

RH PREMIUM

Volume 3 | Coleção 2019

MELHORES
SOLUÇÕES PARA **RH**

Os diferenciais e as melhores soluções
para os maiores desafios do RH

(Re)aprendendo a aprender



A Transformação Digital tem potencial para revolucionar a forma como adultos aprendem. E isso terá um impacto incomensurável no ambiente de negócios.

Historicamente, o Brasil enfrenta problemas estruturais ligados à falta de formação básica e qualificação profissional diante de altíssimos níveis de desemprego. Em julho de 2019, mais de 13 milhões de pessoas estão à procura de um emprego. E, quando falamos de nível superior, deve-se levar em conta que o país forma, em média, apenas 0,5% da população de 18 a 24 anos, que teoricamente deveria estar cursando uma universidade.

Além disso, o mundo vem passando por várias transformações, sendo que nossos desafios sociais, culturais e econômicos nunca foram tão complexos. Contar com profissionais altamente qualificados torna-se, portanto, vital. É claro que os patamares de desenvolvimento de qualificação básica são fundamentais para que o processo de profissionalização no país seja estruturado. Conforme pesquisas, apenas 45% dos jovens e 42% dos contratantes acreditam que os recém-formados estejam realmente preparados para o mercado de trabalho. No entanto, diante das novas perspectivas de trabalho e competitividade, é fundamental para a preparação adequada da mão de obra que o país necessita hoje e demandará no futuro.

Portanto, identificar e investir em modelos de educação e desenvolvimento que realmente funcionem e ajudem a suprir essa carência é cada vez mais necessário dentro esse processo de gestão de pessoas estratégica.

QUAIS SÃO OS MAIORES DESAFIOS DO SEGMENTO?

Adriana Borghi, professora da ESPM: “Todos os dias o mundo se atualiza e precisamos acompanhar a velocidade dessas mudanças. Em meio a um cenário repleto de desafios na melhoria de qualificação de profissionais e na retenção de talentos no Brasil, a Educação Corporativa surge como uma solução cada vez mais adotada pelas empresas, dos mais diversos portes. A prática tende a crescer ainda mais nos próximos anos, uma nova frente de soluções com foco em ensino corporativo da empresa de consultoria, que visa levar ao mercado conhecimento técnico em diversos segmentos”.

Prof^a Mary Murashima, diretora adjunta da FVG Online: “Com as mudanças constantes no mercado, embaladas sobretudo pelos avanços tecnológicos, o segmento de educação corporativa precisa estar preparado não só para corrigir os *gaps* atuais de formação como também responder, a contento, às demandas

dos mercados futuros, para atuação em funções e áreas das quais, agora, temos apenas alguns possíveis esboços. Vivemos em tempos em que já não mais existem densas fronteiras entre o hoje e o amanhã, um mundo em que o profissional que atuará no mercado nos próximos anos busca, desde já, desenvolvimento das competências necessárias para sua sobrevivência nesses cenários que ainda não estão completos. É nesse sentido que o segmento de educação executiva precisa estar atento a novas competências como *sense-making*, inteligência social; *design mindset*, *information*, *media*, *digital* e *virtual literacy*, além de outras tantas que têm se destacado nos esboços de futuro ora traçados e incluem colaboração, trabalho em equipe, inovação e adaptação”.

Marcelo Porto Fernandes, Head de Aprendizagem Corporativa da Integração Escola de Negócios:

“(1)Trabalhar as iniciativas de capacitação e gestão do conhecimento em uma perspectiva mais estratégica que priorize a melhoria no desempenho das entregas dos colaboradores conectadas ao negócio das organizações; (2) Integrar de forma balanceada nos colaboradores a visão generalista com a visão especialista. Uma pessoa que é apenas especialista pode não se sentir confortável para se integrar a uma equipe de projeto, enquanto um generalista pode ter um conhecimento abrangente mas não é capaz de agregar um diferencial de valor ao projeto/negócio; (3) Inserir a aprendizagem e requalificação da força de trabalho como uma estratégia empresarial vital para se manter competitivo no meio desta transformação digital que estamos vivendo e não somente como uma atribuição da área de gestão de pessoas”.

Prof^a. Dr^a. Monica Sabino Hasner, coordenadora acadêmica executiva da Laureate:

“Hoje os principais desafios do segmento de Educação Corporativa são: (1) Como utilizar a tecnologia para entregar o ensino ainda melhor para os executivos, encaixando conhecimento relevante no pouco tempo livre; (2) Como personalizar o ensino, entregando as necessidades de cada colaborador; (3) Como estimular os executivos usando ferramentas atuais e envolventes.

Maurício Pedro, gerente corporativo do Senac São Paulo: “Desenvolvimento humano é um tema que sempre traz grandes desafios. Seja relacionado a como as pessoas aprendem ou ainda como as instituições brasileiras entendem os investimentos neste processo. Dessa forma, penso que podemos fazer

dois destaques sobre os desafios atuais. O primeiro está associado às questões econômica. Acompanhamos que desde 2013, as empresas estão cautelosas em realizar investimentos e isso tem trazido um dilema aparente. Embora a média de investimentos nos colaboradores não tenham caído de maneira expressiva, o planejamento de investimento do ano ficou sempre comprometido e as empresas acabam aplicando menos recursos do que dispõem. Outro grande desafio que enxergamos é quanto ao avanço das tecnologias disponíveis e as que estão por vir. Esse fator causa duas preocupações em relação à educação corporativa: a primeira é a de compreender como está e com será a apropriação dessas tecnologias no cotidiano das pessoas. A segunda é sobre quais são as competências que são e serão necessárias tendo em vista a tecnologia”.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES QUE TÊM MARCADO O SEGMENTO NOS ÚLTIMOS ANOS?

Adriana Borghi, professora da ESPM: “Hoje, uma empresa que investe na capacitação do capital humano se destaca com inovações e soluções diferenciadas que certamente gerarão resultados expressivos para a empresa”.

Prof^a Mary Murashima, diretora adjunta da FVG Online: “Nos últimos anos, conseguimos alavancar a EAD. As barreiras tecnológicas para a construção de espaços virtuais interativos e ferramentas que favorecem a participação deram mais credibilidade à modalidade a distância e propiciaram a reformulação do modo de se pensar o processo de ensino-aprendizagem na educação em diferentes níveis, inclusive na educação corporativa.

Inúmeras empresas investiram em treinamentos e capacitações eficazes *on-line*, conseguindo atingir um número muito maior de colaboradores em muito menos tempo. Paralelamente, muitos desses recursos influenciaram os tradicionais modelos de aula presencial, que começaram a se reinventar realizando sua autocrítica e investindo em novas metodologias com o subsídio da tecnologia educacional. Ademais, entre um e outro movimento – o de alavancagem da EAD e o de reformulação do ensino presencial –, houve espaço ainda para que novos modelos híbridos (*blended learning*) pudessem ser pensados, o que gerou um aumento significativo de programas, cursos e soluções educacionais que levam mais em consideração as necessidades, as restrições e os diferentes modos de aprender e estudar de seu público-alvo, o que foi muito bom também para o segmento de educação corporativa”.

Marcelo Porto Fernandes, Head de Aprendizagem Corporativa da Integração Escola de Negócios: “Encolhimento do porte das unidades centralizadas de educação corporativa, com o respectivo fomento de parcerias internas e externas à organização; busca pela racionalização e otimização dos custos dos programas de educação corporativa, lançando mão de uma diversidade de ferramentas e métodos, com ampla utilização de recursos tecnológicos; utilização de posturas e procedimentos mais organizados e sistematizados para diagnóstico e identificação das necessidades, especificação dos programas da educação corporativa, seleção e contratação de serviços/produtos com uma avaliação clara e objetiva dos resultados; aplicação de métodos e ferramentas para demonstração/medição do desempenho, produtividade, e qualidade dos serviços da área de educação corporativa (alinhamento dos programas ao negócio da empresa)”.

“O mercado de educação corporativa precisa compreender como a Transformação Digital impacta o cotidiano das empresas.”

Maurício Pedro, gerente corporativo do Senac São Paulo.



Prof^a. Dr^a. Monica Sabino Hasner, coordenadora acadêmica executiva da Laureate: “Desenvolvimento de grandes avanços no ensino a distância e cada vez maior presença do ensino centrado no aluno”.

Maurício Pedro, gerente corporativo do Senac São Paulo: “É sempre importante considerar uma linha do tempo mais ampla para compreender as transformações. A educação corporativa nasce dentro do departamento de RH, que tem sua semente seminal plantada a partir da industrialização, que traz consigo as primeiras preocupações em relação à orientação das pessoas para as funções e atividades. No Brasil, em meados da década de 1980, começam a surgir os departamentos de RH mais estruturados, com frentes como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Qualidade Total, Gestão de Pessoas, Liderança, Gestão de Mudanças, Clima Organizacional e Cultura Organizacional. Essa nova estrutura de RH demonstra a importância estratégica que as empresas passam a creditar a esta área. Esse processo permitiu ao RH se posicionar definitivamente como estratégico no século XXI. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, até 2020, as competências mais demandadas serão: resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, liderança e gestão de pessoas, trabalho em equipe, inteligência emocional, capacidade de julgamento e tomada de decisões, orientação a serviços, negociação e flexibilidade cognitiva, que são as chamadas ‘soft skills’. Essa é a grande transformação que o segmento de educação corporativa deve se preparar para atender.

COMO A COMPANHIA TEM SE PREPARADO PARA OFERECER SOLUÇÕES CADA VEZ MAIS EFETIVAS E INOVADORAS?

Adriana Borghi, professora da ESPM: “Temos inovado e evoluído junto aos nossos clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, oferecendo um serviço cada vez melhor e proporcionando experiências inesquecíveis a quem realiza e participa dos eventos na ESPM; conseguimos agregar valor em nossos programas e demonstrar o diferencial”.

Prof^a Mary Murashima, diretora adjunta da FVG Online: “Mudam-se os tempos, surgem novas tecnologias, mas ainda estamos inscritos em um paradigma no qual somos aquilo que somos. O maior desafio será ainda o mesmo: entender, encantar e ajudar pessoas a crescerem no mercado de trabalho corporativo. Eis por que temos procurado estar atentos aos processos de mudança e às competências do futuro, mas sem nos



A preocupação que devemos ter é a de acompanhar o ritmo tecnológico e aproveitar o que ele tem de construtivo a nos oferecer.”

Prof^a Mary Murashima, diretora adjunta da FVG Online.

apartarmos da nossa missão e dos nossos valores. Nesse sentido, temos centrado muitos esforços em incentivar o desenvolvimento de *soft skills* que serão possivelmente a tônica da atuação em incertos mercados futuros; em investir em recursos, metodologias e profissionais que possam, cada vez mais, tornar o ambiente e o processo de aprendizagem mais eficazes, pragmáticos, lúdicos e significativos para cada um de seus participantes e em desenvolver programas capazes de atender, de forma rápida e agregadora, as diferentes necessidades de formação e treinamento dos profissionais do mercado de agora e de amanhã”.

Marcelo Porto Fernandes, Head de Aprendizagem Corporativa da Integração Escola de Negócios: “Abraçando a aprendizagem personalizada; combatendo a sobrecarga de conteúdo; potencializando a aprendizagem pelos pares e contextualizada ao ambiente real de trabalho”.

Prof^a. Dr^a. Monica Sabino Hasner, coordenadora acadêmica executiva da Laureate: “Trabalhando com o desenvolvimento das competências socioemocionais, combinando encontros presenciais com atividades à distância, trazendo ferramentas atuais (como a realidade virtual) para entregar melhor”.

“Não será mais suficiente oferecer suporte aos nossos colaboradores nas iniciativas de educação corporativa, teremos que criar o ambiente propício para eles resolverem o quê e como aprender.”

Marcelo Porto Fernandes, Head de Aprendizagem Corporativa da Integração Escola de Negócios.



Maurício Pedro, gerente corporativo do Senac São Paulo: “No Senac São Paulo contamos com o desenvolvimento de metodologias próprias, criadas e adaptadas a partir do levantamento diagnóstico das necessidades de desenvolvimento que o mercado apresenta. A proposta é sempre levar às instituições soluções completas para a capacitação de seus funcionários, considerando as especificidades de cada empresa. Internamente, as equipes do Senac São Paulo procuram manter-se atualizadas e promovendo o compartilhamento de ideias com foco na inovação. O nosso papel é impulsionar o ensino e aprendizagem nas organizações, oferecendo soluções que contemplem o equilíbrio entre o conhecimento teórico e prático. Temos como premissa, promover uma experiência educacional significativa. Acreditamos que esta é uma condição básica para a conquista da autonomia profissional do indivíduo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do setor econômico e social de um país”.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESTAQUES E DIFERENCIAIS DAS SOLUÇÕES QUE A COMPANHIA OFERECE AO MERCADO?

Adriana Borghi, professora da ESPM: “Temos a certeza de que o respeito e a confiança, aliados ao desenvolvimento dos nossos colaboradores é o que garante a excelência na entrega dos nossos serviços”.

Profª Mary Murashima, diretora adjunta da FGV Online: “Para atender às necessidades do mercado, a FGV trabalha com programas customizados e padronizados, desde cursos de curta e média duração até programas de especialização, nas modalidades presencial, a distância e *blended*. Todas as soluções educacionais são modeladas em função de seu público-alvo, com insumos da pesquisa realizada em suas Escolas e Institutos, bem como com a oferta de soluções que visam à agregação de valor a profissionais em cargos distintos e com níveis de experiência diversos, até o C-Level, em diferentes regiões do país e do exterior. Todo o nosso portfólio de cursos de curta e média duração foi reestruturado. Além disso, o Pós-ADM, nosso curso de pós-graduação presencial, com transmissão de aulas via satélite, foi completamente remodelado para se

tornar mais leve, mais curto e oferecer mais foco em aplicação. Da mesma forma, nossos MBAs presenciais estão em atualização constante e contam com cerca de 40.000 alunos por ano, em todo o país. O portfólio do MBA FGV Online também foi reestruturado. Agora, o MBA em Gestão Empresarial e o MBA em Gestão e *Business Law* passam a contar com uma disciplina *blended* oferecida aos alunos no início do curso, para desenvolvimento de *soft skills* e *networking*, a partir de metodologia de gamificação desenvolvida pela própria FGV, que é o ARGo – *Alternate Reality Goals*. Ela é baseada nos chamados ARG – *Alternate Reality Games* –, que são jogos crossmidiáticos que mesclam cenários do mundo real e virtual, fomentando experiências colaborativas estruturadas em torno da resolução de desafios e mensagens criptografadas”.

Marcelo Porto Fernandes, Head de Aprendizagem Corporativa da Integração Escola de Negócios: “Buscar a tecnologia/metodologia certa para as diferentes necessidades. Como diz o vice-presidente de aprendizagem da Chan Zuckerberg Initiative (CZI), Bror Saxberg: ‘A tecnologia não faz nada pela aprendizagem. O que ela faz é pegar uma solução de aprendizagem boa ou ruim e torná-la acessível, confiável, disponível, rica em dados e personalizada’. Ou seja o método é muito mais importante que a mídia. Além disso, utilizar as diferentes alternativas da aprendizagem baseada em projetos (ou em inglês, PBL- Problem based Learning); e integrar diferentes objetos de aprendizagem em plataformas conhecidas como LXP (do inglês Learning eXperience Platform) como uma evolução natural dos atuais (e já obsoletos) LMS (Learning Management Systems)”.

Profª. Drª. Monica Sabino Hasner, coordenadora acadêmica executiva da Laureate: “Desenvolvemos soluções personalizadas para as necessidades da empresa e perfil dos colaboradores usando tecnologia e ensino híbrido na dose apropriada para o momento”.

Maurício Pedro, gerente corporativo do Senac São Paulo: “Em relação ao mercado, trabalhamos tanto com o setor privado, quanto com o setor público. No cenário da iniciativa privada, atualmente temos como destaque as soluções customizadas para apoiar orga-

nizações preocupadas em aprimorar as competências de seus líderes, com uma gestão ética, transparente e focada em engajar e motivar equipes. Para além disso, podemos destacar também projetos de treinamento e capacitação relacionados a responsabilidade social e desenvolvimento de equipes de vendas. Em relação aos programas desenvolvidos para o setor público, temos atuação em todo o Estado de São Paulo. As iniciativas se destacam na capacitação de servidores e gestores públicos, e no desenvolvimento de municípios onde atuamos para aprimorar o conhecimento e ampliar oportunidades de inclusão produtiva, com foco em minimizar as vulnerabilidades sociais por meio de iniciativas voltadas ao desenvolvimento social. Em 2018, por exemplo, foram mais de 340 prefeituras atendidas. De modo geral, na área de Educação, oferecemos especializações e aprimoramentos para professores e gestores escolares da educação básica, profissional e do ensino superior. Podemos destacar também importantes iniciativas em relação ao turismo, contemplando programas de regionalização, Planos Diretores de turismo e aperfeiçoamento de profissionais dos serviços ligados às atividades turísticas, como hospedagem, alimentação, agenciamento, receptivo e eventos. Há ainda treinamentos por meio de workshops, oficinas e palestras, além de cursos livres, técnicos, de extensão universitária, graduação e pós-graduação em outras áreas de atuação, como moda e beleza, tecnologia da informação, hospitalidade, desenvolvimento social, gestão de serviços da saúde, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho”.

DIANTE DA CHAMADA “TRANSFORMAÇÃO DIGITAL”, QUAIS AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO SEGMENTO PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

Adriana Borghi, professora da ESPM: “A transformação Digital é um assunto cada vez mais recorrente entre empresas; o avanço da tecnologia vem causando um aumento considerável na globalização e mudando a forma como as pessoas pensam e consomem. Como era de se esperar, a Transformação Digital traz consigo algumas tendências, que servem como pilares para que as empresas se estabeleçam nesse novo cenário de negócios, como a agilidade na inovação, a importância da experiência do cliente, a conveniência que o digital oferece, maior segurança nas transações, e novos modelos de negócios”.

Profª Mary Murashima, diretora adjunta da FVG Online: “A preocupação que devemos ter é a de acompanhar o ritmo tecnológico e aproveitar o que ele tem de construtivo a nos oferecer, mas sem sermos atro-

pelados por ele e sem perdermos nossa identidade. O uso de inteligência artificial no mercado de educação corporativa, por exemplo, já é uma realidade hoje. Contudo, ainda que ele viabilize acesso ‘personalizado’ a soluções educacionais registradas em um banco de dados, o desafio é descobrir como podemos conquistar essa experiência, sem abrir mão da interação e do convívio com nossos pares, consequência negativa dos processos de aprendizagem com esse tipo de desintermediação. É certo que as pessoas aprendem de maneiras e em ritmos diferentes e que as tecnologias emergentes podem favorecer a seleção mais favorável a esses diferentes perfis, entretanto, a individualização no processo de aprendizagem também pode ter um alto custo, pois não vivemos e trabalhamos sozinhos e, por isso, o crescimento é fruto daqueles que aprendem a lidar com as diferenças, que surgem apenas no convívio com o outro. Só existe aprendizado na interface com o outro, e o aprendizado é uma das experiências mais antigas da humanidade, não importa quão inovadora seja a tecnologia que o instrumentaliza”.

Marcelo Porto Fernandes, Head de Aprendizagem Corporativa da Integração Escola de Negócios: “Sem dúvida, a aprendizagem adaptativa ou seja a personalização da aprendizagem. Como diz o David Blake em seu livro *Expertise Competitiva*: ‘Em vez de impor hierarquicamente que habilidades cada colaborador deve aprender e como deve aprendê-las, os líderes mais eficazes deverão estimular seus colaboradores a personalizarem o que e como aprender’. Ou seja, não será mais suficiente oferecer suporte aos nossos colaboradores nas iniciativas de educação corporativa, teremos que criar o ambiente propício para eles resolverem o quê e como aprender”.

Profª. Drª. Monica Sabino Hasner, coordenadora acadêmica executiva da Laureate: “Ensino híbrido bastante presente, vídeos cada vez mais curtos e específicos, gamification, educação personalizada”.

Maurício Pedro, gerente corporativo do Senac São Paulo: “O mercado de educação corporativa precisa compreender como a Transformação Digital impacta o cotidiano das empresas. Seja no sentido de prover novos conhecimentos a respeito das tecnologias e como é possível incorporá-las no processo de desenvolvimento das pessoas, seja em relação à cultura e ao clima organizacional. E fundamentalmente no que diz respeito ao sentimento das pessoas em relação aos processos que envolvem a Transformação Digital. Contudo, como já apontam alguns cenários, com toda a tecnologia disponível, o ser humano continuará sendo o principal fator para a educação corporativa”. ■