

Área Temática: Recursos Humanos

Título do trabalho: O Desafio da Criação e da Implementação de Indicadores para a Mensuração dos Sistemas de Educação Corporativa no Brasil

AUTORES

FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR

Universidade de São Paulo
flaviohjr@uol.com.br

MARISA PEREIRA EBOLI

Universidade de São Paulo
meboli@usp.br

SÉRGIO MANCINI

Universidade de São Paulo
smancini@uol.com.br

Resumo: O artigo pretende apresentar, um panorama conciso a respeito das atividades relacionadas aos Sistemas de Educação Corporativa nas organizações de diferentes setores atuantes no Brasil. Serão apresentados os principais resultados obtidos através de uma pesquisa realizada pelos autores, no que se refere à Educação Corporativa de modo geral, buscando-se uma clarificação no que diz respeito às características de um sistema de educação corporativa nas empresas brasileiras; como são planejados e criados os programas educacionais pelas organizações pesquisadas e, principalmente, quais os resultados advindos de implantação dos Sistemas de Educação Corporativa percebidos pelas respectivas organizações. Uma questão recorrente notada diz respeito aos processos de mensuração e avaliação do desempenho e da eficácia dos Sistemas de Educação Corporativa, o que se tornou o foco principal deste trabalho, considerando-se a importância da definição de indicadores pertinentes e eficazes. Além disso, procura-se, através de uma revisão da literatura sobre o tema, fazer considerações sobre a efetividade de tais atividades e acrescentar ainda conclusões e recomendações que sucedem das análises realizadas, com o propósito de enriquecer as discussões sobre o tema.

Abstract: This paper aims to present an overview on activities related to Corporate Educational Systems in organizations belonging to companies from different industries in Brazil. It will be shown the main results obtained through a research done by the authors, with focus on Corporate Education and its general concepts, trying to clarify: the main characteristics of a Corporate Educational System in Brazilian companies; how the educational programs are planned and created and, the most important, which are the results perceived by the organizations. A recurrent issue is related to the performance measurement and evaluation processes and the effectiveness of Corporate Educational Systems, the main focus of this paper, given the importance of the definition of effective indicators. Besides that, it is intended to, through a literature review, raise some considerations about the effectiveness of these activities and add conclusions and recommendations that come from analysis, with the objective of enrich the discussions on the theme.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Mensuração de Desempenho.

1. Introdução

Na sua incessante busca pela perpetuidade do negócio e aumento de competitividade no mercado, muitas empresas têm buscado novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus trabalhadores e, muitas vezes, também de seus públicos interessados externos. Como uma alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para toda a organização, surgiu o conceito de Educação Corporativa, que se consolidou na década de 1990, nos Estados Unidos e que vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil. De cerca de dez casos estabelecidos durante a década de 1990, atualmente já são mais de uma centena de iniciativas consolidadas em organizações atuantes no país (EBOLI, 2004a, p. 63).

Além de ser uma das formas de promover a gestão do conhecimento (VON KROGH, 2000, p. 262), a Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada e também atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p. 229), além de desenvolver as pessoas para atender a estratégia das empresas (MEISTER, 1999, p. 251-252; EBOLI, 2004a, p. 114) e atuar como complemento no processo educacional da população, tanto intra como extramuros organizacionais, trazendo uma contribuição à sociedade (EBOLI, 2004a, p. 261-267). A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) é, no entender de Marisa Eboli, fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2004a, p. 48), de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

O processo de evolução da Educação Corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. Assim, torna-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações. A partir desta contextualização, o objetivo deste artigo é, baseando-se em um referencial teórico das boas práticas de um Sistema de Educação Corporativa e da apresentação dos dados de pesquisa realizada pelos autores, fazer uma avaliação dos aspectos relevantes e dos resultados obtidos pelos SEC's de organizações pertencentes a vários setores econômicos, e verificar como, e se, estas organizações estão organizadas para estas atividades. Busca-se, ainda, acrescentar conclusões e recomendações que decorrem das análises realizadas, com o propósito de enriquecer as discussões sobre o tema. Assim, o artigo se inicia com uma breve revisão conceitual sobre os temas: o desempenho das práticas organizacionais e sua mensuração e avaliação; educação corporativa (principais conceitos, princípios e práticas); a mudança de foco de treinamento para desempenho, e; o desafio de implantar um sistema de mensuração para os SEC's. Em seguida, é feita uma descrição da metodologia utilizada. Após, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada pelos autores; e finalmente, são apresentadas as considerações finais a partir das análises gerais dos resultados da pesquisa.

2. Breve Revisão Conceitual

2.1. O desempenho das práticas organizacionais e sua mensuração e avaliação

O desempenho de um negócio segue sendo um ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos

pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam a operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813). Além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98). Assim, Silva (1993, p. 58-59) comprova a dificuldade de se considerar a mensuração do desempenho de maneira integrada e estratégica ao identificar que, dentre as 350 obras por ele estudadas que tratam do tema, apenas 22% delas tratam do desempenho global da empresa ou da unidade de negócios, enquanto que a grande maioria foca as áreas funcionais isoladamente. Harrington (1993, p. 212), resume as mudanças que vêm ocorrendo com relação ao enfoque da mensuração do desempenho nas organizações, como se observa no quadro 1.

Quadro 1: Mudanças na mensuração de desempenho

ANTES	HOJE
Medição dos produtos	Medição de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medições de quantidades	Medições de eficácia, eficiência e de adaptabilidade
Medições baseadas em especificações técnicas ou empresariais	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo (indivíduos são capazes de controlar os resultados)	Atenção concentrada no processo (os processos determinam os resultados e devem ser controlados)
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

Fonte: adaptado de Harrington (1993, p. 212)

Percebe-se, pelo quadro 1, que há um deslocamento do foco na tarefa e no imediatismo para o foco nos processos e nas melhorias contínuas, possibilitando uma visão mais ampla do que de fato ocorre na organização e fora dela, com maior abertura para a participação, tanto internamente, como externamente, dos clientes ou *stakeholders*.

Lockamy e Cox (1994, p. 18), definem que um sistema de mensuração de desempenho seria um meio sistemático de avaliar as entradas, saídas, transformação e produtividade em uma operação, seja de manufatura ou não. Os autores colocam que um sistema é composto de três elementos:

- Critério de desempenho: equivalente a indicador e é usado para avaliar macro e micro desempenho, desempenho de curto e longo prazo, desempenho funcional e desempenho geral;
- Padrão de desempenho: o nível de desempenho aceito satisfatoriamente; e
- Medida de desempenho: o valor real mensurado pelo critério de desempenho.

Por sua vez, Hampton (1992, p. 475-479) coloca que três questões surgem para a formulação de um sistema de mensuração de desempenho: o quê medir, como medir e quando medir.

A operacionalização da mensuração do desempenho da organização se dá através dos indicadores de desempenho. Um indicador de desempenho propicia a quantificação do desempenho, que pode ser definido como a própria essência da mensuração. Ou seja, ele representa a possibilidade de relacionar os números aos fenômenos observados, através de um conjunto de regras estabelecidas, que, por sua vez, seriam os próprios indicadores (DE HAAS; KLEINGELD, 1999, p. 234).

Johnson *in* Kaplan (1990, p. 88) criticava a utilização de métodos de mensuração e avaliação de desempenho que só consideravam os aspectos contábeis, de cunho financeiro, quantitativos e internos à organização. O autor advoga que se mude o paradigma de uma

administração das restrições (por exemplo: minimização de custos, maximização de lucros), para uma administração que priorize a rentabilidade vinda das melhorias contínuas nos processos, melhorando a qualidade e a flexibilidade da organização. A falta de um sistema de medidas que seja eficiente e que esteja em constante melhoramento pode tornar todos os sistemas organizacionais estáticos e estereis, ao invés do ideal de produtividade e dinamismo que a organização que busca resultados deve priorizar (GIEGOLD, 1980, p. 5).

Contribuem muito para esta reflexão as colocações feitas por Frezatti (2003, p.29) sobre o que é Gestão do Valor, conceito que deve necessariamente ser apropriado para a gestão eficaz de um SEC. Nesse sentido o autor diz:

Copeland (1995, p. 97) considera que Gestão de Valor é um processo interativo designado para aperfeiçoar as decisões estratégicas e operacionais da organização com foco em seus direcionadores de valor. O mesmo autor (1994, p. 102) reconhece que uma série de outros indicadores permeia a organização, mas ela deveria deixar claro que as decisões internas devem ser direcionadas para a Gestão de Valor, a partir do indicador mais adequado. Encontrar maneira de proporcionar valor de mercado superior ao valor intrínseco consiste em materialização da eficácia de investimento do ponto de vista de sua manutenção pelo controlador. Para tanto, os diferentes indicadores de gestão proporcionam variados impactos sobre o negócio e o processo decisório da organização, podendo exigir diferentes níveis de desempenho dos gestores.

O autor também enfatiza a importância que os indicadores de gestão utilizados no desenvolvimento do plano estratégico da organização têm por função monitorar sua missão. Podem ser separados em indicadores financeiros de longo prazo e indicadores não-financeiros. A mensurabilidade desses indicadores, a abrangência e a clareza de seu entendimento são de grande importância em sua definição (Frezatti, 2003).

2.2. Educação Corporativa: Principais Conceitos, Princípios e Práticas

O conceito de Universidade Corporativa, ou Educação Corporativa, surge no final do século XX como uma atividade de intenso crescimento no campo do ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (MEISTER, 1999). Em essência, essas forças são cinco:

- **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- **Era do Conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- **Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (MEISTER, 1999, p. 1-12)

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) em uma organização é, no entender de Eboli (2004a, p. 48), fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”, de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se,

assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Os Sistemas de Educação Corporativa apresentam, na visão de Eboli (2004a, p. 57-61) sete princípios de sucesso, que, dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

- 1. Competitividade:** buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas;
- 2. Perpetuidade:** entender a educação como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa;
- 3. Conectividade:** privilegiar a construção social do conhecimento da organização, propiciando gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio;
- 4. Disponibilidade:** oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso;
- 5. Cidadania:** estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais;
- 6. Parceria:** desenvolver relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação, tanto internamente (líderes e gestores no papel de educadores), como externamente (universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos);
- 7. Sustentabilidade:** ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio e buscar fontes alternativas de recursos para o SEC ser autosustentável.

Cabe salientar que uma mesma prática pode dar sustentação a mais de um princípio, por exemplo: estabelecer parcerias internas com líderes e gestores, embora seja essencial para viabilizar o princípio de Parceria, também é uma prática necessária para concretizar os princípios de Perpetuidade e Conectividade. Assim, a qualidade de um Sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados. O importante é que todos eles sejam contemplados quando da elaboração do projeto de concepção do Sistema de Educação Corporativa, e que haja práticas associadas a cada um deles.

2.3 A mudança de foco de treinamento para desempenho

No Brasil, algumas empresas evoluíram e cresceram com base em programas de capacitação bem concebidos e executados. Porém, na sua maioria, essas mudanças ainda são superficiais. O que vem mudando, e muito, é o valor investido nos programas educacionais corporativos. Verdadeiras fortunas têm sido gastas, mas a maioria dos programas de T&D continua desvinculada das estratégias de negócio, agregando pouco valor aos resultados obtidos. A percepção de ineficácia dos programas, o acirramento da competitividade e o aumento da crise econômica vivenciada pelas empresas colaboraram com a preocupação crescente das empresas em não desperdiçar recursos com programas que não possam ser traduzidos em resultados mensuráveis.

Um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento. Os indicadores utilizados tradicionalmente refletem a realidade interna (número de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média do custo de treinamento, número de pessoas treinadas, números de cursos oferecidos etc.) e pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. É imperativo que se estabeleçam indicadores voltados para a realidade externa – mercado - para avaliar e mensurar o impacto dos programas ofertados e ações empreendidas, e que tais indicadores estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio, tais como: melhoria na qualidade dos produtos e serviços; maior participação no mercado; melhoria na qualidade de atendimento; melhoria na imagem institucional; prêmios recebidos; lançamento de novos produtos; expansão dos negócios; tornar-se referência no setor de atividade ou no mercado como um todo.

De acordo com Robinson e Robinson (1998) é fundamental que se promova a mudança do foco tradicional para o foco em desempenho, quando estamos falando de programas educacionais. No quadro 2 estão sintetizadas as diferenças-chave entre as duas abordagens ao treinamento: foco tradicional e foco em desempenho. Elas não são excludentes por natureza, funcionando muito mais como um continuum; muitos departamentos ou áreas de T&D se encontram entre os extremos desse continuum.

Quadro 2 - Características do Foco Tradicional e do Foco em Desempenho

FOCO TRADICIONAL ←=====	=====→ FOCO EM DESEMPENHO
Foco na necessidade de aprendizado das pessoas; aquisição de conhecimento e habilidades é a finalidade	Foco no que as pessoas precisam fazer; aquisição de conhecimento e habilidades é apenas um meio para um fim. Resultados!
Orientado para o evento	Orientado para o processo
É introduzido no processo de trabalho de forma reativa (alguém indica)	É introduzido no processo de trabalho de ambas as formas: reativa e pró-ativa (iniciativa própria)
Treinamento é a única solução	Treinamento é uma das múltiplas soluções possíveis
Funciona independente da participação dos clientes	Requer participação dos clientes e compartilhamento da visão de sucesso
Sucesso é mensurado em termos da qualidade do evento (qualidade do programa, do sistema de seleção, do sistema de avaliação etc...)	Sucesso é mensurado em termos de sua contribuição na mudança de desempenho e seu impacto operacional

Fonte: adaptado do livro Moving from Training to Performance (Robinson; Robinson ,1998)

2.4 O Desafio de Implantar um Sistema de Mensuração para os SEC's

A mudança estrutural que vem sendo perseguida pelos responsáveis por desenvolvimento de pessoas nas organizações, mudando o foco para aumento de desempenho não é um assunto novo. O que é realmente novo são dois elementos que estão recebendo acentuada ênfase devido às exigências dos negócios contemporâneos: (a) Necessidade de parceria com a gerência: o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) foi tradicionalmente operado mais em paralelo à gerência do que em parceria; (b) Vínculo com as necessidades do negócio: no atual mundo dos negócios, a identificação das exigências de desempenho humano começa com a clarificação dos atuais e futuros objetivos desse negócio (Eboli, 2004b).

A proposta de Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin, de avaliar os programas de T&D em quatro níveis (reação, aprendizado, aplicação e retorno sobre investimento) não é nova; foi por ele proposta há mais de 40 anos, mas só agora, quando as empresas vivem um momento de extrema competitividade e restrição, é que se deu valor absoluto para esta questão (KIRKPATRICK, 1998a). O autor identifica que um dos aspectos mais desafiadores para T&D no próximo milênio será avaliar o aumento de desempenho por ele causado. Um programa de treinamento é mais bem-sucedido quando os participantes

corretos (seleção) recebem conhecimentos, habilidades e atitudes corretos ensinados por métodos, meios e instrutores adequados (processo) no momento e local certos de tal forma que atendam ou superem as expectativas da organização – aprendem objetivos e desempenho voltado para resultados (KIRKPATRICK, 1998b, p. ix). O autor define os quatro níveis que julga como uma graduação necessária para a correta avaliação dos programas de treinamento – uma explicação completa sobre os quatro níveis de avaliação de treinamento pode ser encontrada no livro *Evaluating Training Program* (1998b). Os quatro níveis são descritos abaixo e apresentados no quadro 3, a seguir:

Nível 1: Reação – A avaliação de reação é feita a partir de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas de T&D com relação a conteúdo, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações etc. De forma geral a avaliação de reação é realizada sem maiores problemas pelas empresas, sendo uma prática bastante comum e disseminada.

Nível 2: Aprendizado – Avaliar aprendizado significa determinar a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do treinamento. As questões normalmente feitas para avaliar esse nível são: O que eles sabem fazer agora que não sabiam fazer antes do treinamento? O que eles podem fazer agora que não conseguiam fazer antes?

Nível 3: Aplicação – Avaliar aplicação implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Na prática, quando se avalia este nível significa estarmos avaliando o próprio desempenho do indivíduo.

Nível 4 : Resultados – Neste nível, avaliar resultados significa determinar se o treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios ou contribuiu para os objetivos da organização. As questões que devem ser feitas nesse nível são: Como a empresa foi beneficiada com o treinamento? A produtividade aumentou? As reclamações de clientes diminuíram?

Quadro 3 – Os Quatro Níveis de Avaliação do Treinamento

Nível	Natureza	Questão	Instrumento
1. Reação	Gostaram?	Quanto os participantes gostaram do curso?	Formulários
2. Aprendizado	Aprenderam?	Quanto eles aprenderam?	Testes, Exames Simulações
3. Comportamento	Estão utilizando?	Quanto eles estão aplicando no trabalho?	Mensuração do desempenho
4. Resultados	Estão pagando?	Qual o retorno do treinamento sobre investimento?	Análise custo-benefício

Fonte: adaptado de KIRKPATRICK (1998b, p. ix) e EBOLI (2004a, p. 223)

Avaliar os resultados obtidos com treinamento, considerando-se esses quatro níveis, implica-se em planejar e integrar todo processo de avaliação para que se tenha clareza da informação (**o quê?**) que se pretende levantar, em qual fonte (**onde?**), por meio de qual método (**como?**) e em que momento (**quando?**). O modelo do autor não estabelece explicitamente a natureza hierárquica entre os níveis, no entanto na prática tem sido aceita essa hierarquia. Ter reações positivas (**nível 1**) é pré-requisito para que o aprendizado ocorra (**nível 2**); comportamento depende do aprendizado; e é a mudança no comportamento (**nível 3**) que gera resultados (**nível 4**) para a organização.

Em um estudo feito a partir dos 21 casos de Educação Corporativa, relatados no livro *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades* (EBOLI, 2004a), foram identificadas práticas relacionadas associadas ao Princípio da Sustentabilidade, sendo as principais:

- Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio;
- Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos;
- Criar mecanismos que favoreçam a autosustentabilidade financeira.

Embora a preocupação em tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio estivesse presente em todos os casos pesquisados, e a percepção geral dos dirigentes fosse de que o desempenho da empresa teria melhorado depois da implantação da UC, não se observou o correspondente esforço em implementar um sistema métrico que permitisse avaliar, de forma objetiva, o impacto da UC nos negócios. Nos melhores projetos de UC existentes no Brasil, este princípio é o mais vulnerável e mais distante da prática, segundo a autora. A preocupação em avaliar o impacto dos programas foi explicitada em 8 dos 21 casos relatados. Em 5 casos já era uma prática (embora em estágios diferentes de implantação); e em apenas 2 casos estava sendo implantado o modelo dos 4 níveis de Kirkpatrick. Destaque-se que em um único caso dos pesquisados pela autora, a avaliação era vinculada ao *Balanced Scorecard*. Ainda segundo Eboli (2004a), o curioso é que mesmo sem um sistema métrico objetivo para avaliar o impacto dos programas educacionais nos resultados, a percepção geral das lideranças empresariais era de que as empresas melhoraram muito com UC. Embora não tenham isso de uma forma sistemática, apontaram diversos indicadores externos – melhoria na imagem institucional, recebimento de prêmios e referência no mercado – como medidas do sucesso do projeto. Este parece ser um dos maiores desafios para as organizações e seus respectivos SEC's: avaliar os resultados dos investimentos em educação considerando seu impacto nos objetivos do negócio. Dentro deste contexto, justifica-se a realização da pesquisa aqui apresentada, uma vez que sistema métrico, apoiado por um Sistema de Informações Gerenciais, que permita avaliar, de forma objetiva, o impacto dos programas educacionais de um SEC nos resultados os negócios da empresa é um enorme desafio a ser superado.

3. Aspectos Metodológicos Gerais

O presente estudo apresenta enfoques tanto exploratórios como descritivos. No entender de Selltiz *et al*, o estudo exploratório, tem como motivação “familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses” (SELLTIZ *et al*, 1974). Para Mattar (1996), a pesquisa exploratória pode utilizar vários métodos, como levantamento de dados em fontes secundárias, estudos de casos selecionados e observação informal. O segundo tipo de estudo relacionado anteriormente, o descritivo, tem como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, [...]” (Triviños, 1987). Triviños afirma que “os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar” e a partir daí “descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”, com a intenção de aprofundar a descrição de determinada realidade (Triviños, 1987). Dessa forma, o método da pesquisa se justifica em função da necessidade de se adquirir um painel das práticas organizacionais relacionadas. Os dados e as análises apresentadas baseiam-se na pesquisa “Mensuração de Resultados em Educação Corporativa no Brasil”, realizada pelos autores, com o propósito de se obter um panorama mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. Foram enviados instrumentos de coleta de dados (questionários) a 164 organizações que atuam no Brasil e que, sabidamente, apresentavam alguma iniciativa de Educação Corporativa, caracterizando uma amostragem intencional, por conveniência. Trinta e nove empresas responderam ao questionário, que era constituído por questões qualificadoras,

fechadas (com a utilização de uma escala Likert de 6 pontos) e abertas, em um total de 64 questões divididas em três partes: (a) Caracterização da empresa e do respondente; (b) Caracterização do Sistema de Educação Corporativa (SEC); e (c) Resultados do SEC da empresa. A terceira parte do questionário visava à obtenção da opinião dos respondentes no que tange aos resultados dos Sistemas de Educação Corporativa e estão dispostos de acordo com cinco agrupamentos, como apresentado na figura 1:

Figura 1: Mapa dos Resultados



Os resultados apresentados provêm de análises estatísticas descritivas, por se tratar de uma amostra não-probabilística, e que apesar das limitações do método, possibilitam atender aos objetivos gerais dos pesquisadores (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 167-168).

4. Apresentação dos Resultados da Pesquisa

4.1 Breve Perfil das Empresas Respondentes

Trinta e nove das 164 organizações às quais foram enviados os questionários responderam às questões solicitadas. Aquelas que responderam a pesquisa foram assim classificadas setorialmente: 28% são do setor financeiro; 28% de serviços; 21% da indústria secundária; 13% da indústria de infra-estrutura; e 10% da indústria primária. As principais variáveis descritivas das empresas respondentes da pesquisa são apresentadas na tabela 1.

Tabela 1: Principais variáveis de qualificação das empresas respondentes

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO	PERC.
Tipo de empresa	Privada	87,2%
	Estatal	12,8%
	Terceiro Setor	0%
Controle Acionário	Brasileiro	56,4%
	Estrangeiro	43,6%
Faturamento	Inferior a R\$ 50 Milhões	2,6%
	de R\$ 50 a R\$ 200 Milhões	10,3%
	de R\$ 200 a R\$ 1.000 Milhões	12,8%
	Superior a R\$ 1.000 Milhões	61,5%
	Não responderam	12,8%
Número de Funcionários	Até 500	10,3%
	De 500 a 2.000	10,3%
	De 2.000 a 5.000	30,8%
	De 5.000 a 10.000	10,3%
	Acima de 10.000	38,5%
Implantou o <i>Balanced Scorecard</i>	sim	35,9%
	não	64,1%

Notadamente, há uma maior participação na pesquisa de empresas privadas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão, com número de funcionários maior que 10.000 e com abrangência de atuação internacional. Justifica-se este perfil, em função das grandes empresas adotarem práticas em uso no exterior e terem maior volume de investimentos em desenvolvimento das pessoas. Houve praticamente um empate em termos da origem de capital das empresas, demonstrando que as empresas nacionais estão no mesmo patamar em termos de Educação Corporativa que as estrangeiras. Importante também destacar que a grande maioria (64,1%) não implantou o *Balanced Scorecard*.

4.2. Caracterização dos Sistemas de Educação Corporativa

A segunda parte do instrumento de pesquisa se referia às principais características e aspectos dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC's) das organizações respondentes, que estão apresentados na tabela 2, a seguir. A partir da observação da tabela 2 e a partir do enfoque deste trabalho, alguns pontos podem ser destacados: estruturalmente, o SEC situa-se entre o primeiro nível ou no segundo nível hierárquico após o principal executivo; a maioria dos SEC's não está enquadrada nos *scorecards* e nos indicadores de desempenho da empresa; e a importância estratégica dos programas educacionais é ratificada. É importante notar que há uma contradição entre a expressa importância estratégica e a falta de indicadores de desempenho, como será tratado no capítulo 5 deste trabalho. Nesta parte do questionário também foi solicitado aos respondentes que assinalassem, dentre alguns indicadores mencionados, quais eram aqueles utilizados pela empresa e pedia-se que fossem informados os números correspondentes ao ano de 2003.

Tabela 2: Características dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados

VARIÁVEL	CLASSIFICAÇÃO	PERC.
Posição do SEC na hierarquia da organização	1 nível abaixo do CEO	33,3%
	2 níveis abaixo do CEO	41,0%
	3 níveis abaixo do CEO	7,7%
	Mais de 3 níveis abaixo	7,7%
	Não responderam	10,3%
Orçamento do SEC como percentual da folha de pagamento (f.p.)*	Abaixo de 1% da f.p.	25,6%
	Entre 1% e 3% da f.p.	33,3%
	Entre 3% e 5% da f.p.	15,4%
	Acima de 5% da f.p.	10,3%
	Não responderam	15,4%
A área à qual se vincula o SEC utiliza o <i>Balanced Scorecard</i>	sim	30,8%
	não	69,2%
Para a avaliação dos resultados do SEC são utilizados indicadores vinculados ao <i>Balanced Scorecard</i> implantado	sim	28,2%
	não	66,7%
	não responderam	5,1%
Indique os critérios utilizados para definir que programas educacionais devem ser avaliados	Importância estratégica	87,1%
	Relevância do volume de investimentos (relação custo/benefício)	59,0%
	Abrangência massificada do público-alvo	33,5%

* Salário nominal

Na tabela 3, a seguir, estão sintetizados os resultados obtidos com esta questão. O que se destaca é o alto índice de respondentes que não informaram os dados referentes aos indicadores mencionados, o que evidencia quão séria é a questão de sistemas de indicadores e de informações gerenciais vinculados ao SEC, uma vez que mesmo indicadores considerados básicos para o gerenciamento de um sistema deste tipo – como os que constavam no instrumento de coleta de dados – não foram indicados como utilizados pelos respondentes.

Tabela 3: Indicadores utilizados pela empresa

INDICADORES UTILIZADOS	NÃO RESPONDERAM	PERC.
Média do custo de treinamento	33	84,6%
Número de dias de treinamento	32	82,1%
Número de cursos oferecidos	28	71,8%
Valor anual investido em treinamento por pessoa	24	61,5%
Horas de treinamento por pessoa	21	53,8%
Número de pessoas treinadas	20	51,3%

4.3. Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa

A terceira parte do instrumento de pesquisa visava à obtenção da opinião dos respondentes no que tange aos resultados dos Sistemas de Educação Corporativa e estão dispostos de acordo com parte do cinco agrupamentos das questões fechadas (conforme item 3), como segue.

4.3.1. Avaliação dos Programas Educacionais

Este grupo de afirmações procurava verificar se, na formulação dos programas educacionais: (a) são definidos de forma mensurável os resultados esperados pelas lideranças da empresa; (b) o sistema de mensuração existente permite avaliar os resultados obtidos com os investimentos em programas educacionais; (c) todos os programas educacionais são avaliados; (d) Apenas os principais programas educacionais são avaliados; (e) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Primeiro Nível (Reação); (f) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Segundo Nível (Aprendizado); (g) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Terceiro Nível (Aplicação); (h) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Quarto Nível (Resultados).

Tabela 4: Avaliação dos programas educacionais

BLOCO: AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS EDUCACIONAIS		
QUESTÃO	MÉDIA	D.P.*
37. Na concepção de um programa educacional, são definidos de forma mensurável os resultados esperados.	4,03	1,03
45. O sistema métrico existente permite avaliar os resultados obtidos com os investimentos em programas educacionais.	3,42	1,15
46. Todos os programas educacionais são avaliados.	4,53	1,62
47. Apenas os principais programas educacionais são avaliados.	3,08	1,99
48. Para a avaliação dos programas educacionais é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Primeiro Nível (Reação).	5,53	1,00
49. Para a avaliação dos programas educacionais é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Segundo Nível (Aprendizado).	4,31	1,53
50. Para a avaliação dos programas educacionais é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Terceiro Nível (Aplicação).	3,77	1,52
51. Para a avaliação dos programas educacionais é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Quarto Nível (Resultados).	3,23	1,66

*Desvio Padrão

A tabela 4 mostra que não há um posicionamento muito claro por parte dos respondentes com relação ao processo de mensuração e avaliação do desempenho de suas atividades de Educação Corporativa. O modelo proposto por Kirkpatrick, apesar de ter sido proposto em 1959, continua representando o “estado da arte” quando o assunto é avaliação de programas de treinamento. Embora reconhecido por toda a atenção que tem recebido ao longo dos anos, a utilização deste modelo ainda é tímida, tendo em vista a dificuldade e custo de mensurar os níveis 3 e 4.

4.3.2. Indicadores de Resultados Internos

As afirmações deste bloco temático procuravam verificar se são observados como indicadores de resultados, decorrentes dos sistemas de educação corporativa, os seguintes elementos internos à organização: (a) a melhoria dos resultados financeiros; (b) a melhoria da qualidade dos processos da empresa; (c) a melhoria no desempenho das pessoas; (d) a melhoria no desempenho das áreas; (e) o aumento do orgulho das pessoas em pertencer à empresa; (f) o aumento da satisfação dos colaboradores; (g) a maior retenção dos talentos.

Tabela 5: Indicadores de resultados internos

BLOCO: INDICADORES DE RESULTADOS INTERNOS		
QUESTÃO	MÉDIA	D.P.*
52. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi a melhoria dos resultados financeiros.	3,63	1,91
53. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi a melhoria da qualidade dos processos da empresa.	4,47	1,27
54. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi a melhoria no desempenho das pessoas.	4,87	1,14
55. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi a melhoria no desempenho das áreas.	4,74	1,18
56. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi o aumento do orgulho das pessoas em pertencer à empresa.	4,55	1,35
57. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi o aumento da satisfação dos colaboradores.	4,71	1,47
58. Um efeito interno observado como indicador de resultado do SEC foi a maior retenção dos talentos.	4,32	1,38

*Desvio Padrão

Verificou-se, conforme apresentado na tabela 5, que os SEC's têm contribuído de maneira substancial para melhoria dos resultados das organizações, principalmente no que diz respeito aos processos internos, resultados financeiros e também ao clima organizacional.

4.3.3. Indicadores de Resultados Externos

Este grupo de afirmações procurava verificar se são observados como indicadores de resultados, decorrentes dos sistemas de educação corporativa, os seguintes elementos internos à organização: (a) o aumento da participação de mercado; (b) a melhoria na qualidade dos produtos, serviços e atendimento; (c) a melhoria da imagem institucional; (d) foi a quantidade de prêmios recebidos pela empresa; (e) a expansão dos negócios da empresa; (f) ele ter se tornado uma referência no mercado. A tabela 6 demonstra que os esforços realizados em Educação Corporativa representam um considerável reforço na imagem institucional das organizações. As respondentes afirmam que há uma tendência na melhoria da imagem da organização e da qualidade de seus produtos e serviços como desdobramento das atividades dos SEC's.

Tabela 6: Indicadores de resultados externos

BLOCO: INDICADORES DE RESULTADOS EXTERNOS		
QUESTÃO	MÉDIA	D. P.*
59. Um efeito externo observado como indicador de resultado do SEC foi o aumento da participação de mercado.	3,42	1,55
60. Um efeito externo observado como indicador de resultado do SEC foi a melhoria na qualidade dos produtos, serviços e atendimento.	4,53	1,37
61. Um efeito externo observado como indicador de resultado do SEC foi a melhoria da imagem institucional.	4,55	1,48
62. Um efeito externo observado como indicador de resultado do SEC foi a quantidade de prêmios recebidos pela empresa.	3,65	1,80
63. Um efeito externo observado como indicador de resultado do SEC foi a expansão dos negócios da empresa.	3,38	1,53
64. Um efeito externo observado como indicador de resultado do SEC foi ele ter se tornado uma referência no mercado.	4,21	1,68

*Desvio Padrão

4.4. Síntese dos Resultados Gerais da Pesquisa

A partir dos resultados apresentados neste trabalho, pôde-se chegar a alguns resultados e discussões que serão apresentados a seguir.

Primeiramente, a maioria das empresas (64,1%) implantou o *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta que possibilita a mensuração do desempenho e comunicação da estratégia organizacional. No entanto, para 66,7% das empresas, não havia indicadores relativos aos Sistemas de Educação Corporativa refletidos no BSC. Em segundo lugar, pode-se dizer que há um certo consenso da importância da Educação Corporativa por parte das organizações pesquisadas, como se percebe pelos resultados apresentados na tabela 2. No entanto, a falta de indicadores e de processos e sistemas de mensuração e avaliação de desempenho para os SEC's pode comprometer a perpetuidade e a sustentabilidade destas iniciativas.

Com relação às questões específicas de avaliação e indicadores, observa-se que:

- para o grupo de questões “Avaliação dos Programas Educacionais” (tabela 4), revelou-se a pouca preocupação com esta iniciativa. Apenas 7,7% dos respondentes concordaram muito, enquanto que 43,6% concordaram pouco, sendo que o total de discordância representou 38,5% (incluindo os três graus).
- no que diz respeito às respostas do Bloco “Indicadores de Resultados Internos” (tabela 5), 35,9% concordaram muito ou totalmente e 41% concordaram pouco, expressando uma concordância geral de 76,9%. Apesar do consenso com relação ao assunto, é preocupante a dificuldade de se identificar os indicadores a serem utilizados para a mensuração dos SEC's, conforme expresso na tabela 3, que revelou índices impressionantes da falta de sistematização destas atividades.
- o maior percentual de discordância (41% incluindo os três graus) verificou-se no Bloco “Indicadores de Resultados Externos”. Neste bloco apenas 17,9% concordaram muito e 33,3% concordaram pouco. Pode-se entender estes resultados, uma vez que a obtenção de indicadores externos seria mais restrita que a definição de indicadores internos, já percebidos como insuficientes.

Finalmente, no quadro 4, sintetizam-se as principais análises, associando-se Blocos Temáticos e Grau de Concordância/Discordância. Ao associar esses resultados aos princípios de sucessos citados (EBOLI, 2004a), o que se verifica é que a questão da sustentabilidade das iniciativas de Educação Corporativa carece de mais atenção, principalmente no que diz

respeito à implantação de um sistema métrico que contemple indicadores de desempenho mais eficazes e que melhor retratem o impacto dos programas educacionais frente à realidade externa das organizações.

Quadro 4: Blocos Temáticos x Grau de Concordância/ Discordância

BLOCO TEMÁTICO	GRAU DE CONCORDÂNCIA
Avaliação dos programas educacionais	Concordância Geral Baixa
Indicadores de resultados Internos	Concordância Geral Alta
Indicadores de resultados Externos	Concordância Geral Baixa

5. Considerações finais

De modo geral, algumas considerações podem ser feitas com relação a aspectos relevantes captados pela pesquisa descrita, além dos aspectos já considerados no estudo. A primeira delas refere-se ao papel do CLO (*Chief Learning Officer*). Interessante notar que no Brasil ainda não é utilizada esta nomenclatura para as pessoas que exercem a função de Gestores das Universidades Corporativas ou dos Sistemas de Educação Corporativa. Mas parece que mesmo sem utilizar esta terminologia os desafios enfrentados pelos responsáveis pelas antigas áreas de T&D das empresas, para migrarem para a atual função de Gestores das Universidades Corporativas, ou Gestores de Aprendizagem e Educação, são muito semelhantes aos encontrados nos Estados Unidos. E qual seria a responsabilidade dos CLO's? Em sessão realizada na ASTD (American Society for Training & Development) 2004, intitulada *View from the CLO: The Future of The Profession: Dialogues for Transforming The Industry*, vários CLO's ofereceram seus pontos de vista sobre o futuro da profissão. De acordo com os painelistas, as novas competências requeridas para a função no sentido de atender a esta expectativa são: pensamento estratégico; prática de gestão de projetos; habilidades de comunicação e persuasão; colaboração, rapidez, flexibilidade e agilidade; habilidade com tecnologia; expertise em “como as pessoas aprendem” e conhecimento de metodologias de avaliação e mensuração deste aprendizado. Desta forma, dentre as principais mudanças necessárias, evidencia-se a urgente transição das posturas: (1) de custo para **investimento com impacto**; (2) de centrada em conteúdo para **centrada no aprendiz**; (3) de centrada em evento para **centrada em necessidades**; (4) de foco em atividades para **foco em resultados**; e (5) de treinador/desenvolvedor de cursos para **parceiro de negócios**.

Estas reflexões têm reforçado a idéia de que deve haver a preocupação em se estruturar e oferecer cursos de formação específicos para Gestores das Universidades Corporativas, não só para que possam desempenhar com sucesso seu papel nas etapas de concepção e implementação de uma UC, mas principalmente nas etapas seguintes de operação e manutenção dos SEC's.

Por fim, cabe ressaltar a dependência que os Sistemas de Educação Corporativa – como qualquer outra iniciativa implementada na organização com vistas a agregar valor e reforçar o alinhamento estratégico – têm com relação aos sistemas contábeis, de mensuração de desempenho e de informações gerenciais. Como afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 21), “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. A real efetividade dos SEC's só poderá ser aferida se os sistemas de informação forem compatíveis e inter-relacionados, proporcionando a matéria-prima imperativa para a gestão e a tomada de decisão nas organizações.

6. Referências Bibliográficas

- COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 7a. ed., 2003
- De HAAS, M. & KLEINGELD A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 1999, 10, p. 233-261
- EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004
- _____. Educação Corporativa. *Revista T&D – Inteligência Corporativa*. Nov. 2004, ed. 137, ano 12.
- FREZATTI, F. Gestão de Valor na Empresa. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIEGOLD, W.C. Avaliação de Desempenho e o processo APO: uma abordagem de instrução programada. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980
- HAMPTON, D. R. Administração Contemporânea. Tradução de L. Blandy & A. C. A. Maximiano. São Paulo: McGraw-Hill, 3a. edição, 1992
- HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993
- JOHNSON, H.T. Performance measurement for competitive excellence, p. 63-89 in KAPLAN, R.S. Measures for manufacturing excellence. Boston: Harvard Business School Press, 1990
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D. P. A estratégia em ação – Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KIRKPATRICK, D. L. Another look at evaluating training programs. Alexandria: ASTD, 1998
- _____. Evaluating Training Programs – The Four Levels. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.
- LOCKAMY III, A.; COX III, J.F. Reengineering performance measurement: how to align systems to improve processes, products and profits. New York: Irwin Professional Publishing, 1994
- MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996
- MEISTER, J. C. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999
- MINTZBERG, H. Managers, not MBA's. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003
- Robinson, D.G. & Robinson, J.C. Moving from Training to Performance: A Practical Guidebook. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc & ASTD, 1998.
- SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F. & LUCIO, P.B. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 1994
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, EPU, 2.ed., 1974
- TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 1986, 11, p. 801-814
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K. & NONAKA, I. Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press, 2000