

Educação Corporativa com Resultados: aprender constantemente em um mundo em constante mutação

Ana Rosa Chopard Bonilauri¹

Resumo

O artigo traça algumas linhas sobre a recente mudança da economia mundial que orienta empreendimentos e re-define as dimensões da gestão de pessoas. Essas alterações nas relações de emprego trazem novas expectativas para o trabalhador e novas políticas e práticas na moderna gestão de pessoas.

No trabalho assalariado, os contratos entre empregado e empregador vão se transformando uma vez que novos vínculos de trabalho e novas expectativas de relações de emprego vão se estabelecendo. De um lado, a empresa que busca sua sobrevivência e se flexibiliza para aperfeiçoar ao máximo sua capacidade de ganhar espaços no mercado, de outro, o trabalhador que busca estar “empregável” nesse universo em que as mediações de instâncias reguladoras dessa relação se tornam mais tênues – como, por exemplo, a própria prática sindical.

Para as empresas o conhecimento Aplicado aos processos produtivos e às injunções do mercado no qual opera passa a ser de vital importância. O capital humano, estrutural e de relacionamento que detém podem resultar em vantagens competitivas imprescindíveis à sua sobrevivência e expansão.

É nessa nova perspectiva que destacamos o papel da educação corporativa. Favorecer a aprendizagem organizacional nos momentos de intensa mudança e da necessária recomposição de sua base cultural e manter um corpo funcional dotado da capacidade intelectual e das competências alinhadas às suas estratégias se torna vital.

Às formas de educação corporativa como esforço intencional e estruturado se agrega a mentalidade educadora, que obriga lideranças a se tornarem agentes educacionais e a estimularem o uso de ferramentas e metodologias no processo produtivo que são altamente comprometidas com o desenvolvimento: do desempenho de equipes; da inovação; da criatividade; e do compartilhamento de conhecimentos, via de regra alinhada com os pressupostos da educação e do processo ensino-aprendizagem.

1. Introdução

Há alguns anos atrás – na década de 90 – isso mesmo, no final do século passado, exaustos pelo esforço em preparar um contingente de pessoas em novos paradigmas tecnológicos sentíamos-nos exauridos e desafiados. Era treinar por um lado, era perder gente por outro! Nosso principal concorrente era o setor bancário para onde víamos nossos técnicos, principalmente os das áreas de dados, saírem em equipes completas.

¹ Presidente da Associação Brasileira de Educação Corporativa (ABEC). Diretora de Projetos Estratégicos (ID Projetos Educacionais). (anarosa@idprojetoseducacionais.com.br)

O setor financeiro se apropriava rapidamente das novas tecnologias para fazer frente a um mundo que precisava da teleinformática para automatizar as transferências alucinadas de dados e dar conta de uma economia que vivia apoiada em índices diários de correção financeira atormentando pessoas, organizações e prestadores de serviço de apoio à ciranda financeira. De qualquer modo o que se observava, do ponto de vista econômico, era um crescimento e valorização de um contingente de profissionais embora ainda não se mencionasse a crise que se abateria um pouco mais adiante, que desemprega uma geração de profissionais que sustentaram a implantação do modelo econômico centralizado apoiado na política de segurança e desenvolvimento.

Esse período marca o alinhamento do país aos novos paradigmas econômicos e sua entrada como produtor e comprador no mercado internacional, com desaceleração da intervenção do estado na economia expresso notadamente pelos processos de privatização.

E sobrevivemos. Sobrevivemos e aprendemos a aprender. Talvez mais que alguns países e comunidades mais estáveis. Estávamos no limiar do século XXI. Absolutamente aquecidos para a transformação seguinte da propalada globalização. Se antes o anseio e a retenção dos profissionais se faziam em nome e por real necessidade de absorver e controlar o impacto das inovações tecnológicas, agora se fazem pela absoluta ânsia de equilibrar-se na dureza da concorrência.

O país, pouco a pouco vai assimilando o encantamento da oportunidade de vencer em um mercado competitivo que lhe foi apresentado. Tal qual o adolescente, recebendo as chaves de casa do pai cuidadoso, estávamos no limiar da conquista da liberdade.

Lançamo-nos a esse novo mundo com a convicção de quem já havia superado grandes desafios em absorver tecnologia; em preparar pessoas que o sistema educacional às vezes tinha dificuldade (ou fazia tardiamente) frente à avidez das empresas em recrutá-las e ocupá-las para – se não para desenvolver as ferramentas para o desenvolvimento das novas aplicações – para se apropriar das mesmas e utilizá-las para fazer frente à urgência nas trocas de informações e na ampliação dos espaços de comunicação que pouco a pouco se impunham e inauguravam os novos diálogos comerciais e negociais.

Dentro das organizações, apenas uma certeza: a de que não haveria tempo suficiente para preparar seus trabalhadores para fazer frente às novas demandas.

Aos profissionais de recursos humanos, responsáveis pelas tarefas de recrutamento & seleção; cargos & salários; recompensa e desempenho, o turbilhão se passava do mesmo jeito que era interpretado e sofrido pelo pessoal de treinamento & desenvolvimento.

Não era mais possível classificar com clareza limites entre um cargo e outro e remunerá-los de acordo com a complexidade das tarefas que um e outro descreviam. As fronteiras eram tênues. Davam margem ao recrudescimento do subjetivismo nos julgamentos do “valor” do cargo e muita insatisfação nos empregados. Antes, acostumados a enxergar estruturas verticalizadas, compostas por múltiplos degraus ordenados, agora se vêem frente a estruturas horizontalizadas, carreiras em rede e muita referência a competências substituindo a “lista de atividades a ser cumprida” pela possibilidade de entregas múltiplas e diferenciadas ao sabor das mudanças e novas demandas que surgem ininterruptamente na organização! Não é sem razão que as “competências”, ou melhor, comportamentos de resiliência ou flexibilidade e outros similares e complementares, são extremamente valorizados pelos gestores.

E do lado de fora: o mercado se tornou *benchmark*. “Todos imitando todos”. Todos absolutamente perplexos na busca de novas referências. E fomos buscar os clássicos: fomos para a releitura de clássicos, tais como Katzenbach, Lencioni, Bennis, especialmente para confortar as lideranças na tarefa que agora mais fortemente lhes compete de obter resultados através das equipes. Destaque para o *coaching* e para a re-leitura e aplicação das metodologias de gestão

para a qualidade que podiam ancorar o andamento mais tranqüilo das bases de produção e permitir às funções ditas de *staff* e de assessoramento estratégico, centrarem seus olhares à compreensão dos novos cenários competitivos e lançar as bases para segmentar mercados, entender “cadeias de valor”; formular diretrizes e metas; definir seus *business plan*; Aplicar indicadores de resultados financeiros com maior força comparativa. Surgem os indicadores EVA®²; EBITDA³ (2) que trazem o significado do intra-empendedorismo, reforçando modelos de gestão de pessoas focados em resultados mensuráveis.

Acabamos compreendendo, em suma, que nossas empresas são um bloco integrado de processos, funções, regras, valores, crenças e modelos de gestão, mais ou menos homogêneos, para lutar pela sobrevivência. Agindo com um olho para diante e muitos outros nos demais competidores e nas condições legais, regulamentares, econômicas das sociedades na qual operamos.

É esse cenário – que inaugura o “aprender permanentemente num mundo em constante mudança”.

2. Aprendizado Continuado

O entendimento sobre a aprendizagem continuada mudou. Não há dúvidas!

E isso se observa não só pela exigência de aplicar, na prática, novos conceitos como também a capacidade de utilizarmos produtos, tecnologias e de relacionarmos padrões de comportamento, atitudes, crenças e significados ao dia a dia nas nossas vidas.

Essa velocidade só se tornou possível com o desenvolvimento da teleinformática que criou as “vias” de circulação dos dados e das informações, bem como, aumentou a capacidade humana de resolver problemas através de processamentos de milhões de dados. Além disso, possibilitou transpor “espaços” e “tempos” proprietários para interferir na comunicação, na troca de informações e na inauguração de um novo diálogo entre as pessoas.

Ultrapassando barreiras de linguagem e inventando uma nova logística, foi capaz de lançar o relacionamento humano em seus desdobramentos sociais, políticos e econômicos a níveis espantosos de agilidade, minimizando significativamente expectativas quanto:

- ao tempo de resposta para solução de um problema;
- a qualidade ou “usabilidade” da resposta, tornando-nos mais críticos quanto à tolerância ou aceitação de erros;
- o foco na entrega, no *delivery*, exigindo prontidão para apresentação de respostas, de qualquer natureza, “em qualquer tempo e em qualquer lugar”.

Percebe-se nitidamente por esse breve cenário que o “aprender a aprender” se torna imperativo. A velha noção da obtenção de um grau ou profissionalização não garante mais a inserção no mundo da produção com os saberes suficientes para toda uma trajetória de carreira. Nem mesmo as organizações são capazes de garantir através do treinamento continuado essa inserção definitiva.

² EVA® - Economic Value Added - Valor Econômico Agregado

³ EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” (Lajida)

No âmbito das organizações esse cenário da verdadeira globalização vem trazendo consequências muito características e que ainda não estão inteiramente compreendidas por seus atores aí incluídos os profissionais das áreas de recursos humanos. É o que vamos ver adiante.

3. Desafios para os Recursos Humanos

É claro que existem desafios novos para Recursos Humanos. Aliás, novos desafios são naturais nas organizações. O que vem mudando e chamando mais a atenção são os novos “contratos psicológicos” entre as empresas, empreendedores e trabalhadores em geral. A área de RH está sendo desafiada a equilibrar esses pactos harmonizando relações de trabalho em prol dos desafios competitivos das empresas e dos empreendimentos.

O cenário competitivo motiva a crença de que é preciso comprometer as pessoas com os resultados, embora os vínculos de trabalho sejam cada vez mais tênues. Esta situação exige uma nova forma de gerir pessoas, um modelo novo que deve necessariamente, alinhar a força de trabalho às estratégias e estimular seu comprometimento com o destino da organização.

Vínculos Anteriores	Vínculos Atuais
Estabilidade no emprego	Preocupação com a “empregabilidade”
Crescimento vertical. Progressão por “antiguidade”	Percepção da importância do autodesenvolvimento
Valorização da lealdade	Valorização das redes de relacionamento (<i>network</i>)

A mudança no relacionamento entre a empresa e o empregado influencia, sobremaneira, os modelos de gestão de pessoas e o papel dos gestores. Cabe a eles, em primeiro lugar, gerir as equipes de trabalho garantindo um clima de confiança e produtividade em prol do alcance das metas estabelecidas. Conseqüentemente, as áreas de recursos humanos são estimuladas a oferecer métodos, ferramentas e instrumentos que apoiem as lideranças em sua tarefa.

Para os profissionais de Recursos Humanos, agora re-qualificados, no âmbito do RH Estratégico, são colocados novos desafios e ações. Dentre eles podemos citar:

DESAFIOS	AÇÕES/ INSTRUMENTOS
Comprometer e orientar os empregados para o alcance de objetivos e metas	Planejamento Estratégico desdobrado em metas individuais Políticas de Reconhecimento e Recompensa Sistemas de mérito baseado em desempenho
Manter o clima organizacional saudável	Preparar as lideranças Monitorar o clima Rever práticas de gestão de pessoas
Fomentar ambiente favorável à mudança e à inovação	Desenvolvimento Organizacional: cultura e identidade Educação & Treinamento
Favorecer a consolidação da integridade empresarial, ética individual e responsabilidade social.	Disseminação do Código de Ética: missão, visão, valores e princípios de conduta. Ouvidoria Comunicação interna Princípios e valores da sustentabilidade

Observe nosso grifo para as ações: **preparar lideranças, educação e treinamento e comunicação interna**. Tais ações são inequivocamente as mais vitais para o processo de gestão de pessoas nas organizações e devem ser pensadas ortogonalmente aos desafios e pilares da área.

Utilizamos ainda, a expressão Educação & Treinamento, embora possamos estender o conceito/ ação para o sentido da aprendizagem organizacional continuada, ou mesmo utilizar conceitos da gestão do conhecimento. É o que veremos a seguir.

4. Educação Corporativa com Resultados

Afinal de contas o que se quer expressar com a afirmativa ao lado? Será que o espaço da educação corporativa foi modificado nesse momento? Será que o que observamos hoje nos sistemas de gestão de pessoas e, conseqüentemente no sistema de educação corporativa, é fruto mais da evolução própria das ciências que apóiam essas práticas ou conseqüência das mudanças sócio-econômicas que impõem novas formas de gestão das organizações? Começemos com o seguinte raciocínio.

Primeiro: resultado é a saída de um processo qualquer. Pode ser tangível, como por exemplo, este texto, um vestido, um carro. Pode também ser intangível, como por exemplo, um atendimento em *Call Center*, um sentimento de bem estar após ingerir um medicamento, os sentimentos de alegria, medo ao assistir um filme, uma peça de teatro.

Segundo: resultado é “transitivo”. Isto é, precisa ser conferido pelo “dono” do processo e submetido à avaliação – JUÍZO DE VALOR – do destinatário final. Via - de - regra: o CLIENTE. Assim o sentimento de “qualidade” ou qualidade percebida e os critérios de julgamento correspondentes precisam necessariamente, estarem absolutamente claros. Isso só se consegue através da especificação clara dos requisitos do PRODUTO. O que não significa dizer que tal especificação apesar de expressar o pensamento racional muitas vezes contém o não racional, o não tangível, o emocional.

Quando falamos em RESULTADO em Educação Corporativa queremos dizer que estamos emprestando a essa ação um significado de valor. E é desse significado que não poderemos prescindir quando atuamos em Recursos Humanos.

Acreditamos que o significado ou “utilidade” da ação educacional nas organizações é tornada tangível quando informações de contexto estão claramente identificadas. Isso é possível de ser feito através:

- da **análise da história da organização**, de seu posicionamento atual e do que almeja no futuro;
- da análise do ambiente na qual operam: parceiros, competidores, mercados e clientes;
- das especificidades e perspectivas de evolução e inovação da tecnologia *APLICADA* ao seu negócio, metodologias e sistemas de suporte;
- dos regulamentos, normas e legislação que regem suas operações financeiras e de mercado ou as que regem as relações de trabalho como um todo;
- da análise das competências da organização e das competências humanas que abriga e que caracterizam seu capital intelectual e potencial de reatividade e alavancagem de resultados, e por último;
- sua organização interna: governança, estruturas e sistemas e modo de relacionamento externo.

E isso se faz através das pessoas.

E isso se promove através da educação.

Eis o lugar de destaque da Educação Corporativa.

Feito isso estamos prontos para buscar, reinterpretar e criar novas práticas.

Objetivando resultados, cabem no escopo da Educação Corporativa duas dimensões essenciais:

- Contribuir para a **INTEGRIDADE** da organização;
- Contribuir para a **EXCELÊNCIA** dos **RESULTADOS**.

Para a primeira tarefa há o trabalho orientado para a construção de base comum de valores e princípios que sustentam toda a arquitetura e modo de operar da organização que informam externamente seu caráter contribuindo para a construção e reforço de sua imagem.

A ação educacional tem duplo papel nessa dimensão: reforçar e disseminar a cultura organizacional e equilibrar impactos das constantes mudanças organizacionais.

Já na segunda tarefa, é preciso compreender que excelência nos resultados significa superação de padrões estabelecidos e de expectativas de desempenho. Somente neste sentido pode-se falar em agregar valor para o cliente, os acionistas e os empregados.

Por último, é preciso alargar o conceito de Educação Corporativa. É preciso reunir os conceitos de “aprendizagem organizacional”, “*learning organization*”, de “criação do conhecimento” para instituir boas práticas de estímulo ao aprender a aprender.

5. Educação Formal e Informal

O conhecimento interessa às pessoas e às organizações. Ambas necessitam serem incluídos para crescerem em seus ambientes. E, no cenário atual: serem competitivos. E é deste interesse recíproco que se pode construir o espaço de trabalho como um espaço de educação continuada e permanente.

Por educação formal, entendemos o conjunto de atividades de ensino organizadas para alcançar objetivos de aprendizagem definidos. Na educação formal existe a explícita intenção de estabelecer um processo no qual, mesmo que mediado presencialmente ou a distância utilizando mídias e tecnologias para suportar esse tipo de interação, há o “arranjo” ou a “sistematização pedagógica” da ação. Na educação formal, currículos e programa, *training paths*, mapas e trilhas de conhecimento são formulados e oferecem uma racionalidade capaz de subsidiar os programas de avaliação de desempenho e as iniciativas de autodesenvolvimento dos próprios empregados.

Observe-se que a lógica que orienta a educação formal se apóia no formalismo das estruturas e posições ou postos de trabalho efetivamente descritos e disponíveis. Deles se desdobram os requisitos de saberes e comportamentos fundamentais à contribuição do ocupante. Nessa abordagem considera-se sobremaneira o conhecimento explícito, ficando mais restrito – na concepção de Nonaka e Takeuchi – o estímulo à criação do conhecimento organizacional.

A criação do conhecimento organizacional e o estímulo a inovação está muito mais relacionada ao conhecimento tácito que trafega livremente nas organizações. De acordo com aqueles autores o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A técnica que expressa um conjunto de habilidades no “fazer”. Difícil de exprimir essa capacidade técnica também é expressa como *know-how* (saber fazer).

A outra dimensão do conhecimento tácito, denominada cognitiva, expressa modelos mentais, crenças, mitos e percepções daquilo que ao longo do tempo se mostrou eficaz ou correto. Tal como verdades construídas a dimensão cognitiva fundamenta a cultura e oferece as bases da sustentação do fazer e da resistência à mudança.

Eis o espaço ainda pouco conquistado da educação corporativa. O espaço da educação informal. Estimulando o pensamento crítico, o trabalho em equipes multidisciplinares, a participação efetiva das pessoas é possível criar um mundo de oportunidades para dar maior velocidade e profundidade ao aprendizado no trabalho.

Descentrar pontos de vista, ouvindo o outro. Utilizar saberes e práticas novas. Aprender em qualquer tempo e em qualquer lugar é latente nas pessoas especialmente nas situações de trabalho em que se manifestam inúmeras situações problema que necessitam de solução.

- Conhecer o modo como sua organização troca informações e resolve problemas.
- Levar as últimas conseqüências a tarefa educadora das lideranças e a promoção do trabalho em equipe na solução de problemas, nos projetos de inovação e de racionalização de processos e procedimentos.
- Arranjar os ambientes de trabalho de modo a que haja a troca de informações e a colaboração.
- Utilizar recursos tecnológicos para acesso troca de informações úteis ao trabalho e produção coletiva de conhecimentos (explicitação).
- Estimular a produção de trabalhos, monografias e outros do gênero, Aplicáveis à realidade do trabalho, como requisito de avaliação de aprendizagem em cursos formais.
- Estimular a disseminação de conhecimentos adquiridos em eventos e cursos, ou dominado por profissionais especialistas.
- Valorizar a instrutoria interna.
- Promover o debate de filmes e outras atividades culturais que não fazem parte do repertório cultural dos grupos de trabalho.
- Preparar os gerentes para atuarem verdadeiramente como treinadores.

Eis um conjunto de ações que podem ser muito facilmente desenvolvidas e que irão inspirar a aprendizagem organizacional.

Para fazer crescer uma organização - que tem nos resultados seu ponto de convergência e na excelência seu ideal de superação de expectativas - é preciso valorizar todas as formas de geração de conhecimento e aprendizado. É preciso valorizar o conhecimento tácito que, compartilhado entre os grupos profissionais, concorre para consolidar uma organização única e inovadora.

É preciso perceber e estimular a disposição para aprender a aprender, para adquirir e trocar conhecimentos. É preciso fomentar um ambiente de educação permanente onde se ensina e se aprende em qualquer tempo e em qualquer lugar.

É preciso formalizar ações, mas é preciso também abrir espaço para o extravasamento do potencial mais natural da humanização: a capacidade de aprender e de gerar conhecimento.