

200 Anos de Educação Corporativa no Brasil, 100 Anos na Fiat Italia e 30 Anos na Fiat no Brasil.

Ionara Pontes Domingues¹

Resumo

Trata da visão, estratégia e ações de educação corporativa da Fiat no Brasil, notadamente na academia *Isvor Fiat*. Analisa para tal o macro-cenário da empresa no país e no setor automobilístico e as suas necessidades de inovação e desenvolvimento de competências específicas. Como princípios norteadores de sua educação corporativa adota os seguintes: oferecer aprendizagem que sustente os princípios empresariais; 2) considerar a educação corporativa um processo, com um *curriculum* baseado em percurso formativo; 3) treinar toda a cadeia de valor; 4) adotar novas metodologias e maneiras de desenvolvimento da aprendizagem; 5) ter visão global com foco local; 6) medir os resultados dos investimentos; e 7) criar diferencial competitivo. Para o futuro imediato propõe os seguintes temas ou temáticas: desenvolvimento de liderança; formação de base para jovens, de maneira a trazê-los, com a robustez possível ao negócio, no menor tempo possível; incrementar a capacidade de leitura e de respostas às novas gerações de profissionais; adotar novas tecnologias aplicadas ao produto e ao processo produtivo e de desenvolvimento de produto.

1. Introdução

Ao me estruturar mentalmente para escrever esse artigo, estava procurando encontrar a raiz das questões sobre as quais nós, que cuidamos de gestão do conhecimento, normalmente nos embasamos para desenvolver o como atuar sobre as pessoas. E coincidentemente, havia finalizado a leitura de dois livros sobre o processo de colonização do Brasil (1808 de Laurentino Gomes² e *A Coroa, a Cruz e a Espada*, de Eduardo Bueno³), tendo em vista ser esse o ano do bicentenário da chegada da família real portuguesa nas terras além mar. Analisando o processo descrito nesses livros e a atual realidade brasileira, fazendo uma releitura de forma orgânica e organizacional, que normalmente me é peculiar, encontrei uma ligação muito interessante entre esses dois temas, a saber: a educação corporativa e o processo de colonização brasileira.

Dessa forma, considero interessante continuar nessa releitura e realizar um cruzamento de idéias como forma inclusive de honrar o título do 1º Encontro de Educação Corporativa Brasil/Europa – 1808 – 2008, Abertura dos Portos no Brasil.

Você, caro leitor, imagino, não está entendendo nada e nem onde estou querendo chegar com esse argumento, não é mesmo? Você deve estar se perguntando, como falar de educação

¹ Diretora Superintendente do *Isvor-Fiat* - Universidade Corporativa do Grupo Fiat do Brasil. (ionara.pontes@isvor.com.br)

² Gomes, Laurentino. *Brasil – 1808*. São Paulo: Ed. Planeta, 2007. 408p.

³ Bueno, Eduardo. *A Coroa, a Cruz e a Espada*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2006. 272p. (Coleção Terra Brasilis)

corporativa, que tem relativamente pouco tempo que está no dicionário das empresas e afirmar que essa já existia há 200 anos, que é praticamente o tempo de existência do Brasil como país? E quando falo de 100 anos de educação corporativa na Fiat, se é praticamente o tempo da sua existência como Empresa?

Para explicar, trabalharei com três pilares: 1) Um conceito simples de como entendo o mercado e o que é necessário para que o mesmo funcione; 2) Os conceitos básicos de educação corporativa na minha visão e; 3) O macro cenário organizacional do Brasil em 1808. A partir desses pilares, então, concluir o porquê de se falar em 200 anos de educação corporativa no Brasil.

2. Um conceito simples de como entendo o mercado e o que é necessário para que o mesmo funcione

Desde que o mundo é mundo, o princípio da agregação de valor existe e é reconhecido pelo mercado que o compra. Desde um artesão nos primórdios das organizações humanas, quando a mesma se fixou em locais que a permitiam produzir o seu alimento sem precisar andar de forma nômade atrás do mesmo, até o presente momento onde os serviços financeiros são o máximo de agregação de valor, tendo entre esses dois extremos todos os processos de mudança que a humanidade passou em termos de produtos, serviços, formas de se organizar, e conseqüentemente, conhecimentos. Porém, a base de tudo é sempre a mesma: transformar alguma coisa em algo que alguém queira pagar por ele.

Se o conceito de agregação de valor é válido, isso significa que continuamente o ser humano busca formas de agregar valor para obter um produto vendável – essa agregação de valor ou transformação pode ser inédita até que o mercado a copie, tornando-a um *commodity*.

Esse processo de criação de novas formas de agregação de valor é o que podemos chamar de inovação. Que me perdoem os grandes estudiosos sobre o tema. Sei que inovação é muito mais que isso; e deve ser explorado de forma muito mais abrangente, mas para esse caso, acredito que o conceito exposto pode sim sintetizar o seu princípio básico. Portanto, o processo de inovação e a sua conseqüência natural, que é a sua cópia e reprodução, baseiam-se num princípio muito simples: saber fazer. Saber fazer por sua vez, parte do conhecimento acumulado, transformado, experimentado e principalmente aplicado.

3. Os conceitos básicos de educação corporativa na minha visão

Esse processo de transferência e desenvolvimento do saber fazer, na sua origem, acontecia de forma empírica e desestruturada, passando-se de pai para filho, ou de poder a poder, conforme a conveniência. O que hoje se verifica é uma sistematização cada vez maior desse processo para se obter ganho em escala, através da sinergia de conhecimento, velocidade, custos menores e inovação constante. Então, se o processo de saber fazer se repete desde que o mundo existe e o que vem sendo feito ao longo de todo esse tempo é uma busca incessante de sua sistematização, para catalisá-lo, reproduzi-lo, aumentar a sua velocidade e, finalmente, massificá-lo de diferentes formas, podemos então chamá-lo de educação sistematizada.

Cito um exemplo para clarear o que digo: o primeiro homem que inventou a máquina a vapor foi inovador, fez uma inovação. Porém, a produção em escala dessa máquina precisou de um processo de disseminação do saber fazê-la. Esse processo foi de alguma forma sistematizado, e é o que chamamos nos dias de hoje de educação corporativa. Esse conceito o explorarei mais à frente.

E por fim, o terceiro pilar:

4. O Macro Cenário Organizacional no Brasil em 1808

Fazendo uma síntese do livro 1808, de Laurentino Gomes, pode-se concluir que o Brasil, em 1808, ainda estava por ser estruturado, não possuindo naquela época estruturas organizacionais e conseqüentemente não possuía grandes agrupamentos profissionais, muito menos empresas. Mas existia sim uma cultura país que lhe era muito peculiar, resultante da miscigenação possível e cabível para a época. Sem fazer tratados históricos, o que é importante ressaltar são dois pontos: existiam algumas profissões e uma cultura organizacional.

Por outro lado, na transferência da Família Real ao Brasil, três elementos básicos foram trazidos: a) a corte com toda a sua estruturação organizacional e *know how*, b) profissionais liberais (se assim podemos chamar os artesãos, construtores, ferreiros, etc), também portadores de *know how*; c) a biblioteca nacional (apesar desta ter chegado com um ano de atraso); e outros dois foram providências primárias do regente ao chegar em nossas terras, instituindo: a) a Escola de Medicina e na seqüência b) o Banco do Brasil.

Baseado então nesses conceitos, posso fazer toda a amarração existente entre 200 anos da corte no Brasil e a Educação Corporativa. Faço isso não somente para justificar o título desse artigo, mas poderia sim falar de milhares de anos de educação corporativa, pelo mesmo princípio. Você ainda se pergunta como, não é mesmo? Quando Dom João VI chegou de Portugal, trouxe consigo a corte, a Biblioteca Nacional e criou a Escola Superior de Medicina. Pois é, tivemos uma enorme sorte de ter um estadista deste porte e que contribuiu para nossa transformação. Quem poderia dizer que seríamos o que somos hoje se isso não tivesse acontecido? E o que ele fez é o mesmo que, até hoje, todas as empresas que se estruturam, e mais, todas as empresas que se internacionalizam fazem, isto é, elas estruturam os seus saber fazer. Essa estruturação, como aconteceu com Dom João, foi carregar o saber existente (no exemplo dado: a corte, os profissionais liberais e a biblioteca nacional) e criar um ambiente onde esse saber pudesse se transformar (no exemplo: a Escola Superior de medicina e o próprio funcionamento da corte no novo país) e por final ele, Dom João, criou um mecanismo de autofinanciamento, o Banco do Brasil, que é o terceiro elemento para que o saber se transforme em produto.

Extrapolando, esses elementos são tudo que qualquer instituição precisa para se estruturar e acontecer: a estrutura organizacional, os profissionais e seus conhecimentos, e investimentos.

Qual é, então, a relação entre tudo isso? A resposta que encontrei é a raiz do nosso tema: GERIR CONHECIMENTO – captá-lo, desenvolvê-lo, retê-lo, como meio e fim para que a máxima de uma organização possa acontecer. Essa máxima é traduzida em: realizar uma transformação em algo que possa ser reconhecido como agregação de valor e pago por um consumidor.

Concluindo, quando falo que o processo de transferência da corte para o Brasil é um exemplo de estruturação da educação corporativa, e nesse caso o corporativo é o próprio governo, faço um paralelo com as corporações hoje assim conhecidas como empresas, que é onde se aplica o conceito de educação corporativa na atualidade. Mas, isso nada mais é que estruturar um processo de reprodução do saber fazer.

O mesmo aconteceu com a Fiat de quando da sua fundação há 100 anos na Itália e há 30 anos quando a mesma veio para o Brasil. No caso da fundação da Fiat, seus fundadores precisaram reproduzir o saber fazer para um número cada vez maior de pessoas e no caso da vinda da Fiat para o Brasil foi um processo ainda mais diferenciado, pois se tratava da transferência não somente do saber fazer, mas de uma transformação e adaptação da cultura local às práticas da empresa na Itália.

Para falar então da educação corporativa na Fiat, utilizarei como parâmetro à educação corporativa na Fiat no Brasil, com alguns tentáculos na sua organização mundial, mas prioritariamente no Brasil e num arco temporal que nasce na sua chegada em 1976, mas prioritariamente nos últimos 16 anos, dos quais sou testemunha pessoal.

Dito isso, é importante relatar o cenário onde estamos inseridos, seja em termos de macro cenário brasileiro como também macro cenário da indústria automobilística.

5. Macro cenário Brasileiro atual

Passados 200 anos, o Brasil atravessou por inúmeras mudanças, passando nos últimos 25 anos da sua fase infantil para a primeira fase adulta, e digo isso tendo em vista que até o final do século XIX ainda existia escravidão no país. Depois passou por um longo período de ditadura entremeada com o poder militar e somente nesse ultimo período ganhou espaço para experimentar uma democracia e tudo o que essa permite em termos de crescimento do pensar social e conseqüentemente econômico. Até pouco tempo atrás o conceito básico dos governantes sobre economia era “crescer o bolo para depois dividi-lo”, mas o que vinha sempre em primeiro lugar era dividir o bolo entre os poucos que sustentavam esse poder e dar a eles o direito de usar “as migalhas” para distribuir aos eleitores.

Portanto, um pensar estadista poucas vezes foi usado e esse pouco que foi usado criou as bases que hoje sustentam o Brasil, que são: inflação controlada, dando a todos o sentido de valor das coisas, reduzindo especulação e propiciando um estado de direito mais estruturado, com regulamentações que inclusive são referencias internacionais como é o caso do conhecimento e tecnologia bancária, bem como o sistema de voto eletrônico. A solidez econômica veio muito mais por sorte e oportunidade que por um pensar estratégico, oportunidade essa movida pelo crescimento demográfico mundial aliado a grandes extensões de terra no Brasil e suas reservas ambientais, transformando-o num dos maiores exportadores de alimento no mundo.

Mas, principalmente, a grande oportunidade do Brasil consiste no seu grande poder de demanda por produtos e serviços, o que gera um grande mercado consumidor, que com poucas ações de inclusão econômica, cria uma roda viva de consumo. E para fechar, a falta de opção dos grandes investidores internacionais no mercado global faz com que esses potenciais investidores encontrem um terreno fértil para ganhar fortunas em pouco espaço de tempo.

Dentro desse cenário, o *blackout* energético e de infraestrutura, que existe atualmente, já ficou para trás, antes mesmo de ser resolvido, mas está sendo superado na cabeça e nas preocupações dos investidores pelo *blackout* de *know how*. E é nesse conceito que novamente cruzamos com o conceito de educação corporativa dentro de um sistema país que possui um déficit de ensino básico enorme. Sobre esse conceito retornarei mais tarde quando falarei do papel da educação corporativa nas organizações, que vem ultrapassando simplesmente o ensinar a fazer, mas sendo solicitada e obrigada a agir como complementação da educação formal.

6. Macro cenário automobilístico mundial e brasileiro atual

O cenário automobilístico mundial, se pensarmos como tal a Europa e os Estados Unidos como sendo os grandes mercados até então existentes e consolidados, encontra-se saturado e passando por transformações nunca vistas, impulsionado pela pressão necessária quanto a questões ambientais e de recessão econômica. Diante desse cenário, vários movimentos fo-

ram experimentados nos últimos anos, desde fusões, aquisições, parcerias focadas em desenvolvimentos até ações extremamente refinadas de *marketing* e conseqüentemente de modelos organizacionais. Nesses 16 anos vi de tudo; e o que mais marcou foi o processo de internacionalização e globalização produtiva, buscando oportunidades de redução de custos operacionais, sinergias produtivas, mas principalmente novos mercados consumidores.

O que hoje se observa com a mudança do eixo econômico para países pouco tradicionais, como o Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), é uma completa transformação nas casas matrizes (tradicionalmente européias e americanas) para fazer o que Dom João fez quando veio ao Brasil, levar a sua corte para esses países e começar de novo, exatamente atrás de novos mercados consumidores.

Nesse contexto, encontra-se no Brasil uma indústria automobilística, especificamente no setor de veículos de passeio, relativamente nova, onde a mais antiga data da década de 50 e a Fiat da década de 70, com outras mais recentes. Atualmente, o Brasil conta com 13 montadoras e 14 importadores, uma das maiores diversidades de *players* num único país, um mercado consumidor que pode chegar a 3 milhões de unidades vendidas em 2010, tendo vendido 2,3 milhões em 2007. Uma rede de revenda, onde somente as quatro maiores montadoras possuem em média 400 lojas cada uma. Essas revendas, na sua maioria, são multimarcas, o que muda radicalmente o modelo de negócio, pois possui maior peso de negociação. São constituídas, na sua maioria, por grandes grupos que chegam a vender 3 mil unidades mês cada um.

A velocidade de crescimento, em todos os segmentos (montadora, fornecedores, revendas) para atender a essa demanda tem exigido não somente uma maior qualificação da mão de obra, mas principalmente uma grande quantidade de pessoas qualificadas. Somente para dar uma idéia, o nível de desemprego no Brasil no último mês atingiu 8,5% da população ativa, o que já pode ser considerado um *blackout* de mão de obra.

Essa análise que fiz, mesmo que superficial, dá uma dimensão complicada se analisamos somente o segmento de produção e distribuição de veículos automotores de passeio. Mas imagine o que isso significa se alargamos essa cadeia para os processos de infra-estrutura para acomodar tanta produção automobilística nas estradas e cidades, desde as usinas de aço, asfalto e cimento, sem falar da construção civil, que é muito dependente de mão de obra de baixa qualificação. O risco que o país está correndo com a sua pouca disponibilidade de mão de obra qualificada é passar a importar tecnologia, principalmente da China e perder uma grande oportunidade de desenvolver o seu parque tecnológico, o que já vem acontecendo com as empresas de engenharia onde o déficit é muito sentido.

Até agora, falei somente do impacto desse crescimento na indústria automobilística de veículos de passeio, mas a nossa atividade, como Grupo Fiat, vai muito além dessa fronteira, pois o grupo é constituído de outras empresas, a saber: CNH, que produz equipamentos de construção e movimentação de terra e equipamentos agrícola, representando um dos maiores *players* num mercado onde o Brasil é pioneiro e majoritário na bioenergia e na produção agrícola; a Iveco, que produz caminhões, onde o modal de transporte prioritário nacional é o rodoviário; a Magneti Marelli que é líder em sistema eletrônico de controle de motopropulsão *flexfuel*, sendo pioneira no mundo nesse sistema; a Teksid que abastece o mercado nacional e internacional de fundidos para o setor automobilístico e de equipamentos, a Fiat *Powertrain Technologies*, fabricante de sistemas de moto propulsão e a Comau, projetos, robótica e manutenção.

Tudo isso faz com que a necessidade de mão de obra, que cresce com esse processo, seja muito forte na área de inovação e tecnologia de ponta, fazendo com que a distância aumente ainda mais. Pode-se dizer que, deliciosamente, o Brasil enfrenta hoje um desafio nunca visto, e que a educação corporativa assume um papel preponderante no sucesso que se terá ou não, pois tem,

além do desafio de ensinar o “saber fazer”, precisa também ensinar o “saber pensar” e o “saber pensar de forma estratégica”, que até ontem era uma incumbência exclusiva do ensino básico e universitário. Se formos esperar para tê-lo não conseguiremos dar o salto que é primordial dar para se mudar de patamar no sistema mundial de produção e de consumo.

7. A Educação Corporativa nesse contexto

Recapitulando, alguns elementos que explanei anteriormente e novos elementos de contexto:

- O que se procura fazer, em toda organização, seja ela produtiva ou governamental é a massificação do “saber fazer”;
- A velocidade de aprendizado é naturalmente menor que a velocidade do consumo, existindo um descompasso preocupante e agravado por falta de visão estratégica e antecipada, especificamente no Brasil, no que diz respeito a investimentos em ensino básico e universitário;
- Forte demanda, em crescimento, por mão de obra qualificada e maturidade profissional, ou seja, não somente saber, mas principalmente saber fazer e este dentro de um contexto organizacional, com fortes elementos comportamentais, de time e de produtividade e competitividade;
- Cultura país em mutação constante, impulsionada pelo forte consumismo, grandes aglomerações urbanas e deterioração de valores familiares que contribuiria para uma organização mais homogênea e respeitosa, o que vem impactando fortemente na cultura das organizações – nesse caso as empresas precisam também substituir a instituição de direito para formar cidadãos;
- E por fim, uma história do Brasil que, por bem, ensinou seus cidadãos a conviverem com mudanças constantes e grandes períodos de recessão, o que nos faz um povo muito aberto a mudanças, muito criativo, muito emotivo. Isso sob alguns aspectos é muito positivo, mas por outro lado faz com que as estruturas organizacionais se tornem voláteis e pouco propícias a aprendizados de longo prazo.

Essa sistematização pode ser sintetizada em alguns princípios básicos, traduzidos para uma linguagem atual que são:

1. oferecer aprendizagem que sustente os princípios empresariais;
2. considerar a educação corporativa um processo, com um *curriculum* baseado em percurso formativo;
3. treinar toda a cadeia de valor;
4. adotar novas metodologias e maneiras de desenvolvimento da aprendizagem;
5. ter visão global com foco local;
6. medir os resultados dos investimentos;
7. criar diferencial competitivo.

Esses princípios são um início, mas não um fim, pois de acordo com cada realidade e cada crença podem variar em quantidade e qualidade, mas de forma geral norteiam a maioria das práticas de educação corporativa hoje existente e é assim que atuamos na Fiat.

8. A Educação Corporativa na Fiat – historia e exemplos

Como disse, o perímetro temporal dessa explanação será dos últimos 30 anos da Fiat no Brasil e mais especificamente nos últimos 16 anos sobre o qual sou testemunha pessoal.

A Fiat Automóveis, empresa produtora de veículos de passeio e comerciais leves chegou ao Brasil em 1974 e iniciou a sua produção em 1976, com um modelo que era fim de produção na Itália. A fábrica foi montada em parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais, que nos acolheu em todos os sentidos. Esse acolhimento foi primordial, pois foi o que permitiu um “aculturamento” com o local, a legislação brasileira, mas principalmente com o povo. Naquela época, a indústria automobilística brasileira estava sediada no ABC, região de São Paulo, que já possuía uma cultura automobilística, mas principalmente fornecedores e mão de obra treinada.

A região onde a Fiat se instalou em Minas Gerais possuía pouca vocação e cultura industrial. Tornou-se então necessário, para a produção, uma grande inserção de mão de obra no processo de formação de base. Essa formação passava por respeitar horários de trabalho diferenciados do modelo agrícola, até saber operar equipamentos de mecânica, prensas, pintura, etc., e tudo isso para um grande número de pessoas; o passo seguinte foi gerar competitividade no negócio, através de volumes consideráveis de produção que tornasse atrativo o “insediamento” de fornecedores em torno da fábrica, evitando com isso custos, mas principalmente colapso de abastecimento de peças provenientes de São Paulo, distante 800 km da fábrica.

Posteriormente, ao longo dos últimos 20 anos, o desafio tem sido de trabalhar na sustentação do negócio, em um mercado consumidor exigente, que busca qualidade de primeiro mundo e com recursos para pagar por produtos de terceiro mundo. Nos últimos anos essa equação melhorou no que diz respeito ao poder aquisitivo do povo, o que aliado ao aprendizado já existente sobre qualidade, fez com que a Fiat mantivesse por 6 anos consecutivo a liderança de vendas no mercado brasileiro, com 25,9% de *market share*. A transformação foi enorme, de um único produto oriundo de final de produção na Itália, para um fábrica que produz mais de 18 modelos numa mesma planta, com lançamentos simultâneos com a Europa e atualmente se encontra entre as primeiras colocadas, entre 13 montadoras, em satisfação do cliente. Nesse mesmo período organizou uma rede de revenda madura, com solidez econômica e com visão moderna na gestão do cliente. O parque de fornecedores, que conta com cerca de 250 grandes fornecedores, dos quais 70% estão em torno da fábrica, possui hoje capacidade instalada e de investimento para crescer a produção de acordo com a demanda projetada e mais pessoal qualificado que, juntamente com a Fiat, tem atualmente condições de projetar um carro partindo do zero, tornando-se, inclusive, independente nesse processo, que é um dos mais críticos na indústria automobilística – e desenvolver um novo modelo. Esse conceito de independência, como também aconteceu com o Brasil, não é somente um bairrismo, mas é principalmente um pensar estratégico, pois o que é mais importante em qualquer produto é o pensar global, mas agir local seja por questões de competitividade, mas principalmente por condições e querer do consumidor, que possui as suas exigências muito específicas.

Hoje, portanto, o pensar, a cultura organizacional e o saber fazer dos 30 mil colaboradores do grupo Fiat no Brasil, juntamente com os 40 mil colaboradores das revendas e os 100 mil colaboradores dos fornecedores é bem estruturado, organizado e principalmente com foco no que é melhor para o consumidor, com uma enorme capacidade e velocidade de resposta em um mercado muito exigente, complexo e volátil.

Falar de toda a estrutura de funcionamento dessa máquina levaria com certeza outras tantas páginas e com certeza daria para fazer teses e tratados sociológicos, mercadológicos, tecnológi-

cos, etc., porém não é esse o nosso objetivo aqui. Sendo assim, retomo o caminho da educação corporativa como, sem dúvida, um dos grandes vetores dessa construção.

A construção desse conhecimento do saber fazer no grupo, desde a sua implantação no Brasil, passou por um princípio muito básico, mas muito sólido e que em momento algum foi posto em dúvida, onde nunca foi necessário criar, como nos dias de hoje se fala, indicadores de retorno do investimento para avaliar o retorno do investimento em treinamento. O treinamento sempre foi na cultura Fiat, um *must*, sempre foi visto como um investimento e não como um custo, e foi isso que fez com que, em minha opinião, sempre tivéssemos a frente nessas questões.

Iniciou-se com o centro de formação profissional onde se preparava a mão de obra operária, introduzindo ensinamentos desde os princípios de matemática, português, estatística e metrologia, passando por formação em mecânica e eletroeletrônica básica até os atuais equipamentos sistêmicos de usinagem (CNC); a formação sobre modelos organizacionais de produção, gestão da qualidade, logística são tônicas constantes, na busca incessante de qualidade e produtividade; sem falar na transformação cultural da organização, pesquisando e implantando modelos de gestão adequados ao ambiente do consumidor e de competitividade. O modismo nunca foi na Fiat o fim, mas analisado e adaptado um meio para se garantir a competitividade empresarial e de seus *stakeholders*.

Atualmente, a educação corporativa atualizada se estrutura da seguinte maneira:

Áreas de treinamento em cada empresa, que analisa e fornece respostas às necessidades e especificidades de cada uma das empresas. Essas áreas são regidas por uma estrutura de recursos humanos que vêm da *holding* na Itália, que fornece linhas guias e estímulos inovadores (metodologias, conceitos). Uma “Universidade Corporativa” – Isvor – Istituto *per lo Sviluppo Organizzativo* (Instituto voltado para o Desenvolvimento Organizacional) que contribui com a *cross fertilization* entre as empresas do grupo e com as empresas em geral, fornecendo estímulos e *best practices*, seja através de encontros específicos, referências, mas principalmente através de percursos formativos *ad hoc*.

O Isvor atua no Brasil desde 1995, vindo inicialmente para transferir a cultura organizacional do grupo para as empresas no Brasil, depois atuando na implantação da nova fábrica da Fiat na Argentina através da preparação da mão de obra de produção. Assumiu posteriormente o processo de treinamento de produto e de gestão da rede de concessionárias da Fiat, CNH e Iveco no Brasil e América Latina e atualmente, além dessas responsabilidades citadas, atua com consultoria em todas as empresas do grupo, em fornecedores e concessionários como também junto a empresas do mercado em geral, como forma de incrementar o *cross fertilization*. Sua base de atuação é como um fornecedor de solução em inovação, auto-sustentável, tornando-o o primeiro e único no Brasil com esse perfil. Esse processo criou nos especialistas do instituto o *blend* necessário para estar continuamente “antelado” com o mercado, com visão competitiva, com um *stretching* suficiente para efetivamente realizar o desenvolvimento organizacional, com visão integrada de todos os elementos que compõem uma organização – cultura, aspectos sociológicos, visão de negócio e conseqüentemente de competitividade, mas principalmente focado em um *core business* que é formar e transformar conhecimentos – o saber fazer.

Em 2007, somente o instituto realizou 116 mil horas de atividades, sendo 36 mil de treinamento, outras 40 mil horas de projeção de cursos e atividades e outras 40 mil horas de consultoria no Brasil e América Latina, foram 99 mil participações e 165 projetos diferentes.

A forte atuação atualmente esta centrada no treinamento da rede de concessionários, com um percurso formativo que vai do português, passando pela matemática financeira e cultura de serviço ao cliente até *marketing* avançado e gestão de capital circulante, além da gestão de

serviços financeiros e tecnologias dos produtos automotivos, como os sistemas *flex fuel*, e conectividade entre outros.

Internamente às empresas do grupo a atuação esta centrada em:

- Formação de famílias profissionais, que varia de acordo com os investimentos que são feitos, necessidade de aumento de capacidade produtiva e oferta de mão de obra qualificada no mercado, como preparadores de maquina de injeção de plástico, robótica, vendas, RH, *finance*;
- Consultoria em *change management* , novas aquisições, novos sistemas de gestão (*World Class Manufacturing*, Imagem, Sustentabilidade, etc);
- Programa de desenvolvimento da liderança;

Quanto às modalidades formativas, cito alguns exemplos atualmente utilizados:

- Percurso formativo, onde através de carga horária modularizada, mas conectada, elabora-se um *curriculum* que pode ser comparado, como carga horária total, muitas vezes superior a cursos de especialização;
- Sistema *blended* – conjugação de treinamentos *on the job*, presencial e *e-learning* (*web*, vídeo conferencia);
- *Workshops*;
- Jogos de empresa;
- *Outdoor*;
- Construção coletiva.
- Programas de desenvolvimento gerencial com *Business school*, nacionais e internacionais;

As parcerias com Universidades são feitas tendo em vista três elementos fundamentais: velocidade de resposta do sistema universitário, competências específicas e garantia de certificação. Esse último, até pouco tempo no Brasil, era um elemento forte de exigência, pois significava, no novo pacto com o empregado, a troca, onde a empresa fornecia a empregabilidade e essa era dada através da certificação formal no sistema de ensino brasileiro e o mesmo, por sua vez, oferecia a sua *expertise*. Atualmente, tendo em vista a forte demanda por *know how* e maturidade profissional vem sendo substituída pelo próprio *background* do profissional, as empresas onde trabalhou e sua história de vida. Portanto, naturalmente, a formação formal, como a pós-graduação, que era um pré-requisito muito avaliado e valorizado pelas partes está cedendo lugar para a vivência e formação em empresas que possuem a sua própria universidade corporativa. Esse fenômeno, em minha opinião, continuará por um bom tempo, até que a oferta e demanda se equilibrem novamente.

Diante desse cenário, o que vem sendo feito pelas empresas no Brasil e especificamente pela Fiat no Brasil é sistematizar o saber fazer, para então massificá-lo, levando em consideração todos os elementos já citados e com os quais somos obrigados a conviver.

Para tanto, a missão principal da educação corporativa da Fiat é:

- Ter uma boa capacidade de leitura do cenário do negócio e do mercado de trabalho para projetar e executar projetos formativos que dêem respostas adequadas a essas necessidades;
- Desenvolver processos formativos que respondam às carências de formação básica e universitária;
- Criar formas inovadoras de aprendizagem que aumentem a velocidade e atinjam os seus públicos alvo que são adultos;
- Criar uma coesão em torno de uma cultura organizacional moderna e complementar à ausência de valores fortes de um país, repassando-a a todos os seus colaboradores;

- Que introduza um pensar avante, de inovação e de competitividade, na lógica da sustentabilidade do planeta e do negocio;

E tudo isso deve ser feito em conjunto, ou seja, como um ditado brasileiro: trocar a roda com o carro andando!

9. O Futuro da Educação Corporativa na Fiat e no Brasil

Inicialmente falo do futuro, no mercado brasileiro e quais são, em minha opinião, as tendências:

- Modelos formativos que priorizem a formação integral do profissional;
- Metodologias de ensino que promovam a conectividade do saber, aumentando de forma exponencial as potencialidades humanas, um exemplo banal do que falo são os portais corporativos que ambientam e alojam o conhecimento tácito – wiki corporativo;
- Metodologias que permitam aumentar cada vez mais a velocidade do aprendizado andragogeno e principalmente que permitam a sua “flexibilização”, seja em termos de modularização do conhecimento como também do horário e local de aprendizagem – nesse caso cito o ensino a distancia, via *web*, vídeo conferencia, etc;
- Modalidades de aprendizagem através da construção coletiva, ou seja, *workshops*, encontros, reuniões, projetos transversais, onde ao construir um resultado direto para a organização as pessoas obtêm como subproduto o aprendizado e principalmente o confronto e conflito positivo, criando uma cultura organizacional positiva, direta e objetiva.

Na Fiat, encontro reflexo de todas essas modalidades, mas destaco os temas ou temáticas que serão alvo no período muito próximo:

- Desenvolvimento de liderança para que as mesmas dêem conta de gerir todas as mutações das pessoas e do negocio;
- Formação de base para jovens, de maneira a trazê-los, com a robustez possível ao negócio, no menor tempo possível. Não teremos mais tempo para maturá-los, como exige o próprio ser humano;
- Incrementar a nossa capacidade de leitura e de respostas às novas gerações de profissionais;
- Novas tecnologias Aplicadas ao produto e ao processo produtivo e de desenvolvimento de produto.

Todas essas modalidades não são inovadoras, mas, mais uma vez, um correr atrás, uma adaptação, do que naturalmente já está acontecendo nas organizações, pois, como disse no inicio desse artigo, o grande desafio das organizações tem sido ao longo de todos esses anos, criar mecanismos que maximize o saber fazer, e esse saber fazer é pressuposto de GENTE. Gente que está em contínua mutação, que, por sua vez, é forjada por pressões das mais primárias como sobrevivência e condições sociais, que são inerentes ao ser humano. Sendo assim, a cada mudança entre as infinitas variáveis que compõem o ambiente do ser humano haverá uma nova mudança nesse próprio ser, o que por consequência exigirá das organizações uma nova postura nas suas relações pessoais e consequentemente na forma de transferir o saber fazer, bem como o próprio fazer.

Sendo assim, encerro esse ensaio, com a humildade de alguém que aprendeu fazendo, sem a pretensão da conceituação acadêmica, muito menos, de ser a inventora do novo mundo chamado Brasil.

Que um dia esse país que hoje nos hospeda aprendeu também com um país que hoje nos recebe de braços abertos. A Dom João e a Portugal o muito obrigado de uma brasileira, por tudo que nos deu de herança, ou seja, ser GENTE e estar hoje em condições de aprender novamente com eles.