

Educação corporativa e liderança no desenvolvimento da inovação e da colaboração dentro das organizações

SIMÉIA DE AZEVEDO SANTOS

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
sazevedo@sabz.com.br

Resumo - O tema educação corporativa tem ganhado destaque desde os anos 1990, indicando uma evolução do conceito tradicional de treinamento e na divisão entre a parte do aprendizado e a parte da aplicação prática no trabalho. A discussão elevou a educação corporativa a uma forma de potencializar a produção não só da operação, mas de um conjunto de valores que impactem no sucesso das organizações. Nesse sentido, este artigo busca expor a participação da educação corporativa no desenvolvimento da inovação e da colaboração dentro de organizações. Através de pesquisa bibliográfica e de observação chegamos a exemplos que resultam neste cenário através da gestão de lideranças integradoras.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Inovação, Colaboração, Liderança.

Abstract - *Corporate education has gained prominence since the 1990s, indicating a change in the traditional concept of training and the division between the learning and the practical application in the workplace. This discussion raised the corporate education a way to boost the production not only the operation, but a set of values that impact the organizations success. In this way, this article seeks to expose the involvement of corporate education in the development of innovation and collaboration within organizations. Through literature research and observation we come to examples that result in this scenario by integrating management leaders.*

Keywords: *Corporate Education, Innovation, Collaboration, Leadership.*

1. Introdução

A necessidade das corporações repensarem suas formas de desenvolvimento de maneira contínua e sustentável tem atingido níveis expressivos, e levantado discussões e ações para dar suporte a melhorias e investimento na força de trabalho: as pessoas das organizações e seus sistemas produtivos.

Entre os elementos dessa discussão está o desenvolvimento de conhecimento relacionado à área de atuação profissional, bem como de sua combinação com um ambiente de gestão colaborativa como fator estimulante ao desenvolvimento, com projetos que desenvolvam não só conhecimento técnico, mas também competências que auxiliem e impactem em processos de tomada de decisão, como por exemplo os programas de disseminação estratégica listadas por Eboli (2010) entre as práticas típicas da educação corporativa.

Por muito tempo a área de recursos humanos das empresas trabalhou com o conceito simples de treinamento, voltado apenas para familiarizar as pessoas com um determinado tipo de procedimento. Mas com a evolução deste conceito e das necessidades que se incluíram neste procedimento, surgiu o que chamamos de educação corporativa. De acordo com Dutra (2010) temos hoje um ambiente competitivo onde as organizações percebem que seu crescimento e sobrevivência estão atrelados ao contínuo desenvolvimento, e conseqüentemente as pessoas passam a ser valorizadas por sua contribuição a este crescimento organizacional, o que agrega cada vez mais valor à sinergia entre as pessoas e a organização. Com este panorama, a gestão de pessoas passa a atuar em um patamar mais estratégico que em todo seu registro anterior na história.

As pessoas inseridas no contexto da organização são geradoras de competências que permitem a empresa se aprimorar e gerir melhor as oportunidades de negócios. Conforme Barbieri (2012), o recursos humanos moderno tem impacto contributivo direto no negócio quando trabalha para aumentar a capacidade de aprendizado e conhecimento, desenvolver competências do negócio necessárias a cada área da organização, compreender e integrar os sistemas da empresa e gerar criatividade e inovação de maneira contínua nos colaboradores. Mas como estimular o desenvolvimento das pessoas para aumentar a inovação e a colaboração dos indivíduos nas organizações de maneira sustentável?

A capacidade de aprendizado e conhecimento pode ser aprimorada através de programas de educação corporativa, que é definido por Fischer (2010) como uma prática de gestão diferenciada.

Neste contexto, o objetivo deste estudo desenvolvido com pesquisa bibliográfica e observação é demonstrar como a educação corporativa se relaciona com a liderança, seu impacto na inovação, na colaboração e no desenvolvimento das pessoas.

2. Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento

A educação corporativa veio de uma evolução da qualificação que possui foco no processo para a competência, para os resultados. A educação corporativa se representa nas organizações através da chamada universidade corporativa, que funciona como uma entidade educacional estratégica que conduz atividades que cultivam o aprendizado e o conhecimento.

De acordo com estudos de Eboli (2010) foi constatado que a universidade corporativa é um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas, e para seus resultados serem efetivos devem passar por revisões periódicas, foi constatado também que o envolvimento dos líderes em todas as etapas do projeto é crucial para o sucesso de uma universidade corporativa.

Paralelamente à prática de educação corporativa, caminha em muita proximidade a prática da gestão do conhecimento. Todavia, os próprios estudos da professora Eboli (2010) distinguem essas duas vertentes de práticas, essencialmente caracterizando a gestão do conhecimento como um aprendizado espontâneo no próprio ambiente de trabalho e a educação corporativa como um conjunto de ensinamentos direcionados para se desenvolver alguma competência.

O aprendizado com o ambiente é inclusive uma dimensões da gestão do conhecimento definido por Terra (2005), que o dividiu em aprendizado por meio de alianças (por exemplo alianças entre iniciativas públicas, privadas, universidades) e aprendizado com clientes - e temos aqui um bom exemplo, o CRM, sigla de CustomerRelationship Manager, uma vez que a maior parte das ideias para a inovação

se origina da sugestão e a junção das informações que integram o que ele chamou de inteligência competitiva, o que explica também porque softwares que integram informações, como é o caso do CRM, são tão utilizados no âmbito de identificar as tendências e as necessidades do mercado.

Por sua vez, a prática da educação corporativa está mais voltada a treinamentos e a disseminação de práticas para o desenvolvimento. Utilizando o exemplo do CRM citado acima, seria possível através do software identificar algum campo onde é necessário uma maior atenção, por exemplo em um atendimento pós-venda, e criar um programa para se desenvolver uma maior facilidade de esgotar dúvidas e minimizar problemas com os clientes em apenas um atendimento, nesse caso trabalhando uma competência de comunicação e resolução de problemas.

Noe e Hollembeck (2005) citou o treinamento focado em competências para aumentar a performance de colaboradores em um exemplo vivenciado dentro de uma empresa multinacional na contratação de estrangeiros, uma vez que os costumes precisavam ser trabalhados e equiparados. Neste mesmo estudo, os autores registraram o investimento da PepsiCo em um centro de treinamento para conduzir sua liderança ao desenvolvimento de novas competências.

3. Inovação e criatividade

Vivemos em uma época em que a todo o momento somos impulsionados a fazer algo novo, seja para melhorar alguma experiência, seja para encontrar uma nova solução, May (1982) inclusive diz que o ato criativo se origina na luta do ser humano contra aquilo que o limita.

Entre as práticas da gestão do conhecimento estão o benchmarking e os grupos de melhoria contínua, e entre as práticas da educação corporativa estão os programas de autodesenvolvimento e os programas de disseminação estratégica. Apesar de cada uma se apresentar em uma proporção, tanto a gestão de conhecimento quanto a educação corporativa se relacionam com o ambiente que resulta em estímulo à inovação dentro da organização.

Em experiências registradas na gigante da tecnologia Apple, Gallo (2010) nos dá bons exemplos de disseminação da inovação em conceitos baseados em pensar diferente sobre a carreira, sobre a própria visão, sobre os clientes, sobre a marca e sobre o produto, e ainda de acordo com os registros de Gallo (2010), um dos lemas de Jobs era causar impacto no universo, e ele como líder vendia a criação com entusiasmo, e isso fazia mais talentos aderirem a este movimento.

Mas, ainda falando sobre inovação, Gallo (2010) cita o exemplo de um estudo desenvolvido em Harvard por cerca de seis anos sobre o perfil das pessoas criativas, e chegou-se à conclusão de que a criatividade é advinda da capacidade de estabelecer conexões entre as coisas, ou seja, conectar e estabelecer pontes entre questões, problemas ou ideias de diversos campos aparentemente sem relação.

Isso implica dizer que quanto mais variada a experiência e o conhecimento, mais conexões o cérebro pode fazer. Estímulos novos ativam associações novas, e para alguns indivíduos isso é fator gerador de ideias novas.

Estabelecendo a conexão entre a educação corporativa e a inovação, temos que programas de treinamento, disseminação estratégica e autodesenvolvimento, contidos na educação corporativa, podem sim ter impacto direto no estímulo à inovação e à criatividade dentro das organizações.

4. Liderança e Colaboração

A palavra liderança, assim como a palavra poder, é carregada de conotações que evocam a ideia de comando de um indivíduo sobre seus seguidores. O autor Maxwell (2007) ilustra a liderança como fator presente em todos os níveis da organização. A questão da liderança atraiu principalmente a atenção dos estudiosos da psicologia e da administração na expectativa de se compreender a importância e a influência da questão da liderança e do estabelecimento da sua eficácia nas organizações produtoras de bens ou de serviços.

O poder engloba aspectos contextuais, por exemplo, a posição em que se está inserido, mas provavelmente o mais aplicável no contexto de gestão moderna são os poderes de conhecimento, conexão e de competência interpessoal. Krausz (1991) cita o poder de conhecimento como sendo constituído por um conjunto de experiências, habilidades, informações, observações e conhecimento acumulado no decorrer da vida. Trata-se principalmente pela credibilidade inspirada por ser referência em saber e saber fazer. Esses poderes acabam compondo fatores importantes na personalidade de um líder de equipe que busca um alto rendimento, uma alta performance, e a disseminação de conhecimento.

As primeiras investigações sistemáticas sobre a liderança centraram-se na procura de um conjunto de traços universais que distinguíssem o líder dos seus seguidores. Essas características e traços procurados variavam desde fatores físicos de estrutura e de aparências até habilidades, traços de personalidade, histórias de vida, entre outros. Os resultados dessa linha de investigação acabaram sem respostas específicas, mas redirecionaram o foco para a análise da interação entre líder e seguidores, ou líderes e liderados.

A liderança passou então a ser entendida como uma forma de relacionamento e com a definição de categorias ou fatores que captassem as características do líder eficaz e permitisse encontrar fórmulas ou parâmetros universais para uma liderança ideal.

No contexto da liderança como fator influente para a aplicação e disseminação da educação corporativa, podemos destacar a atuação da liderança do tipo integradora, que embora discutida há tempos, mais especificamente desde a década de 1920, por especialistas como Follet, teve sua aceitação teórica na prática administrativa bem recentemente. Krausz (1991) descreve este tipo de liderança como a que emprega o poder de recompensa, além do poder do conhecimento, enfatizando o poder de conexão e de competência interpessoal. O princípio da liderança integradora é de que todo o indivíduo é capaz de apresentar contribuição para o alcance dos objetivos, desde que este mesmo indivíduo encontre condições que favoreçam sua identificação e envolvimento, e essa contribuição deve ser reconhecida não só por recompensas materiais, mas também psicológicas, que elevem a autoestima e estimulem o desenvolvimento de suas potencialidades.

A liderança integradora traz resultados para a organização por sua coerência e exemplo, por sua credibilidade, e por estimular os liderados a aceitarem desafios e riscos calculados, além do aumento da solidariedade e o estímulo ao trabalho com parcerias, ou seja, o estímulo necessário para a prática da educação corporativa.

As características da liderança integradora também são citadas por Maxwell (2007) como influentes e necessárias nas atitudes de um líder. O ambiente de trabalho criado pela predominância desse estilo de liderança é algo almejado nas organizações por conta dos resultados gerados por ele.

Nesse contexto, existe um interessante estudo de Goleman (1995) sobre a inteligência emocional, que junto com o Quociente de Inteligência conduz a melhores performances. Essa teoria se aplica ao contexto da liderança uma vez que o líder precisa

desenvolver características específicas e autocontrole emocional, uma vez que pessoas possuidoras de inteligência emocional expressiva tendem a compartilhar suas ideias de maneira mais clara, comunicar e expressar de modo mais adequado seus sentimentos, inclusive em momentos de tensão. As pessoas possuem em diferentes proporções a inteligência emocional e a inteligência cognitiva, todavia, é a inteligência emocional que contribui com um número muito maior das qualidades humanas.

A importância de manter todos da equipe motivados, integrados, produtivos e solícitos a novos desafios é visível inclusive no momento da entrega do trabalho, e aí voltamos à afirmação feita através dos estudos de Eboli (2010): o envolvimento dos líderes em todas as etapas de um projeto de educação corporativa é crucial para seu sucesso. Neste contexto, quanto maior a assertividade do líder, maior também as chances dos esforços caminharem na direção certa, seja no momento de adesão das pessoas aos programas de desenvolvimento, seja com a contribuição das pessoas para as melhorias que podem ser implementadas.

5. Conclusão

Com base no estudo apresentado e em todas as informações sobre os pares: educação corporativa e gestão do conhecimento, inovação e criatividade, e liderança e colaboração, pode-se apresentar as conclusões que seguem abaixo.

O papel do executivo como líder educador na gestão da educação corporativa foi apresentado por Eboli (2010) como parte do êxito de sistemas de educação corporativa. O embasamento sobre conceitos de liderança integradora foram apresentados por Krausz (1991), e a ligação entre a liderança e os conceitos que estimulam a inovação são listados por Gallo (2010).

A resposta para a pergunta desse estudo, que é como estimular o desenvolvimento das pessoas para aumentar a inovação e a colaboração dos indivíduos nas organizações de maneira sustentável, aborda exatamente a junção e a inter-relação que estes assuntos possuem. A liderança precisa ter uma constantemente percepção do desenvolvimento e do que se espera do colaborador, se ele tem as condições para se entregar o que se espera e se não, mas possui as características para isso, qual competência ele precisa desenvolver e de que forma aplicar essa educação para essa conquista.

Numa sociedade competitiva, onde tudo acontece simultaneamente, quem tiver capacidades mais desenvolvidas de estimular o aprendizado coletivo se destacará, seja com os clientes internos, os colaboradores, e com os clientes externos, os compradores da produção e dos serviços oferecidos pela organização.

Nesse íterim, constatamos através dos estudos e dos exemplos dos autores citados, que a inovação pode ser desenvolvida a níveis mais expressivos quando as pessoas são mais expostas a novas experiências. Essas experiências, por sua vez, podem ser dirigidas dentro da organização através de programas de educação corporativa.

A educação corporativa, conforme também explanado, possui mais chances de sucesso se dirigida por uma liderança forte, expressiva, integradora. A liderança é capaz de conduzir à colaboração, e por sua vez a colaboração também pode ser resultado de competências conquistadas em programas de educação corporativa.

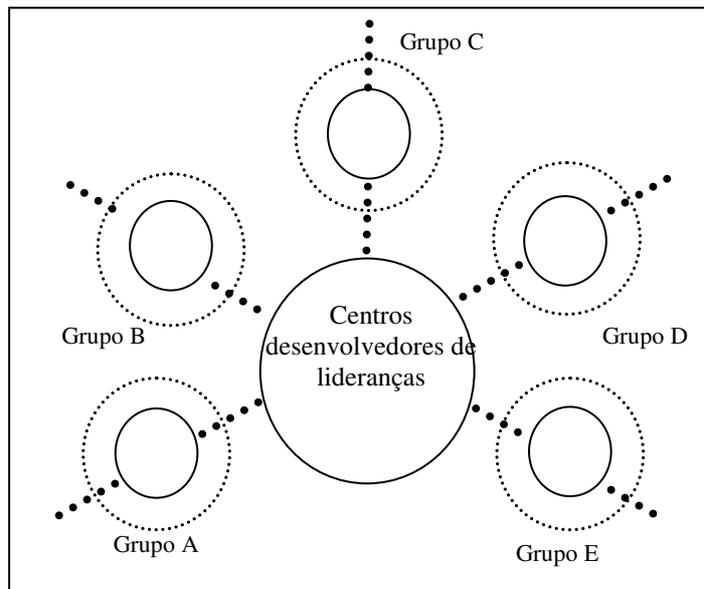


Figura 1: Exemplo de atuação de centros desenvolvedores de lideranças

Na lista de principais práticas, a inovação se aproxima mais em um primeiro momento da gestão do conhecimento, uma vez que é ela que foca o benchmarking e a busca por melhorias. Todavia, a inovação e a criatividade podem resultar de processos de experiências e aprendizado, como o exemplo vivenciado na Apple, o que demonstra que a educação corporativa pode atuar como impactante direto na inovação dentro de uma organização.

A liderança é primordial na constituição de uma unidade de sucesso de educação corporativa, que pode agir como centros desenvolvedores de competências para formar novos líderes, que por sua vez trabalharão para formar novos líderes em suas áreas de atuação, conforme demonstrado no diagrama da figura 1, onde as diferentes áreas foram representadas pelos grupos A, B, C, D e E.

Em suma, é possível estimular o desenvolvimento das pessoas nas organizações através de práticas de educação corporativa, aumentar a inovação propondo novos aprendizados e estimulando a interconexão entre eles, e aumentar a colaboração com práticas advindas da liderança, a mesma liderança integradora que estimula e acompanha os programas de educação corporativa, impactando a geração de valor nas corporações modernas, mantendo-as sustentáveis.

Referências

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações** – Práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio; AMORIM, Wilson A. Costa. **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GALLO, Carmine. **Inovação: a arte de Steve Jobs**. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o Poder nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1991

MAXWELL, John. **Líder 360º**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAY, Rollo. **A Coragem de Criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

NOE, Raymond; HOLLENBECK, John; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick. **Human Resource Management - Gaining a Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.