

1. Ler individualmente o texto
2. Discutir com seus colegas de grupo as respostas às seguintes questões:
  - a) Como avaliar o papel de uma educação corporativa adequada ao perfil da empresa em suas interfaces com os programas de responsabilização social?
  - b) Como a visão estratégica e o conhecimento técnico podem contribuir para a implementação e enriquecimento dos projetos sociais? Exemplifique.
3. O líder coloca as respostas do grupo no fórum
4. Participar das conclusões geradas no fórum para esta atividade;

**Meister, Jeanne C. 1999. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books.**

GAZETA MERCANTIL, SEGUNDA-FEIRA, 25 DE JANEIRO DE 1999

**Educação corporativa ganha espaço nas escolas**

**Empresas de vários setores cada vez mais encomendam à FGV, USP, ESPM e outras instituições cursos fechados para seus funcionários.**

**Daniela D'Ambrosio, de São Paulo**

Dezoito anos depois de pendurar o diploma de administração de empresas da Universidade São Judas Tadeu e viver exclusivamente da experiência profissional, o líder de projetos da área de sistemas da Credicard, Valdir Estácio, 37 anos, voltou à sala de aula. Trancafiado na rotina da empresa, atribulado com o dia-a-dia, Estácio não encontrava tempo nem sabia se valia a pena, financeiramente, investir na reciclagem.

De uma só vez, engordou o currículo com um diploma de pós-graduação em engenharia da computação pela Escola Politécnica da USP, um curso de extensão em gerenciamento de empreendimentos pela Fundação Getúlio Vargas, além de um curso de especialização em cliente-servidor ministrado pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa em Informática (IBPI). Todos patrocinados pela empresa. "Hoje estou mais preparado e qualificado para enfrentar o cotidiano da companhia", diz.

É exatamente nisso que a Credicard apostava: profissionais com mentalidade de gestores, antenados com a realidade do mercado. Não é a única. Na mesma linha seguem empresas como Siemens, Promon, Ericsson, Volkswagen, Natura e IBM. Todas investem na educação corporativa, que inclui desde cursos de extensão e pós-

graduação até o almejado MBA, sigla em inglês de Master Business Administration.

O papel da reciclagem e da complementação educacional está sendo assumido pelas organizações, que abandonaram o treinamento rápido em áreas específicas para oferecer um enfoque mais estratégico com isso, acabam completando a formação dos funcionários. Mas o objetivo é melhorar a gestão e, consequentemente, ganhar competitividade e dar melhor atendimento ao cliente.

"Embora sejamos uma empresa de serviços, que depende 100% da tecnologia, não queremos funcionários apenas com conhecimento técnico, mas também com visão estratégica do negócio", afirma o vice-presidente de RH da Credicard, Licio Nogueira. "As empresas querem ensinar os seus funcionários a gerir negócios dentro de uma nova realidade de mercado", destaca o diretor-geral de graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Luiz Gracioso.

A Volkswagen também decidiu abrir a cabeça dos seus funcionários com cursos mais aprofundados. "Percebemos que os workshops e seminários não eram suficientes e não estavam suprindo nossos objetivos estratégicos", conta o diretor de RH, Fernando Tadeu Perez. Em 1995, a montadora procurou a Fundação Getúlio Vargas para montar um curso de visão estratégica de negócios, equivalente a uma pós-graduação. Na opinião de Perez, a capacitação dos executivos ajudou a enfrentar a crise do setor automobilístico. "Se eles não tivessem tido esse preparo, a situação poderia estar pior", diz.

A reboque da educação corporativa, surge a parceria entre empresas e universidades - uma amizade que fica cada vez mais sólida e engorda substancialmente o caixa das escolas. Não satisfeitas com a bagagem do currículo tradicional, as organizações estão se unindo com as escolas e adaptando os programas às suas necessidades. Apostam nos cursos fechados, "in company".

Feitos a quatro mãos, sob medida para cada organização, esses cursos aproveitam o know-how acadêmico e o aproximam da rotina corporativa. "A relação com o mundo acadêmico é importante, pois as universidades têm a bagagem pedagógica e de pesquisa, que uma empresa não consegue dar em um treinamento", diz a superintendente de treinamento e comunicação da Credicard, Eliana Frade.

O funcionário agradece, mas a empresa também encontra nesse tipo de programa uma série de vantagens. Algumas escolas, como o Ibme, fazem pacotes com custos até 50% menores para cursos "in

company". Além disso, há o benefício de se poder discutir abertamente os problemas da empresa - os "business games" e projetos são montados em cima da realidade da corporação -- e melhorar o convívio entre os funcionários. Sem falar, ainda, nas perigosas relações que brotam em um curso normal e, por vezes, acabam levando o funcionário para outra companhia.

### **Cursos com foco no negócio substituem o treinamento em áreas específicas.**

A estrutura e a metodologia de um curso "in company" são diferentes das de um curso normal. "O ensino tradicional não se ajusta à necessidade empresarial", diz o vice-coordenador de educação continuada da Fundação Getúlio Vargas, Paulo Sabbag. "As aulas não ficam apenas em grandes temas, como marketing. As empresas estão mais interessadas em discutir desafios e tendências", explica.

Os programas oferecidos pelas escolas variam entre 40 horas e 800 horas. O horário é adaptado à disponibilidade do executivo e da flexibilidade da empresa, que chega a abrir mão do funcionário uma vez por semana ou uma vez a cada quinze dias por até um ano. Em contrapartida, quando o curso não é noturno, o profissional deixa de ter o sábado livre para se dedicar aos estudos.

"É importante considerar os dois lados da moeda", afirma o gerente de desenvolvimento organizacional da Ericsson, Ricardo Cambraia. "Não é bom abrir mão do funcionário, mas ao mesmo tempo, o desenvolvimento é fundamental para a empresa que quer ser competitiva", completa. "O curso precisa ser flexível para se adaptar ao ritmo profissional da empresa", diz Gracioso, da ESPM. As instituições levam entre um e seis meses para elaborar o programa, o que exige um conhecimento profundo das estratégias da empresa.

Para montar um programa para os gerentes da Ericsson, a ESPM teve que mergulhar na realidade da empresa e do mercado de telecomunicações, projeto que consumiu quase seis meses. O objetivo era preparar os executivos para a mudança no perfil do cliente após as privatizações. "Antes era só tirar pedido.

Precisávamos aprimorar e voltar o foco para o novo cliente", afirma Cambraia, do departamento de RH. "Eles mudaram sua forma de pensar e reagir aos problemas", conta.

Para colocar os seus executivos em sintonia com o que há no mercado e também com a realidade da empresa, a Natura desenhou em conjunto com a FGV um programa de formação para os seus executivos. Os professores ministram aulas sobre logística, finanças e marketing, por exemplo, e em seguida o executivo da Natura responsável por aquela área complementa cada assunto. "Ele avalia

os conceitos e mostra o que a empresa está fazendo", explica o diretor de RH da Natura, Fernando Porchat.

Há casos de empresas, como a Promon, que buscam parceria com universidades estrangeiras. A empresa fez um convênio com a Universidade George Washington, para oferecer aos seus executivos um curso de gerenciamento de empreendimentos. "A negociação e a avaliação de risco são competências prioritárias hoje", diz a diretora de administração e RH, Celeste Siqueira.