

EDUCAÇÃO

Universidades Corporativas tornam-se cada vez mais estratégicas

Brasil segue os passos dos Estados Unidos e da Europa – principalmente da França e da Alemanha – e aprimora o treinamento organizacional

Ingrid Lisboa

Surgidas da necessidade de se alinhar à formação de recursos humanos às estratégias de negócio das corporações, as universidades corporativas constituíram-se como um aprimoramento das atividades dos departamentos de treinamento e consolidaram-se, no Brasil e na Europa, a partir de 2000. No Brasil, segundo dados de Marisa Eboli, professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e autora do livro “Educação Corporativa – Mitos e Verdades”, existem cerca de 200 unidades do gênero, se consideradas as iniciativas do setor público.

Na Europa, de acordo com levantamentos da especialista francesa Annick Renaud-Coulon e do estudioso norte-americano Mark Allen, a campeã é a França, com 30 universidades. A Alemanha conta com 12, entre as quais Daimler, Deutsche Bank, Lufthansa, Henkel, Siemens e Messer Group. Na Grã-Bretanha, existem 12 unidades e Suécia, Finlândia, Dinamarca e Holanda têm cada uma cerca de cinco. Na Itália, existem as universidades da Fiat e da TIM; na Espanha, da Agbar e Unión Fenosa; e, em Portugal, o grupo Sonae e a Portugal Telecom desenvolvem experiências que, apesar de não serem nomeadas como universidades corporativas, possuem as características de uma.

Panorama nacional

Um levantamento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) mostra que cerca de 50% das iniciativas registradas surgiram entre 2000 e 2006, explicitando que as unidades de educação corporativa são um fenômeno recente no Brasil, ao menos como ferramenta de implementação e desenvolvimento das competências empresariais e humanas consideradas fundamentais para a melhoria da competitividade e a busca da excelência.

A pesquisa revela ainda que 7,3% das universidades são iniciativas de companhias de médio porte e 92,7%, das de grande porte, especialmente devido aos custos envolvidos na implementação e manutenção. Relativamente aos setores de atuação, predominam os bancos, as empresas de tecnologia da informação e as ligadas à concessão de serviços públicos, como energia elétrica e telecomunicações. Existem, no entanto, experiências em todos os setores econômicos.

Segundo José Rincon Ferreira, Diretor de Articulação Tecnológica da Secretaria de Tecnologia Industrial do MDIC, no Brasil, as universidades corporativas têm crescido mais qualitativa do que quantitativamente. “Houve melhorias na adequação dos currículos às estratégias de negócio e conquistas hierárquicas, como a quantidade cada vez maior de unidades ligadas à alta diretoria das corporações. Cada vez mais se compreende que a cultura do conhecimento é que vai fazer da empresa uma organização competitiva”, afirma.

No mesmo sentido, Ana Rosa Chopard Bonilauri, Presidente da Associação Brasileira de Educação Corporativa (Abec), reafirma a crescente preocupação do empresariado brasileiro com a educação corporativa. “Já está amplamente difundido que as competências empresariais passam pelas competências dos funcionários e que a excelência deve ser buscada em conjunto.” A proposta da Abec é estimular a melhoria progressiva do sistema brasileiro de educação corporativa enquanto modelo de gestão.

Bons resultados

Marisa Eboli, da FEA/USP, destaca o papel das lideranças como fator de sucesso das universidades corporativas. “É extremamente importante o papel do líder educador, que atua desde a concepção e diagnóstico das competências a serem trabalhadas até a implementação e o acompanhamento dos resultados. As lideranças devem favorecer o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores.”

Segundo Marisa, as tendências em educação corporativa passam pela intensificação e internacionalização das universidades das corporações brasileiras, por um maior compartilhamento de informações entre empresas do mesmo setor produtivo e pelo aumento da quantidade de universidades corporativas setoriais, que, em esquemas similares aos das cooperativas, otimizam custos e benefícios, tais como a Universidade Secovi, do mercado imobiliário, e a Universidade Sebrae de Negócios, voltada à formação de empreendedores. ▶



Marisa Eboli, professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo / *Dozentin an der Wirtschaftsfakultät der Universität São Paulo*

AUSBILDUNG

Corporate

werden für Unternehmensstrategien immer wichtiger

Brasilien folgt dem Vorbild der USA und Europas – besonders Frankreichs und Deutschlands – und verbessert die unternehmensinterne Weiterbildung

Ingrid Lisboa

Aus der Notwendigkeit, die Ausbildung von Arbeitskräften an die Geschäftsstrategien der großen Unternehmen anzupassen, sind die sogenannten Corporate Universities entstanden. In Brasilien und Europa seit Beginn dieses Jahrhunderts etabliert, sollen sie innerhalb der Unternehmen die Aus- und Fortbildung verbessern. Nach Angaben von Marisa Eboli, Dozentin an der Wirtschaftsfakultät der Universität



Na Alemanha existem cerca de 12 Universidades Corporativas
In Deutschland gibt es etwa 12 Corporate Universities

istockphoto

São Paulo (FEA/USP) und Autorin des Buches „Educação Corporativa - Mitos e Verdades“ („Corporate Education – Mythos und Wahrheit“), gibt es in Brasilien etwa 200 solcher Corporate Universities, Projekte mit Beteiligung des öffentlichen Sektors eingeschlossen.

Nach Erhebungen der Fachleute Annick Renaud-Coulon aus Frankreich und Mark Allen aus den USA ist in Europa Frankreich mit 30 Corporate Universities der Spitzenreiter. In Deutschland sind es zwölf, darunter die Corporate Universities von Daimler, Deutsche Bank, Lufthansa, Henkel, Siemens und der Messer Group. In Großbritannien sind es ebenfalls zwölf, und in Schweden, Finnland, Dänemark

und den Niederlanden gibt es jeweils ungefähr fünf. In Italien unterhalten Fiat und TIM Corporate Universities, in Spanien Agbar und Unión Fenosa. In Portugal unterhalten Sonae und Portugal Telecom Einrichtungen, die zwar nicht als Corporate Universities bezeichnet werden, aber dieselbe Funktion erfüllen.

Brasilien

Nach einer Erhebung des Ministeriums für Entwicklung, Industrie und Außenhandel (MDIC) sind 50% der registrierten Einrichtungen in den Jahren 2000 bis 2006 entstanden. Die Corporate Universities sind folglich noch ein recht junges Phänomen in Brasilien, zumindest als Lehreinrichtungen zur Entwicklung unternehmerischer und menschlicher Kompetenzen. Eigenschaften die als



Divulgação/MDIC

José Rincon Ferreira, do MDIC: "É a cultura do conhecimento que vai fazer da empresa uma organização competitiva" / vom MDIC: „Die Unternehmen werden sich zunehmend der Tatsache bewusst, dass die Wissenskultur ihre Wettbewerbsfähigkeit bestimmt.“

Universities

essentiell zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Qualitätssteigerung in Unternehmen gelten.

7,3% der Corporate Universities in Brasilien werden von mittelständischen Unternehmen, 92,7% von großen Unternehmen unterhalten. Das ist v.a. auf die Kosten für die Einrichtung und den Betrieb zurückzuführen. Nach Branchen werden Corporate Universities besonders von Banken, IT-Unternehmen sowie öffentlichen und privaten Dienstleistern (z.B. Energie und Telekommunikation) unterhalten. Ähnliche Einrichtungen findet man jedoch in allen Wirtschaftszweigen.

José Rincon Ferreira, der im Referat für Indusrietechnologien des MDIC für die Zusammenarbeit mit Behörden, Forschungseinrichtungen und Unternehmen zuständig ist, erklärt, die Corporate Universities in Brasilien seien eher qualitativ als quantitativ

gewachsen: „Die Lehrpläne wurden besser an die Geschäftsstrategien angepasst und richten sich zunehmend an höhere Führungskräfte; immer mehr Einrichtungen sind an das obere Management der Unternehmen angeschlossen. Die Unternehmen werden sich zunehmend der Tatsache bewusst, dass die Wissenskultur ihre Wettbewerbsfähigkeit bestimmt.“

Auch die Präsidentin des brasilianischen Verbandes für Corporate Education (ABEC), Ana Rosa Chopard Bonilauri, bestätigt, dass sich die brasilianischen Unternehmen verstärkt mit dem Thema beschäftigen. „Man weiß inzwischen, dass die Qualität eines Unternehmens von

der Kompetenz der Mitarbeiter abhängt und dass man sich gemeinsam um Exzellenz bemühen muss.“ Der ABEC will das brasilianische System der Corporate Education als Managementmodell verbessern.

Erfolge

Marisa Eboli von der FEA/USP betont die Rolle der Führungskräfte als Erfolgsfaktor der Corporate Universities: „Die ausbildenden Führungskräfte spielen eine äußerst wichtige Rolle. Sie sind dafür zuständig, die zu entwickelnden Kompetenzen zu entwerfen und zu diagnostizieren, entsprechende Programme einzurichten und die Ergebnisse zu überprüfen. Und sie sollten sich dafür einsetzen, dass ihre Mitarbeiter ihr Know-how untereinander austauschen.“

Die brasilianischen Corporate Universities hätten zunehmend





istockphoto

Caso de sucesso

A Henkel Learning Organization Mercosur (HLOM), universidade corporativa da Henkel, contabilizou em 2007 mais de 25 mil horas-aula e cerca de 4 mil participações dos colaboradores em treinamentos. Em funcionamento desde 2005, a HLOM abrange as unidades do Brasil, Chile e Argentina e conta com o *know-how* da universidade corporativa da matriz na Alemanha, a Henkel Global Academy. Entre os objetivos da HLOM, segundo a companhia, estão favorecer o aprendizado contínuo e permanente, estimular os colaboradores – especialmente os cargos de liderança – a comprometerem-se com a aprendizagem e tomarem-se co-

responsáveis pelo processo, e difundir e consolidar a missão, valores, estratégias e cultura empresarial da companhia.

Larissa Barbosa, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da Henkel, comemora os resultados e credita o sucesso da HLOM à credibilidade da universidade junto aos funcionários. “Os ganhos são visíveis em relação ao desenvolvimento pessoal e aumento da empregabilidade dos colaboradores, à disseminação da cultura da empresa, à integração dos países do Mercosul e à realização dos objetivos estratégicos da Henkel.” Em 2008, em parceria com a Fundação Getulio Vargas, ofereceu curso para os distribuidores da marca de cosméticos Schwarzkopf. “Estamos maduros o suficiente para passar a treinar também outros grupos, pois aliamos o *know-how* da matriz alemã a nossa experiência no Brasil”, afirma Barbosa.

Formação permanente

A Valer, universidade corporativa da Vale, foi criada em 2003 como resultado de um reposicionamento da companhia, que gerou um novo modelo de governança corporativa e deu foco à necessidade de implementar ações de educação capazes de agregar valor ao negócio. A Valer possui 21 espaços de treinamento no Brasil, com cursos focados na formação básica e técnica, em especialização, em gestão e liderança. Este ano, começa a operar a primeira

unidade da Valer no exterior, na Suíça, a qual atenderá às demandas de treinamento da Europa.

Segundo Washington Ferreira, Gerente de Identidade e Novos Projetos da Valer, em uma atividade especializada como a mineração, é imprescindível o alto nível de preparação dos profissionais. “Esse é um dos gargalos que afeta a indústria mineradora em todo o mundo, de forma que desenvolver pessoas é uma estratégia para suprir a carência de mão-de-obra qualificada e um importante ingrediente para sustentar os padrões de excelência em pesquisa e operação da empresa”, afirma.

Em 2007, a Valer treinou cerca de 18 mil profissionais e ofereceu bolsas de estudos para quase 4 mil técnicos. Entre seus parceiros estão a Universidade de São Paulo, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e a do Rio de Janeiro e as fundações Dom Cabral e Getulio Vargas.

Treinando líderes

O Grupo Linde criou internacionalmente, há cerca de oito anos, a Linde University, com o objetivo de proporcionar o crescimento profissional dos executivos da companhia. Na matriz alemã, os programas voltam-se aos executivos no topo da carreira e aos futuros líderes. Na América do Sul, a South America Regional School desenvolve, desde 2005, programas específicos para cada nível organizacional, buscando abrangência da totalidade dos colaboradores. A empresa já treinou cerca de 400 colaboradores somente na América do Sul.

Clemis Miki, Presidente da Linde América do Sul, afirma que o crescimento do Grupo tem sido alcançado em grande medida devido ao desenvolvimento contínuo do quadro gerencial, principalmente com base nos programas da Linde University. E aduz que a empresa considera fundamental desenvolver e reter novos talentos na organização. “Um exemplo de bastante sucesso que temos na América do Sul é o Junior Circle. Após um ano de implementação, cerca de 80% dos participantes foram promovidos a novas posições dentro da organização, demonstrando que o investimento feito gerou retorno tanto para a empresa quanto para as carreiras deles”, finaliza Miki. **BA**



Larissa Barbosa, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da Henkel / Geschäftsführerin für Weiterbildung und Entwicklung von Henkel

Geraldo Lima/Divulgação Henkel

internationalen Charakter; außerdem seien eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen derselben Branche zu verzeichnen und es gäbe bereits eine größere Zahl branchenweiter Corporate Universities, die ähnlich wie Genossenschaften Kosten und Leistungen optimieren, darunter z.B. die des Verbandes der Immobiliengesellschaften (SECOVI) und die Universidade Sebrae de Negócios, des Förderinstituts der mittelständischen Wirtschaft (SEBRAE) zur Fortbildung von Unternehmern.

Erfolgsbeispiel

Die Henkel Learning Organization Mercosur (HLOM), eine Corporate University von Henkel, zählte im Jahr 2007 über 25.000 Unterrichtsstunden und etwa 4.000 an den Schulungen teilnehmende Mitarbeiter. Die HLOM, die seit 2005 aktiv ist und zu der die Niederlassungen in Brasilien, Chile und Argentinien gehören, arbeitet mit dem Know-how der Corporate University des deutschen Stammhauses, der Henkel Global Academy. Zu ihren Zielen gehören nach Unternehmensangaben die Förderung von kontinuierlicher und permanenter Weiterbildung und die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter, besonders jedoch der Führungskräfte. Die Fortbildungsangebote sollen dauerhaft genutzt und die Übernahme von Mitverantwortung im Unternehmen gefördert werden. Weitere Ziele sind die Vermittlung von Werten, Strategien und die Unternehmenskultur von Henkel. ▶



*Nosso trabalho,
seu conforto.*

*Reserva de hotéis
Receptivos nos aeroportos brasileiros
Carros Executivos de luxo
Carros Blindados
Motoristas Bilingües
City Tour
Tour de Compras*



Senator Turismo
Lufthansa
City Center



Rua Santa Terezinha, 388
06026 040 Osasco SP Brasil
Tel: 55 11 3681 5211
Fax: 55 11 3683 9988
senator@senator.com.br
www.senator.com.br

Larissa Barbosa, Geschäftsführerin für Weiterbildung und Entwicklung von Henkel, ist zufrieden mit den Ergebnissen und schreibt den Erfolg der Glaubwürdigkeit der HLOM bei den Mitarbeitern zu: „Der Erfolg hinsichtlich der persönlichen Entwicklung und der vielseitigeren Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter ist bereits sichtbar. Das gilt auch für die Verbreitung der Unternehmenskultur, die Integration der Mercosur-Länder und die Verwirklichung der strategischen Ziele von Henkel.“ Gemeinsam mit der Getúlio-Vargas-Stiftung bot die HMLO einen Kurs für Verkäufer der Kosmetikmarke Schwarzkopf an. „Wir haben uns weit genug entwickelt, so dass wir auch externe Gruppen schulen können, denn wir verbinden das Know-how des deutschen Stammhauses mit unserer Erfahrung hier in Brasilien“, erklärt Barbosa.

Permanente Weiterbildung

Valer, die Corporate University des Bergbauunternehmens Vale, wurde 2003 infolge einer Neupositionierung des Unternehmens gegründet; damals wurde ein neues Modell der Unternehmensführung eingeführt und der Schwerpunkt auf Bildungsmaßnahmen zur Steigerung der Wertschöpfung gelegt. Valer unterhält 21 Schulungszentren in Brasilien und bietet allgemeinbildende und technische Kurse, Aufbaukurse und Managementkurse an. In diesem Jahr öffnet die erste Einrichtung von Valer im Ausland ihre Pforten: In der Schweiz sollen die Schulungen für den europäischen Raum durchgeführt werden.



StockXpert

Washington Ferreira, Geschäftsführer Identität und Neue Projekte von Valer, erklärt, bei einer spezialisierten Tätigkeit wie dem Bergbau sei ein hohes fachliches Niveau der Mitarbeiter unverzichtbar. „Das ist einer der Engpässe, mit denen der Bergbau weltweit zu kämpfen hat. Die Personalentwicklung ist eine Strategie, um dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entgegenzuwirken, und ein wichtiges Mittel, um die Qualitätsstandards einzuhalten“, erklärt Ferreira.

Im Jahr 2007 schulte Valer etwa 18.000 Fachleute und vergab Stipendien an fast 4.000 Techniker. Zu den Partnerinstitutionen von Valer gehören die Universität São Paulo, die Pontifícia Universidade Católica in den Bundesländern Minas Gerais und Rio de Janeiro sowie die Dom-Cabral- und die Getúlio-Vargas-Stiftung.

Weiterbildung von Führungskräften

Die Linde-Gruppe hat vor ca. acht Jahren auf internationaler Ebene die Linde University gegründet, um den Führungskräften des Unternehmens Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung zu geben. Im deutschen Stammhaus richten sich die Programme an die oberen Manager und an künftige Führungskräfte. In Südamerika entwickelt die South America Regional School seit dem Jahr 2005 spezifische Programme für jede Unternehmensebene, mit denen alle Mitarbeiter erfasst werden sollen. Allein in Südamerika hat das Unternehmen bereits etwa 400 Mitarbeiter weitergebildet.

Der Präsident von Linde América do Sul, Clemis Miki, bestätigt, das Wachstum der Gruppe sei hauptsächlich auf die kontinuierliche Entwicklung der Führungskräfte zurückzuführen, und zwar v.a. durch die Programme der Linde University. Für das Unternehmen sei es sehr wichtig, neue Talente zu entwickeln und zu binden. „Ein Erfolgsbeispiel in Südamerika ist unser Junior Circle. Nach seiner Einrichtung wurden etwa 80% der Teilnehmer innerhalb des Unternehmens befördert. Die Investition hat sich also sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter gelohnt“, so Miki abschließend. **BA**

Clemis Miki, Presidente da Linde América do Sul / Präsident von Linde América do Sul



Divulgação/Linde