

Renata Almeida dos Santos <sup>1</sup>

renatinha.sol@oi.com.br

Marcello Vinicius Calvosa <sup>2</sup>

mvcalvosa@yahoo.com.br

1. Graduada / UFRRJ

2. Mestre / UFRRJ

## RESUMO

*Este trabalho tem como objetivo analisar o conceito de educação corporativa, sua aplicabilidade, importância para estimular o desenvolvimento dos empregados e a elaboração de um projeto de implementação. E ainda, observar a relação dos colaboradores com a sociedade do conhecimento e a cultura organizacional presentes na organização informal. Alguns princípios são básicos para que a empresa precisa comece a desenvolver um projeto de Educação Corporativa. Abordagens como educação e aprendizagem direcionada ao objetivo organizacional, a importância da informação e sua transformação em conhecimento concreto, como a cultura organizacional favorece o processo de educação e assimilação do conhecimento, e de que forma essa cultura é influenciada e fortalecida pela educação corporativa. A participação dos gestores e líderes é de fundamental importância para a implantação e sucesso da Universidade Corporativa na empresa.*

**Palavras chave:** Educação Corporativa, Sociedade do Conhecimento, Capital Humano, Cultura Organizacional.

## Educação Corporativa: as Vantagens da Implantação de um Projeto de Universidade Corporativa

### 1 - INTRODUÇÃO

A atuação das pessoas na organização sempre foi importante, no entanto, atualmente este valor é muito mais reconhecido e notório. As organizações estão conscientes de que sem as pessoas não há inovação, pois são elas que pensam e agem para desenvolver sistemas, tecnologias e conceitos. Apenas as pessoas conseguem fazer, com o conhecimento que adquiriam antes ou durante a sua passagem pela empresa, a transformações de dados e a informações abstratas em uma leitura precisa do ambiente externo turbulento e instável conferindo vantagem competitiva à empresa. Houve uma época em que era preciso buscar, adquirir e desenvolver tecnologias tangíveis para concorrer no mercado, hoje em dia o diferencial passou a ser o recurso humano, intelectual, que ao contrário das máquinas não são fabricados em série e são passíveis de um tratamento diferenciado. Estes precisam ser motivados e potencializados para garantir competitividade. As empresas ao perceberem essa necessidade, começaram a criar mecanismos para treinar e desenvolver seus colaboradores, no sentido de torná-los mais críticos em relação ao seu trabalho, pró-ativos, auto-geridos e mais responsáveis pela sua própria qualificação. A Universidade Corporativa surge desta realidade. Educar e aprender parecem ser valores essenciais. As empresas que implantaram esse tipo de projeto precisaram mudar a mentalidade em relação a sua estrutura e cultura organizacional, ter comprometimento com o sistema e visão em longo prazo. Suas ações são

pautadas na estratégia do negócio. A Universidade Corporativa é um dos caminhos para a empresa formar profissionais capacitados para o seu perfil organizacional.

### **1.1 - IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO**

Diante do novo cenário as empresas atuam em busca por uma maior competitividade, profissionais mais capacitados, manutenção do seu quadro humano atual, redução de custos, redução de rotatividade, do absenteísmo, do presenteísmo, entre outros entraves. Surge um novo paradigma em relação à gestão de pessoas e ao processo administrativo de manter pessoas dentro das organizações. Algumas organizações se vêem diante do seguinte questão: como reter os melhores funcionários dentro de seus quadros de pessoal, ou como evitar um número alto de evasões, sobrecarregando o custoso e demorado processo administrativo de agregar pessoas à organização? Este tema não visa esgotar o assunto, mas antes, vem sugerir uma alternativa eficaz e vantajosa para empresa, a implementação de um programa de educação corporativa dentro da própria organização, visando descobrir, capacitar, motivar e fomentar talentos para serem usados por esta última e suprir as demandas da empresa, possibilitando a redução de conflitos e de adaptação gerados pela entrada de novos funcionários à cultura organizacional vigente.

### **1.2 – JUSTIFICATIVA**

Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados no aprimoramento, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ainda ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas e processos, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais.

### **1.3 - OBJETIVO**

Buscar através de uma revisão bibliográfica identificar os objetivos e analisar o conceito de educação corporativa, sua aplicabilidade, importância para estimular o desenvolvimento dos empregados e a elaboração de um projeto de implementação. E ainda, observar a relação dos colaboradores com a sociedade do conhecimento e a cultura organizacional presentes na organização informal.

### **1.4 - METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto educação corporativa. Buscou-se comparar vários autores recentes sobre tal assunto devido a sua relevância para o ambiente interno das empresas. Além de livros foram consultados também sites, artigos científicos e dissertações de mestrado que contribuíram auxiliando na compreensão dos instrumentos utilizados pelos gestores no fomento desta prática empresarial.

## **2 – O SIGNIFICADO DE EDUCAR E APRENDER**

Segundo Eboli (1999), um dos principais requisitos para iniciar um projeto de Educação Corporativa em uma empresa, é compreender a importância de educar e aprender, e que ambos estão constantemente vinculados. Para Freire (2003) ensinar não é transferir

conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção. No ambiente empresarial, ensinar é disponibilizar práticas educacionais de fácil uso e acesso, intensificar a comunicação e a interação, ampliar e qualificar a rede de relacionamentos entre os públicos interno e externo; descobrir meios de estimular e qualificar a aprendizagem, colocando em prática ações gerenciais que motivem as pessoas a gerar, assimilar, comunicar e aplicar os conhecimentos adquiridos (EBOLI, 2004).

Em contrapartida, aprender significa compreender o conhecimento transmitido, contextualizá-lo na sua função dentro da empresa, executá-lo na prática; criar soluções originais para os novos e constantes problemas que surgirão, e compartilhá-lo (CONTE, 2004). Para Moggi (1999) o homem nasce indefeso, dependente e precisa aprender tudo, em compensação, o homem evolui e aprende até o último dia de vida. Freire (2003) constata que somos os únicos seres capazes de aprender, nos é possível criar, construir, reconstruir, mudar, transformar a realidade, tarefa que não se faz sem a abertura ao risco e à aventura do espírito. Freire (2003) coloca que ensinar é buscar, é indagar, é se indagar, é pesquisar, e nesse processo se educar. Não é possível distinguir o ensino da aprendizagem, um é complemento do outro, não se contradizem, quando utilizados, apenas chegam a uma verdade mais abrangente do que a anterior e assim por diante. A Educação é uma forma de intervenção no mundo, pois como um processo de formação política, científica, tecnológica, de manifestação ética e capacitação técnica, coloca o ser humano no centro das atenções e o influencia. Para Eboli (1999) isso ocorre porque a educação estimula as pessoas a compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalham. Carvalho (2001) diz ser preciso orientar e orientar-se na busca de informação e transformá-la em conhecimento, inserindo seus colaboradores e se inserindo na sociedade do conhecimento. Reter o conhecimento seria privar o desenvolvimento do capital humano. Estimular valores intangíveis, dentro da empresa, permite criar níveis de produtividade altíssimos, alavancar positivamente a cultura organizacional e possibilitar o surgimento de uma massa questionadora e apta para dar novos rumos à organização, caso esta precise (SANDERS apud CALVOSA, 2005). Deve-se estimular, desta forma, o aparecimento de um tipo de sociedade que seja calcada na informação e em valores intangíveis, dentro da empresa, a sociedade do conhecimento.

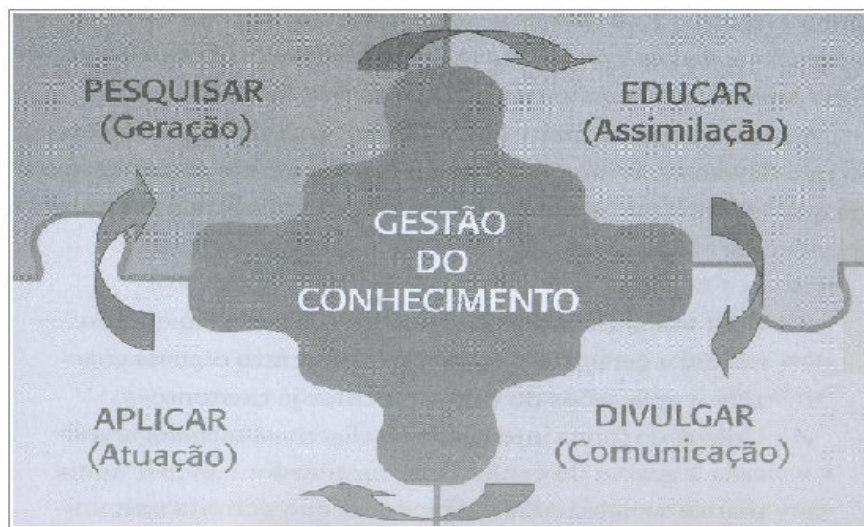
### **3 – A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

A disponibilidade de informações sobre o mundo, a economia, a sociedade, a ciência, a tecnologia, a arte e a tudo mais, que seja interessante ou não, útil ou fútil, é ampla e está em todos os lugares ao mesmo tempo. As pessoas, nestes tempos, são bombardeadas por uma série de acontecimentos. Portanto, a informação em si, pertence a todos, até os que por ela não buscam, impreterivelmente em algum momento, estão mergulhados pelos meios que a propagam; no entanto, é preciso capacidade de retê-la e tornar isso um benefício para si e para os outros, de transformá-la em conhecimento e inovação (BRESCIANI, 1999). Conforme Pagnozzi (2002), o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz. O conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro. E o conhecimento está no ser humano, que diante dessa nova visão competitiva, começa a ser encarado como parceiro na organização.

Eboli (2004) coloca o conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam um desenvolvimento sustentável. Gerar e transferir conhecimento na

empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional; conhecimento não é coleção, é conexão, mais importante do que gerar novos conhecimentos é fazer conexões com conhecimentos já existentes, ampliando a rede de relacionamentos internos e externos da organização. Eboli (2004) diz que:

“Gerir o conhecimento de forma a favorecer a inteligência empresarial e o seu alto desempenho, otimizando processos de pesquisa e validação do conhecimento, de educação das pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais, de divulgação dos conhecimentos organizacionais transformando-se em inteligência empresarial e a aplicação de ações que estimulem as pessoas a atuar, colocando em prática os conhecimentos assimilados, é neste momento que o conhecimento torna-se competência”.



**Figura 1 – Ciclo de Gestão do Conhecimento**  
**Fonte: Eboli (2004)**

E complementa, como observado na figura 1, que há um ciclo específico para a gestão do conhecimento, através de um processo seqüencial: pesquisa para gerar conhecimento; educar para as pessoas compreenderem conceitos e técnicas que permitam desenvolver determinada atividade; divulgar o conhecimento estimulando a comunicação para levar à inteligência empresarial e aplicar para as pessoas colocarem em prática os conhecimentos, gerando resultados. O conhecimento segundo Bresciani (1999) é consequência de um processo complexo, subjetivo, relacionado aos valores do indivíduo e de seu ambiente cultural e surge de muitos fluxos de informação provenientes destes dois elementos, do fluxo de informação e da rede de comunicação, que caracterizam juntos o formato da cultura organizacional.

#### **4 – CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cultura é a soma de comportamentos e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. As normas de comportamento são formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a repassar essas práticas aos novos membros (PAGNOZZI, 2002). Segundo Carvalho (2001), para a compreensão da cultura organizacional faz-se necessária a exploração da idéia de que a própria organização é um fenômeno cultural, variando de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade,

com seus valores, rituais, ideologias e crenças; a compreensão das variações em organizações de diferentes nacionalidades; a exploração de padrões de cultura e subcultura corporativas entre e dentro das organizações; e o exame de como os padrões de cultura são criados e mantidos; e como as organizações são realidades socialmente construídas; e assim percebemos que mudança organizacional é mudança cultural. É interessante notar como a cultura organizacional afeta e/ou contribui para a implantação de um projeto de educação corporativa. Tanure (2006) comenta que há organizações que desde o início se dispuseram a aprender e romper com padrões ultrapassados e que essas têm em comum, os seguintes pontos:

- Gestão do equilíbrio;
- Criação de um novo ambiente revitalizador;
- Construção de relações de confiança e percepção de justiça.

Tais pontos são pressupostos de um programa de educação continuada. O alvo mudou de grandeza para competitividade, de peso para agilidade, de foco no produto para foco no cliente, e de desempenho a qualquer custo para desempenho sustentável, de obediência por autodisciplina, lealdade pessoal por compromisso, exercício de mando por exercício de orientação e apoio. Diversas empresas investem em programas de transformação da cultura organizacional. A proposta é alterar comportamentos e reconstruir toda a organização. Toda a empresa tem uma cultura que contribui para modelar as formas de pensar, sentir e agir. Para alterar comportamentos é preciso que a paisagem circundante seja reconstruída; onde líderes e gestores sejam incentivados a assumir o papel de educadores perante sua equipe e onde a equipe esteja aberta a mudanças, novos conceitos e informações (EBOLI, 2004). Um outro ponto a ser observado é como um programa de educação corporativa pode fortalecer a cultura organizacional. Conforme elucida Eboli (2004), a educação corporativa, por sua vez, pode servir de principal veículo de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura empresarial; de conscientização de gestores e equipes sobre a importância de aceitar, vivenciar e praticar a cultura empresarial. Busca sempre o equilíbrio construtivo entre a necessidade de garantir a prática dos princípios filosóficos corporativos básicos e as especificidades da realidade dos diferentes públicos envolvidos; de alinhamento entre cultura empresarial e os colaboradores em todos os níveis, disseminando-a em toda a cadeia produtiva em que a empresa opera; de disseminação externa da imagem da empresa associada a seus valores e princípios culturais, de forma a alavancar seu poder estratégico.

## **5 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível com respostas ágeis para as mudanças constantes; o conhecimento como nova base para a formação de riqueza, e sua rápida obsolescência; o foco na empregabilidade e não emprego para toda vida, geraram um impacto no perfil de colaboradores, gestores e empresas. Essas tendências apontaram para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores (MEISTER, 1999). Conforme Carvalho (2001), muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho e assegurar sua própria sobrevivência no futuro. Eboli (2004) fala dessa necessidade das empresas de implantar sistemas educacionais que foquem o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades específicas para seu negócio, surge assim o conceito de Universidade Corporativa na prática. Cada vez

mais as empresas vêm sentindo a necessidade de desenvolver um sistema educacional próprio, totalmente orientado para o mercado, bem como aprimorar suas relações com os clientes, fornecedores e comunidades em geral, (PAGNOZZI, 2002).

Segundo Eboli (2004), nos Estados Unidos os setores que se destacam na implantação de Universidades Corporativas são o automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. No Brasil esse conceito teve início na década de 90, devido a um mercado mais globalizado que obrigou as empresas a qualificar seus colaboradores continuamente, para criar um diferencial competitivo; em 2003 / 2004 eram em torno de cem organizações brasileiras e multinacionais, do setor público e privado, a adotarem sistemas de educação continuada, dando destaque ao setor financeiro que aparece como grande investidor dessa tendência. Exemplos como, Banco do Brasil, BankBoston, Real ABN Amro, Caixa Econômica e Visa do Brasil, já implantaram seus sistemas de Educação Corporativa. Ainda segundo a mesma autora, essa quantidade de Universidades Corporativas no setor financeiro comprova que quanto maior a concorrência no setor, maior a necessidade de se diferenciar pela qualificação das pessoas.

## **5.1 – ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Para Eboli (2004), são dez etapas principais para a elaboração de um projeto de Universidade Corporativa: envolver a alta administração; definir o que é crítico para o sucesso; diagnosticar as competências críticas; alinhar a educação às estratégias do negócio; definir públicos-alvos (colaboradores, familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais, comunidade); ajustar os programas de acordo com as competências críticas definidas; conceber programas educacionais presenciais e/ou virtuais de acordo com as necessidades do negócio; avaliar tecnologia de educação disponível; criar ambiente e rotina de trabalhos propícios à aprendizagem e estabelecer um sistema de avaliação de resultados obtidos com o investimento em treinamento.

### **5.1.1 – OBJETIVOS E PRÁTICAS DAS EMPRESAS QUE ADOTAM UM PROJETO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Conforme Eboli (2004), os objetivos e práticas em comum das grandes empresas abordadas em seu livro, como Carrefour, Amil, Natura, Microsiga, Embratel, Lojas Renner, BNDES, Siemens, Volkswagen e outras, que adotaram a Universidade Corporativa são:

- Equilíbrio entre aprendizado presencial e virtual, responsabilizando as pessoas pelo seu autodesenvolvimento;
- Enfoque na educação inclusiva visando o público interno e o externo e envolvendo toda a cadeia de agregação de valor (colaboradores, familiares, fornecedores, comunidade acadêmica, clientes, terceiros, fundações, entidades nacionais e internacionais);
- Estabelecer parcerias internas, estimulando os gestores a serem educadores e educandos; envolvendo a cúpula administrativa para criar compromisso com o projeto e os programas educacionais. E parcerias externas com instituições de ensino, bibliotecas, empresas especializadas, consultorias, fornecedores e a comunidade;
- Ser um foco de perpetuidade da visão, missão, valores e cultura organizacional;

- Processo de ensino com foco na aplicação prática;
- Contribuir para a imagem da empresa perante a sociedade;
- Programas educacionais: simpósios, MBA's, seminários, palestras, especializações, cursos de extensão, programas para portadores de deficiência, grupos de estudo, desenvolvimento de idiomas, cursos à distância, bolsas para graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, bibliotecas próprias ou através de parcerias, disponibilizando livros, revistas, vídeos e artigos; todos os programas desenvolvidos de acordo com as competências específicas de cada setor, atendendo as necessidades dos diferentes grupos (técnico, operacional e gerencial);
- Espaço físico: há empresas que desenvolvem o projeto de UC em local específico, como a Universidade Corporativa Abramge, com instalações próprias; ou, por exemplo, a Universidade de Alimentos da Kraft Foods Brasil, que estabeleceu parceria com o Senai, e este cede salas de aula e laboratórios para a aplicação dos cursos.

De acordo com Meister (1999), as universidades corporativas devem basear-se em princípios como: programas que propiciem a identificação das competências críticas; o desenvolvimento de múltiplas formas de aprendizagem, a qualquer hora e lugar; programas que reflitam o compromisso da empresa com a responsabilidade social; a necessidade de gerentes e líderes estarem envolvidos no processo de educação; avaliação eficaz dos investimentos e resultados obtidos. Essas etapas e princípios advêm, conforme Souza (2004), da realização de mudanças que poderão apresentar-se como ajustes organizacionais, novas metodologias de trabalho, nova perspectiva do negócio e novas formas de comportamento dos quadros dirigentes; o sucesso depende da capacitação e preparação do pessoal, em todos os níveis, para enfrentar novos desafios. A mudança que vem acontecendo nas empresas quanto à educação não está apenas nos nomes, métodos ou técnicas referentes ao antigo “Treinamento & Desenvolvimento”. O que ocorre é uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, em que não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação, mas é preciso desenvolver nestes funcionários, uma maneira totalmente nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem, ou melhor, anteciparem as mudanças e dinâmica dos mercados e dos negócios (CONTE, 2004). Um programa de educação permanente deve existir para atingir este fim. Para Souza (2002), a educação permanente tem como objetivos básicos: realizar a aprendizagem em contato com a realidade; renovar as pessoas, abrindo-lhes novas perspectivas; explorar as potencialidades totais do ser humano; prevenir a obsolescência do conhecimento e reforçar nas pessoas o desejo de ser agente do seu próprio desenvolvimento.

### **5.1.2 – METAS DOS PROJETOS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Segundo Eboli (2004), os projetos de universidade corporativa enfatizam as seguintes metas: difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento; incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento e motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais, (EBOLI, 2004). Eboli (1999) diz que o principal objetivo é o desenvolvimento e

também a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

## 5.2 - COMPETÊNCIAS CRÍTICAS

Competência é resultado do conhecimento (compreensão de conceitos e técnicas), é o saber fazer; de habilidades (aptidão e capacidade de realizar) é o poder fazer; e atitudes (modo como as pessoas agem e procedem em relação aos fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente), é o querer fazer, como visto na figura 2. As competências críticas são as atividades necessárias para que uma empresa possa funcionar, são as que irão diferenciar a empresa estrategicamente (EBOLI, 2004).

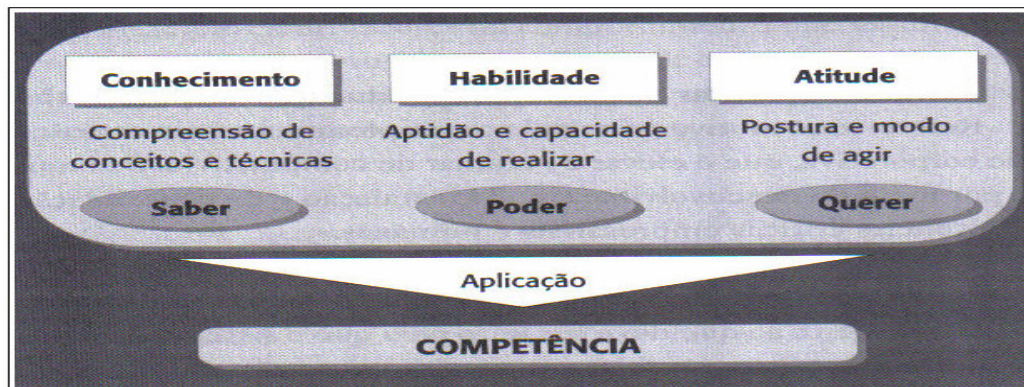


Figura 2 – Conceito de Competência  
Fonte: Eboli (2004)

Para ter sucesso na convergência entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias do negócio, o projeto de educação corporativa deve identificar, formar e mobilizar as competências críticas, no sentido de agregar valor ao negócio e assim aumentar a competitividade (EBOLI, 2004).

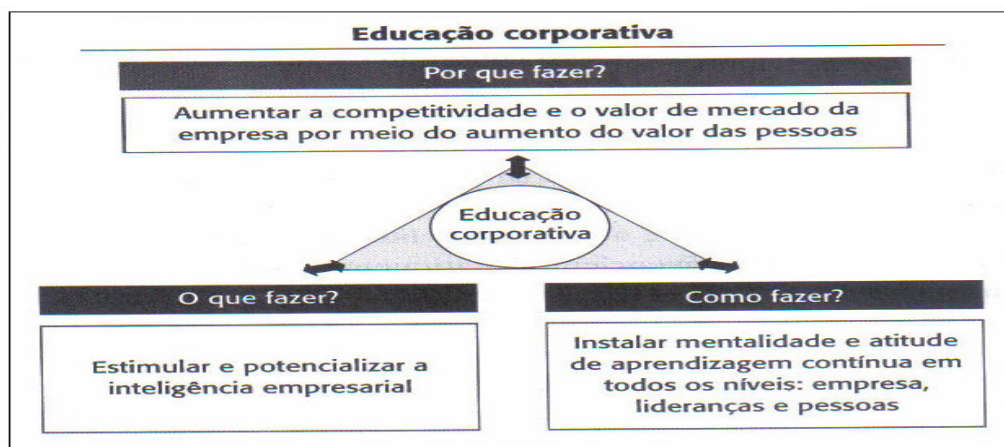


Figura 3 - Educação Corporativa: articulando conceitos de competências.  
Fonte: Eboli (2004)



A gestão por competências e a gestão do conhecimento ao mapear as competências críticas, avalia quais programas devem ser criados, delinea o tipo de aprendizagem que é preciso, o foco que deve ser dado no desenvolvimento de outras competências através de um programa, orientado na estratégia do negócio, de educação corporativa. É necessário então, identificar as competências críticas e alinhar as competências organizacionais às competências humanas. Para isso, de acordo com Panceri (2001), competência humana é uma combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes, experiência, crenças, valores, desejos, características pessoais e rede social que resulta em certos comportamentos. Todos nós desenvolvemos nossa própria competência, através de treinamento, prática, erros, reflexão e repetição; e está vinculada a um processo de aprendizagem contínua que depende, sobretudo da motivação pessoal. A Competência Organizacional implica numa mistura de conhecimentos, de tecnologias, de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais que uma organização possui, manifestando-as de forma integrada em sua atuação, causando impacto em seu desempenho e contribuindo para a obtenção de resultados. Panceri (2001) aponta cinco competências organizacionais:

1. Competências sobre Processos;
2. Competências Técnicas (conhecimentos específicos);
3. Competências sobre a Organização (organizar fluxos de trabalho);
4. Competências de Serviço (competência técnica X impacto do serviço);
5. Competências Sociais (Saber ser, atitudes, comportamentos pessoais; autonomia, responsabilização e comunicação).

Gerenciar competências é integrar processos, competências humanas e estratégicas. O desenvolvimento das competências essenciais ou capacidades únicas pode proporcionar à organização um diferencial competitivo. Assim, segundo Eboli (2004), aprendizagem, formação e gestão de competências são os conceitos centrais. O conceito de competência pode ser aplicado na reflexão sobre o desenvolvimento da organização e das pessoas.

### **5.3 - APRENDIZAGEM CONTÍNUA E AUTODESENVOLVIMENTO**

Segundo Eboli (2004), exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. É preciso se atualizar e capacitar para ser trabalhador gestor, coordenando seus próprios recursos, decisões, informações, tecnologias. Um colaborador seja de qual setor participe que não se atualiza; não agrega valor à empresa, não traz o novo, não cria, não transforma, não produz idéias, em face da transformação diária, pela qual o mundo passa. Desenvolver significa deixar de estar envolvido, evoluir por meio da quebra ou transformações de padrões, paradigmas, regras, conceitos, limites. Autodesenvolvimento significa responsabilizar-se pelo projeto do próprio crescimento, ser o agente transformador e diretor da carreira e da vida. No processo de autodesenvolvimento somos nossos próprios clientes (MOGGI, 1999). A educação é permanente na razão, porque o ser humano, ao longo da história, incorporou à sua natureza não apenas saber que vivia mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais. A educação e a formação permanente se fundam aí, (FREIRE, 1996). Rink (2004) diz que a grande lição a aprender é que o mundo nunca mais será como antes. E devemos compreender que somos nós que precisamos mudar, e que essa mudança poderá torna-se a maior aventura de nossa vida. Um mundo em constante transformação exige treinamento constante.

Para Pagnozzi (2002), as organizações vêm compreendendo a diferença existente entre formação e informação. Desenvolver pessoas não se trata de um repasse de informações que visa o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas com o objetivo de que elas se tornem mais eficientes nas suas tarefas. O processo de formação é muito mais amplo e leva o indivíduo ao aprendizado de novas atitudes e adoção de uma postura pró-ativa, buscando idéias e soluções para os problemas vivenciados no trabalho. As empresas necessitam, cada vez mais, de profissionais formadores de opinião. O fazer passa a dar espaço ao pensar. À medida que as organizações incentivam o aprendizado individual passam a desenvolver competências individuais; ao mesmo tempo em que os indivíduos partilham seus modelos mentais vão agregando valor à organização. A única prática realmente de sucesso, parece ser a valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos que estimulem a curiosidade e a vontade de aprender inerentes à natureza humana e, o principal, que sejam concretizados em ações e resultados visíveis (EBOLI, 2004).

#### **5.4 - A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES E GESTORES PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Eboli (2004) diz que a participação e a mobilização das lideranças e suas equipes são fundamentais para o que sistema de educação corporativa ganhe vida, e assim atinja os objetivos propostos. É de suma importância responsabilizar líderes e gestores pelo processo de gestão de conhecimento e aprendizagem. Conforme sugere Covey (apud CALVOSA, 2006), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários em que a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Portanto, uma vez que a competitividade das empresas só será alcançada por meio de diferenciais pessoais e intelectuais daqueles que interagem no ciclo produtivo, o perfil do gestor deverá incluir a capacidade e a flexibilidade de absorver as constantes mudanças do mercado e, conseqüentemente, do mundo empresarial. As suas múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades (VERGARA, 1999). Para Calvosa et al (2005) um ambiente propício à troca de idéias, opiniões, informações é a base onde se ganha a batalha do conhecimento e da liderança, e o núcleo de liderança afirma-se pela capacidade de liberar o potencial intelectual de cada pessoa que faz parte de sua equipe. Vergara (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. Desta forma, concentra-se na figura do líder tanto a implementação, assim como, a disseminação de tais ferramentas gerenciais.

#### **6 - CONCLUSÃO**

Desta forma, após a revisão desta bibliografia pertinente, foi possível tirar algumas conclusões:

A) É estritamente necessário envolver líderes e gestores em todas as etapas do projeto de educação corporativa, inclusive os colocando como responsáveis, como educadores de suas

equipes. Sem esse envolvimento, dificilmente uma universidade corporativa sai do papel ou obtém sucesso.

B) Não foi possível diferenciar, em um mesmo plano, o paradigma de que há os que educam e os que aprendem. Todos são co-participantes do processo. Os gestores e líderes, tanto ao quanto suas equipes, têm que estar abertos à possibilidade de que podem aprender a qualquer momento e com qualquer pessoa; o mesmo se diz sobre não perder a oportunidade de ensinar.

C) Existem alguns meios de aprendizado em que o educando tenha que ir buscar o conhecimento por si próprio. Uma das premissas e objetivo da universidade corporativa é desenvolver nos colaboradores o sentimento de necessitar do conhecimento a todo instante para evoluir. Para tal, as empresas criam chats de discussão, cursos on-line, formam bibliotecas próprias, ou tem acesso a elas através de parcerias; para estimular as pessoas a querer o autodesenvolvimento.

D) Pode ser observado que mesmo não tendo dados estatísticos específicos, as empresas admitem ter resultados positivos, em termos de imagem e competitividade no mercado. Uma realidade não baseada em números, mas em fatos, em “feeling”, segundo a alusão da bibliografia.

E) A educação corporativa desempenha, para si e apara os colaboradores, o papel que as universidades convencionais, na maioria dos casos, não conseguem fazer; formar profissionais preparados e capacitados para atuar no mercado, além disso, profissionais preparados especificamente para setores específicos da economia.

F) Um clima organizacional saudável, onde os funcionários aceitem e fomentem a cultura organizacional vigente, assim como, o conhecimento circule livremente, facilita a implantação de um projeto de universidade corporativa.

## 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRESCIANI, E (1999). “**Processo de criação organizacional e processo de auto-organização**”. Sielo. Disponível em <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acesso em 20/06/2006.

CALVOSA, Marcello Vinicius Dória. **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor**. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-graduação em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. p. 102.

CALVOSA, M.V.D., SOUZA NETO, S.P., CORREA, F.L. **Em Busca de um Modelo de Líder para o Século XXI: Liderança Empresarial X Gerenciamento Eficaz**. Anais do Congresso: CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2005

CARVALHO, R. P. “**Universidade Corporativa: Uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**”. Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de pós-graduação na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001.

- CONTE, A. C. P. **“Educação Corporativa – Empresa, lugar de trabalhar e crescer”**. Universidade Gama Filho, artigo de pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2003.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.
- FREIRE, P. **Política e Educação**. (Coleção Questões da Nossa Época). São Paulo: Editora Cortez, 2003 7ª edição. p 18 – 20.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. (Coleção Leitura). São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- MEISTER, C. J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.
- MOGGI, J. “Processos de Mudança”. In: Gustavo G. Boog. (org.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999 3ª edição.
- PAGNOZZI, L. **“Gestão do Conhecimento: Programa de Educação Corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes”**. Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de mestrado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.
- PANCERI, R. **“Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos”**. Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Tecnológico, tese de doutorado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001.
- RINK, B. “Treinando a razão e a emoção”. In: Paul Campbell Dinsmore. (org.) **Treinamento Experiencial ao Ar Livre: Uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.
- SOUZA, V. “Não há mudanças sem mudanças”. In: Paul Campbell Dinsmore. (org.) **Treinamento Experiencial ao Ar Livre: Uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.
- SOUZA, D. J. **“Educação à distância e cultura organizacional no Banco do Brasil: Um estudo de caso”**. Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de mestrado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.
- TANURE, B. **“Entre o azedo e o doce”**. Revista HSM Management, mai./jun. 2006, vol. 3, nº 56.
- VERGARA, Sylvania. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.