

Além das fronteiras

Internacionalização tem levado empresas brasileiras a desenvolver modelos globais de educação corporativa

Por Vanderlei Abreu

A internacionalização já é realidade para boa parte das corporações brasileiras que entraram no mercado externo por meio de aquisições ou instalação de filiais em outros países. Mas se essas mesmas empresas reclamam de falta de qualificação dos profissionais aqui no Brasil, como elas lidam com essa questão em um território até certo ponto desconhecido? E no caso de companhias adquiridas no exterior, como avaliar os programas de educação corporativa da organização a ser comprada? Algumas das chamadas multinacionais brasileiras, em especial as que já têm boa infraestrutura de treinamento em nosso país, começam a levar seus padrões de capacitação para suas filiais mundo afora para evitar dores de cabeça. Um dos exemplos mais emblemáticos de corporação que começa a sedimentar seu modelo de formação nos países em que opera é a Vale. Presente em 33

nações espalhadas pelos cinco continentes, a maior mineradora do mundo começou a internacionalizar seus programas de educação corporativa em 2008, por meio da Valer - Educação Vale, área responsável pela gestão da educação profissional. Desiê Ribeiro, gerente-geral de educação e desenvolvimento de pessoas, comenta que a Vale está numa vertente de crescimento muito alta e o processo de formação dos empregados precisa acompanhar essa velocidade de expansão, oferecendo todo apoio às filiais no que tange ao desenvolvimento de equipes, o fechamento de parcerias com novos fornecedores e até mesmo uma operação assistida às equipes para que elas possam atuar de forma autônoma. "Essa orientação vai variar em função do grau de maturidade da região e dos times", acrescenta.

A Valer conta com 25 unidades no Brasil e também mantém centros de formação na Suíça e na China,

além de duas outras unidades em construção em Omã e outra em Moçambique. "A presença física é uma das formas de criarmos claramente um centro de formação e uma identidade única para a área de educação da Vale, pois reforça a marca, o modelo e a consistência dessa infraestrutura e denota a importância que a companhia dá para a educação", esclarece Tatiana Matos, gerente de educação da mineradora.

Outra empresa que também começa a internacionalizar sua infraestrutura de educação corporativa é a Solví, grupo empresarial especializado em engenharia de soluções para a vida, oferecendo serviços nas áreas de saneamento, distribuição de água, valorização energética e tratamento de resíduos. O processo de internacionalização do grupo começou em 1997, por meio da associação da Vega Engenharia Ambiental com a empresa de saneamento peruana Ecovia Ambiental, resultando na



Relima. Com a reorganização societária por que a empresa passou no Brasil em 2007, no ano seguinte foi criada a Academia Solví, centro de treinamento do grupo e, em março de 2010, essa infraestrutura de educação corporativa começou a ser implantada na Relima, no Peru, com o programa de desenvolvimento de lideranças Liderar, o processo de integração de novos funcionários denominado Integrador e o programa de estagiários e trainees.

Falar a mesma língua

A diferença de idiomas sempre é uma das primeiras barreiras a serem derrubadas por qualquer empresa em processo de internacionalização, especialmente quando se trata de iniciar o treinamento dos funcionários. Entretanto, o maior desafio não é a simples tradução dos cursos para a língua local, mas, sim, a sedimentação dos valores culturais

da companhia. Para o consultor Alfredo Castro, diretor da Mudanças Organizacionais e Treinamento (MOT), os gestores de educação corporativa no exterior devem ficar atentos a essas questões.

Baseado em sua experiência no desenvolvimento de programas de treinamento em vários países, Castro afirma que quando uma empresa sai de seu país de origem, ela precisa entender como funcionam seus ritos, mitos e símbolos em relação aos de outra cultura (ver quadro na pág. 45). Ele conta que com a globalização da economia, a educação corporativa também foi globalizada e dessa forma, quando uma organização vai além das suas fronteiras, ela não pertence mais àquela nacionalidade. "A Sony não é mais japonesa, assim como a Nestlé não é mais suíça e a Ford não é mais americana. Isso porque se tomarmos o contingente de pessoas que trabalham nessas

empresas, veremos que, hoje, há muito mais gente de outros países do que americanos na Ford, por exemplo", observa. "Isso cria, nas companhias globais, uma nova cultura híbrida, que vai depender da soma das diversas culturas de todo esse contingente e isso sedimenta a cultura da empresa e não a do país de onde ela veio", conceitua.

A aculturação dos programas de educação corporativa é, de fato, a principal preocupação das companhias brasileiras ao levar seus modelos educacionais para suas subsidiárias no exterior. A Solví, ao levar o programa Liderar para o Peru, procurou utilizar materiais de treinamento voltados para a cultura peruana. "Pedimos ao César Souza, consultor que nos ajudou no desenvolvimento do projeto, indicar livros de escritores peruanos, filmes da cultura peruana, cases da região... Enfim, todo material de estudo de nossos líderes devia passar por essa

aculturação, pois requer um cuidado especial", conta Carlos Balote, superintendente estratégico de talentos do Grupo Solvi. A própria tradução do material recebeu uma atenção especial, pois existem diversas versões do idioma e de sotaque espanhol na América Latina. Balote ainda comenta que houve uma preocupação para que os palestrantes falassem ao menos portunhol, em respeito à cultura local. "Tivemos experiência de levar pessoas que só queriam falar o português e começamos a perder a audiência", reconhece. A Vale também passou por situações inusitadas na implementação dos programas de educação corporativa em suas subsidiárias. Em uma das dinâmicas aplicadas durante o treinamento em Moçambique, foram identificadas algumas dificuldades relacionadas ao idioma, apesar de nos dois países a língua oficial ser o português. "Os líderes brasileiros imaginavam que, ao dizer 'si-si', os moçambicanos haviam entendido a ordem e que iriam executar a tarefa, mas, na verdade, eles queriam dizer apenas que eles tinham entendido o recado", diverte-se Desiê Ribeiro, gerente-geral de educação e desenvolvimento. "Temos explorado bastante a comunicação em todos os programas e feito adaptações para respeitar e integrar o programa dentro de cada cultura: caso contrário, perde-se o sentido e fica absolutamente desconexo com a realidade", pondera.

Produto de exportação

Alfredo Castro, da MOT, afirma que os programas de educação corporativa mais "exportados" pelas empresas brasileiras são os de liderança, compliance ou ética

concorrencial e os voltados para o bem-estar social ou segurança do trabalho. As provas dessa afirmação são o Liderar, da Solvi e o Rito de Passagem, da Vale, ambos voltados para o desenvolvimento de lideranças. Desiê, da mineradora, afirma que a companhia tem uma preocupação constante em identificar talentos para posições-chaves. Tatiana Matos, gerente de educação, explica que a formação de liderança da Vale segue um modelo único que vai desde o supervisor até o diretor e tem um desenho de programa já formatado com parceiros globais que atuam na implementação. "A partir do nível gerencial e acima, todos os nossos executivos passam por uma formação no Massachusetts Institute of Technology e no International Institute for Management Development (IMD), na Suíça. Esses programas já acontecem há alguns anos e temos mais de 250 pessoas capacitadas", relata. Nos níveis iniciais de liderança, os programas são desenvolvidos localmente. Para o desenvolvimento de competências técnicas, a Vale mantém um programa global de exploração mineral que visa capacitar os geólogos do mundo inteiro no que há de melhor em termos de exploração e prospecção de minas.

A companhia também mantém parceria com a Escola de Minas, de Paris, e oferece dez bolsas anualmente para que os empregados de qualquer região possam se aperfeiçoar em um programa de aproximadamente um ano. No Brasil, a Vale tem uma iniciativa chamada Graduate Program pela qual engenheiros estrangeiros fazem um curso de

especialização em mineração na Universidade Federal de Ouro Preto e, depois, passam por um treinamento on the job.

Mitos, ritos e símbolos

O consultor Alfredo Castro, diretor da MOT – Mudanças Organizacionais e Treinamento, afirma que um dos maiores desafios do processo de internacionalização da educação corporativa é a sedimentação da cultura da empresa no país onde ela está se instalando. E a cultura pode ser minimamente entendida por três aspectos importantes: símbolos, ritos e mitos. Os símbolos vão desde questões que visualmente são identificadas, como cores, uniforme, logotipo, e também referem-se a questões de identidade da organização. Tanto que a Valer Educação Vale, área responsável pelo desenvolvimento profissional da maior mineradora do mundo, tem um guia de identidade utilizado na instalação de seus centros de treinamento ao redor do planeta.

Os mitos são as histórias transmitidas para outras pessoas, por exemplo, quando se conta a história da empresa para um visitante. E os ritos referem-se à organização da companhia, se é mais formal ou mais informal. "Hoje em dia, quando uma empresa global se instala em outro país, ela procura fazer uma mescla, mantendo algumas questões da sua cultura, mas flexibilizando para a realidade local", afirma Castro.