanos) e que sinteticamente poderia assim ser formulada: é possível conceber um Sistema de Educação Corporativa (SEC) e terceirizar sua operacionalização? A esses gestores de pessoas que têm o perfil extremamente prático, focado em redução de custos e de trabalho, afirmo que não.

Essa é com certeza uma das principais lições aprendidas durante esses anos da minha experiência. O grande divisor de águas entre um SEC bem-sucedido e um projeto que não sai do papel – e conseqüentemente não ganha vida na organização – é justamente o envolvimento da área de Recursos Humanos e das lideranças de modo geral, com ca-

pacidade de se apropriarem desse sistema como uma ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial. A Educação Corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, e o papel das lideranças empresariais é crucial nesse sentido.

O ESCOPO ESTRATÉGICO DE UM SEC

De modo geral, um SEC nasce vinculado à área de RH, pois a Educação Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. É importante que a empresa também trabalhe com o conceito de competência em outros subsistemas da gestão de RH, e não apenas em T&D. Se a noção de competência for incorporada e assimilada como princípio organizacional, a empresa contratará por competência, remunerará por competência e avaliará por competência. E em sintonia com as competências críticas empresariais.

Assim sendo, conceber o projeto de educação corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente diferencia o SEC de um centro de T&D tradicional. Para

tanto, são fundamentais quatro pontos: obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio, implantar um modelo de gestão de pessoas por competência e conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Uma pesquisa intitulada “Mensuração de resultados em Educação Corporativa no Brasil”, realizada no final do ano passado, envolvendo uma amostra de 160 empresas – com 39 questionários respondidos –, apontou resultados que ilustram o que afirmo.

Na Tabela 1 estão os principais resultados referentes ao grau de concordância com as questões que compunham um bloco intitulado “Alinhamento com estratégias e geração de programas educacionais a partir do mapeamento das competências críticas”.

Como pode se observar na tabela, a média geral do bloco foi 5,09, o que significa que as empresas respondentes *concordaram muito* que o SEC implantado tem alinhamento estratégico e que os programas educacionais foram concebidos a partir do mapeamento das competências críticas da empresa.

A migração do T&D tradicional para a Educação Corporativa deu

Tabela 1 – Alinhamento estratégico e mapeamento das competências.

QUESTÕES	MÉDIA*
Os programas educacionais implantados estão alinhados às estratégias do negócio.	5,41
Na concepção dos programas educacionais é considerada prioritária a identificação das necessidades do negócio.	5,27
Os programas educacionais implantados foram concebidos a partir do mapeamento das competências críticas da empresa.	4,89
Na concepção dos programas educacionais é considerada prioritária a definição da estratégia do SEC.	4,81
Bloco	5,09

* Escala de discordância/concordância: Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (6).

foco e força estratégica para as ações de desenvolvimento das empresas, evidenciando-as como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. Para tanto, é essencial o papel da área de RH na concepção e implementação do SEC, integrado com as demais políticas de RH e sintonizado com as estratégias da empresa. Tudo isso, obviamente, requer uma parceria profícua com as lideranças empresariais, em especial com aquelas responsáveis pelas áreas de negócio.

DANDO VIDA A UM SEC

Quando uma empresa se interessa por implementar um SEC, deve basicamente responder a três questões-chave. Primeiro, por que implantar um SEC? Refere-se ao motivo principal que é elevar o patamar de competitividade empresarial por meio do desenvolvimento, da instalação e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

Segundo, o que fazer para implantar um SEC? Diz respeito ao que deve ser feito para que o SEC seja eficaz, ou seja, que efetivamente aumente a inteligência da empresa por meio da implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, e de gestão de conhecimento. Ressalte-se que são condições necessárias, porém não suficientes.

Terceiro, como fazê-lo? Para que um SEC atinja seus propósitos é fundamental que as pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Apenas por meio das pessoas poderá se construir um sistema de educação verdadeiramente eficaz e dinâmico. Para tanto, é essencial que a instalação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma

alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas. Ou seja, a criação de um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios para processos de aprendizagem ativa e contínua, que favoreçam a formação e atuação de lideranças exemplares e educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e, assim, despertem e estimulem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento.

EXECUTIVOS COMO LÍDERES EDUCADORES

Um outro assunto que desperta o interesse em termos da quantidade de trabalhos que o abordam é o tema da liderança, que tem se constituído em uma das maiores preocupações dos pesquisadores do comportamento humano no trabalho. Qual quer que seja o significado atribuído ao tema, sua relevância é indiscutível. E vale também quando se trata de dar vida e dinâmica a um SEC. Afinal, educação é prática. Assim, como se estabelece uma relação entre o líder dentro da organização e um SEC? O papel do líder reforça a formação dos indivíduos e/ou é reforçado pela formação e capacitação destes? Como é a participação das lideranças num SEC?

Várias práticas adotadas em todo o mundo têm produzido ótimos efeitos. A primeira é envolver os principais líderes do alto escalão como aprendizes e acadêmicos. Usar as competências dos CEOs (*Chief Executive Officers*, ou diretores executivos) para traçar os programas a serem seguidos pelos colaboradores é uma prática que pode funcionar. Outra medida é dar ao CLO (*Chief Learning Officer*, algo como diretor ou gestor de educação), ou à pessoa

que comanda a Universidade Corporativa, o *status* de um CIO (*Chief Information Officer*, ou diretor de informação), para que ele possa encaminhar as informações estratégicas da direção para a Universidade Corporativa. Um número crescente de CLOs está se reportando hoje diretamente ao CEO para estabelecer as direções que devem ser seguidas na área da educação, sendo esse o primeiro elo para ajudar a aliar a educação às metas do negócio.

Os especialistas no assunto evidenciam basicamente sete papéis a serem desempenhados pelos executivos para que eles atuem efetivamente como lideranças educadoras e construam de fato uma *learning organization*. São eles:

- visionário: apontar a direção do SEC;
- patrocinador: promover o encorajamento nos colaboradores;
- controlador: participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências;
- especialista: idealizar e desenvolver novos programas educacionais;
- professor: ensinar nos programas educacionais;
- aprendiz: mostrar também sua vontade de aprender, freqüentando cursos;
- comunicador: divulgar e promover interna e externamente o SEC.

Um interessante estudo sobre o tema foi um *survey* realizado nos Estados Unidos envolvendo 250 empresas, 170 das quais haviam criado Universidades Corporativas. As UCs pesquisadas foram classificadas em três categorias: *beginner* (iniciante), *established* (estabelecida) e *expert* (especialista). Sinteticamente, essas três categorias podem ser

assim definidas:

- *beginner* (iniciante): a UC foi lançada e está em operação, mas ainda é nova e está construindo sua credibilidade dentro da empresa;
- *established* (estabelecida): a UC já opera com resultados significativos de sucesso e conquistou sólida credibilidade dentro da organização;
- *expert* (especialista): a UC recebe solicitações de verificações comparativas (*benchmarking*) de pelo menos cinco organizações externas por ano.

Vejamos as melhores práticas identificadas nas UCs pertencentes à categoria *expert* (especialista), no que diz respeito ao envolvimento dos executivos: fazem referência à UC em seus discursos e mensagens; atuam como representantes internos da aprendizagem; promovem a aprendizagem como um componente de reuniões e projetos de trabalho em equipe; ministram cursos e seminários; e atuam como mentores ou fazem *coaching*.

Ao se analisarem as melhores práticas de Educação Corporativa, manifesta-se a importância de os líde-

res e gestores assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e se comprometam com todo o sistema.

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba a preocupação do gestor com o progresso de seus membros, com certeza construirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Trabalho, aprendizado e educação se associarão e se integrarão cada vez mais à vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado.

Retomarei a pesquisa “Mensuração de resultados em Educação Corporativa no Brasil”, mencionada no início deste artigo, para apresentar os principais resultados relativos às questões que diziam respeito diretamente à participação e ao papel dos executivos ou lideranças das empresas nos SECs (veja a Tabela 2).

Parece reforçada a percepção de que a participação das lideranças é crucial para garantir a concepção e

a implementação de programas educacionais a partir da identificação das necessidades críticas para o sucesso do negócio. Também no que diz respeito ao envolvimento da alta cúpula da empresa com o SEC, as avaliações gerais dos respondentes denotam um alto grau de concordância.

A média geral da questão que trata da participação das lideranças na concepção dos programas educacionais foi 4,74, próxima de *concordo muito*, enfatizando o papel das lideranças, tidas como fundamentais para disseminar e reforçar a estratégia e a cultura organizacionais.

No que tange à implantação de um sistema de mensuração para avaliar o impacto do SEC no negócio, percebe-se ser este ainda o ponto mais vulnerável, porque os respondentes *concordam pouco* com a proposição de que na concepção de um programa educacional deve-se definir de forma mensurável os resultados esperados pelas lideranças da empresa. Talvez daí venha a grande dificuldade de avaliar os programas educacionais: se as lideranças não definem os indicadores de resultados quando da concepção dos programas, será muito difícil que a área

Tabela 2 – Participação e papel das lideranças no SEC.

QUESTÕES	MÉDIA*
Os programas educacionais implantados estão alinhados às estratégias do negócio.	5,41
Os programas educacionais implantados foram concebidos a partir do mapeamento das competências críticas da empresa.	4,89
Na concepção dos programas educacionais, é considerada prioritária a identificação das necessidades do negócio.	5,27
A alta cúpula da empresa se envolve com o SEC.	5,11
Na concepção dos programas educacionais, é considerada prioritária a solicitação das lideranças da empresa.	4,74
Na concepção de um programa educacional, são definidos de forma mensurável os resultados esperados pelas lideranças da empresa.	4,03

Escala de discordância/concordância: Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (6).

de Recursos Humanos o faça sozinha, depois dos programas já implantados.

COMENTÁRIOS FINAIS

O papel dos líderes e gestores, portanto, é vital, não apenas por serem eles agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos

demais colaboradores da empresa.

Na prática, isso significa que os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho.

Finalmente, de uma óptica de Educação Corporativa, é recomendável que os responsáveis pela concepção e desenho dos programas educacionais desenvolvam programas e ações especificamente volta-

dos para estimular os gerentes e líderes a repensarem seu comportamento em suas equipes no cotidiano de trabalho, reforçando a idéia de que também são responsáveis pelo processo de aprendizagem delas.

Ao tentar responder à questão colocada no início deste texto: terceirizar a operacionalização de um SEC significa terceirizar a estratégia da empresa?, afirmamos: é impossível implementar com êxito um SEC colocando a responsabilidade por sua gestão e operação nas mãos de terceiros. Dessa forma, sugerimos que as lideranças se apropriem dele.

Artigo recebido em 31.08.2005. Aprovado em 12.09.2005.

Marisa Eboli

Professora da FEA-USP. Doutora em Administração pela FEA-USP.

Interesses de pesquisa nas áreas de educação corporativa, gestão por competências, cultura e modernidade nas organizações, gestão do conhecimento e *e-learning*.

E-mail: meboli@usp.br

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908, sala E-122, Cidade Universitária, São Paulo – SP, 05508-900.