

# **Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas na organização.**

**2006**

## **RESUMO**

*Este artigo apresenta as influências da Educação Corporativa na gestão de pessoas. No mercado competitivo e globalizado as organizações têm buscado níveis de excelência não dependentes apenas de práticas mecânicas. É neste panorama que “surge” a Educação Corporativa; uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas que faz progredir as competências ligadas à gestão de recursos humanos, pois organizações com tecnologia similares estão obtendo mais lucros e vantagens em relação aos concorrentes investindo na formação e na educação de seus colaboradores.*

*Palavras-chaves: Educação corporativa, Gestão de negócios, Gestão do conhecimento, Estratégia, Organização.*

## **ABSTRACT**

*This article presents the influences of the Corporate Education in the people's administration. In the competitive market and global the organizations have been looking for excellence levels no dependent just of mechanical practices. It is in this panorama that the Corporate Education "appears"; a tool of people's development that makes to progress the linked competences to the administration of human resources, because organizations with similar technology are obtaining more profits and advantages in relation to the contestants investing in the formation and in their collaborators' education.*

*Keywords: Corporate education. Business Administration. Knowledge Management, Strategy, Organization.*

## **1. Introdução**

O fenômeno mais espantoso chamado de “milagre econômico brasileiro”, nos anos 70, foi o crescimento sem educação. Essa mágica se esgotou. Ela não se repete mais. De uns tempos para cá e de agora em diante o crescimento econômico será movido a educação e ao chamado capital humano que ela produz.

Hoje, a educação é a aplicação na Internet que mais cresce no mundo todo e com isto ela ganha força como o veículo fundamental de comunicação e divulgação na sociedade contemporânea para obtenção de conhecimento e da própria educação, critério este que será determinante das oportunidades de emprego e renda no futuro.

As implicações desse fato repercutem principalmente nas corporações que buscam, valendo-se de tecnologias cada vez mais modernas e acessíveis; ganhar tempo e atingir maior número de colaboradores.

Com efeito, a demanda por uma educação formal cresce a cada dia e soluções novas são insistentemente provocadas. Uma delas – a educação corporativa – supera um dos mais críticos obstáculos à satisfação da referida demanda. Na impossibilidade de trazer mais gente ao sistema, a educação corporativa leva o sistema a mais gente.

## **2. Desenvolvimento**

O objetivo deste artigo é demonstrar que esta ferramenta pesquisada por Braga (2005), em seu estudo, estabelece assim, a fundamentação teórica para apresentar as principais influências da educação corporativa na gestão de pessoas no âmbito das organizações.

As organizações estão cada vez mais se conscientizando da necessidade de atuarem no setor de educação, a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. Muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não podiam depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho.

Decidiram então repensar a questão da educação no que se refere ao ambiente corporativo, surgindo assim as *universidades corporativas*, objetivando obterem um controle sobre o processo de aprendizagem de seus colaboradores, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos reais da empresa.

Investimento em treinamento, formação e informação é o recurso diferencial competitivo frente ao mercado. As organizações modernas estão se conscientizando que a educação corporativa constitui fator de sobrevivência em um mundo que se transforma a cada instante. É importante investir neste setor visando não somente a sobrevivência da empresa, mas também a expansão futura da mesma.

Já existe este atributo de conhecimento por parte destas organizações da importância das relações humanas para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, no domínio da aprendizagem já é do consenso dos especialistas em gestão que não há um ponto terminal para o aprendizado. A educação, enquanto processo de desenvolvimento do ser humano, apresenta-se atualmente como um processo continuado, constantemente se atualizando e se renovando frente às novas incitações criadas pelo meio-ambiente corporativo.

Para que a educação corporativa venha a atingir os resultados que dela se espera, impõe-se adequar a área de Recursos Humanos das organizações às novas teorias que vigem no domínio pedagógico. O processo de ensino-aprendizagem renova-se dentro da concepção de educação permanente.

O conceito de educação corporativa é antigo, “iniciado” por Jack Welch desde 1955, e vem sendo definido como uma estratégia de gestão do conhecimento para preparar seus recursos humanos, visando uma vantagem competitiva, adotando as características de permanência, consistência, proatividade e além de privilegiar os objetivos organizacionais.

Seguindo uma tendência de mercado em plano mundial, as grandes empresas do momento pensam na educação corporativa quando tratam do treinamento e desenvolvimento de seus funcionários e o conseqüente gerenciamento de seu capital intelectual. Porém, a cada ano, esta abordagem parece estar mais em voga, como uma das práticas mais adequadas para assegurar o desenvolvimento intelectual das pessoas no ambiente de trabalho.

Assim, a educação corporativa é entendida como uma estratégia das organizações, que preparam seus recursos humanos visando à obtenção de vantagem competitiva. É seu desafio mantê-los sistematicamente atualizados em suas competências primárias, que dizem respeito aos seus cargos, e a algumas competências básicas para os negócios, assim descritas por Meister (2004) e apresentadas no estudo de Braga (2005):

- \* Aprendendo a aprender
- \* Comunicação/colaboração
- \* Raciocínio criativo/resolução de problemas
- \* Conhecimento tecnológico
- \* Conhecimento de negócios globais
- \* Liderança
- \* Auto-gerenciamento da carreira

Costa (2001) relata ainda que “educar corporativamente é fazer pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, auto-gerenciarem e emocionarem-se... Educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade, o meio ambiente” e acrescenta que a educação corporativa não é apenas virtual, mas sim, relacional, de modo que os seres humanos criam vínculos, e através desses constroem valores, e a partir daí estabelecem uma cultura.

A significação da educação corporativa, segundo Mundim & Ricardo (2004), é representada como sendo a chave para reter o capital intelectual de organização de modo a qualificar, especializar, atualizar e até formar os colaboradores da organização de maneira a garantir vantagem competitiva de mercado.

Na visão de Eboli (2004), o conceito apresenta-se como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências, sendo incorporado e assimilado como um princípio organizacional”. As competências, aqui são representadas pelo estudo de Pais (1997) e ainda se pode estabelecer que a missão da educação corporativa seja a de formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento (geração, assimilação, difusão e aplicação) da organização, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Nesse cenário, as empresas dão aos seus colaboradores não a estabilidade de décadas atrás, o emprego para toda vida, mas sim a possibilidade de se manterem profissionalmente competitivos em suas carreiras, aprendendo a cada dia e aumentando seus conhecimentos. As únicas exigências que são o comprometimento e a produtividade – fatores que por si só são determinantes para qualquer trabalho atualmente. Com as qualificações adquiridas, a capacidade de conseguir emprego nas mais diversas organizações, a empregabilidade, fica praticamente garantida.

A maioria das organizações líderes tem programas de educação corporativa. Empresas como Nestlé, Natura, Embraer, Microsoft, Boticário, Embratel, Banco do Brasil, vêm obtendo ótimos resultados com o aprimoramento de habilidades e atitudes de pessoas. O Banco do Brasil, por exemplo, tem o programa “Universidade Corporativa” pelo qual já capacitou, com MBAs avançados, mais de oito mil funcionários. Parcerias com instituições de ensino no Brasil e exterior estão por trás desses números.

A Embratel, que hoje tem aproximadamente 6.000 funcionários, também investe no ser humano utilizando-se desta ferramenta: só em 2004 foram registradas 10.264 inscrições em cursos de aperfeiçoamento. “Para alcançar excelência, precisamos de pessoas excelentes e por isso acreditamos que a motivação e a participação garantam o crescimento contínuo das pessoas”, assim afirma Ana Rosa Chopard Bonilauri, Gerente de Educação Corporativa da Embratel, aqui corroborando com Eboli (2004), que pontua que é fundamental para a educação corporativa ter influências de eficácia e eficiência no cenário da gestão de negócios, através da interface do meio acadêmico com o meio empresarial e vice-versa.

Vários são os métodos possíveis dentro desse conceito, como laboratórios, aulas multimídia com CD-ROM, via satélite e *e-learning*. Todos têm como objetivo fazer com que o profissional esteja em imersão total com os valores e as habilidades requeridas pela organização, de acordo com seu ambiente corporativo. Além disso, os programas educativos apresentados nas empresas são reconhecidos como uma “Universidade Corporativa”, alguns inclusive com status de MBA, aulas com consultores renomados e treinamentos com altos executivos de seus próprios quadros corporativos.

Dentre os métodos citados, o *e-learning* é um que começa a ganhar força na educação corporativa, ainda que aqui no Brasil o tema seja recente e muito pouco difundido. A resistência é com relação às dúvidas, muitas vezes infundadas, sobre a eficácia do aprendizado pela web, usando apenas o computador.

Mas, criando-se um bom processo de acompanhamento da aprendizagem que realmente “cuide” dos seus aprendizes de maneira personalizada, as chances de se ter um bom projeto de educação corporativa a partir do “*e-learning*” são grandes. Uma das razões para isso é que cada passo dado no ambiente *on-line* será monitorado automaticamente, com todas as informações disponíveis para que ajustes sejam feitos durante e depois do programa.

O conceito de *e-learning* engloba muito mais que apenas treinamento baseado na web, educação a distância ou outras expressões. O “*e*” passou a representar a transformação, centrada na Era Digital e dos processos de uma empresa. O “*e*” significa, ainda, literalmente a personificação “eletrônica” de uma relação comercial, de compras ou de aprendizado. Contudo, também significa moderno, Era da Internet, “pronto para o capital de risco” e *on-line*.

O *e-learning* sendo uma definição com esta capacidade, vem permitir a oportunidade única de conceituar o que esse “*e*” realmente deve representar. Pode-se utilizar o termo *e-learning* para refletir a tecnologia e a experiência do aprendizado nesta nova era, que é a do Conhecimento.

A experiência é um componente essencial neste cenário, porque é nele que está o valor. Se não houve a concentração na dimensão da experiência do aprendizado, pode ocorrer o risco de erro na divulgação de informações sobre aprendizado e treinamento. Converter, simplesmente, um esboço de curso em HTML, não é o melhor do *e-learning*. Isso é o mesmo que apenas oferecer material de leitura pela rede.

O aspecto experiência do *e-learning* tem uma abordagem pautada em diversos fatores:

- Comprometimento - a motivação do aluno a se envolver totalmente;
- Curiosidade – o aproveitamento do poder da curiosidade e da exploração;
- Simulação e prática – ofertar ao aluno as oportunidades instigantes de simulação e prática;
- Aperfeiçoamento – conteúdo educacional de correção e extensão;
- Treinamento – o ato de ministrar treinamento humano e digital para o aluno;
- Aprendizado em grupo – A formação de comunidades que abram caminho para as dimensões sociais do aprendizado *on-line* e explorar este aprendizado em grupo;
- Apoio ao desempenho – criação de programas de *e-learning* duradouros e que incrementem o desempenho do aluno da organização no dia-a-dia profissional;
- Intensidade – criação de experiências memoráveis e de alta intensidade;
- Avaliação e *feedback* – monitoramento de como o aluno pode perceber melhor o seu próprio conhecimento e suas deficiências e, principalmente, como a organização pode gerenciar capital humano valendo-se do *e-learning*; e
- Cultura ao ensino – O incremento do volume de ensino que ocorre na organização, motivando a transmissão de conhecimento mais vezes em um dia de trabalho.

Masie (2001) baseia-se no estudo da interseção entre dois fenômenos críticos (o processo como a tecnologia trabalha e o processo como as pessoas aprendem), para afirmar que as tecnologias de *e-learning* geraram um profundo impacto na aplicação do desenvolvimento organizacional e da gestão do conhecimento.

Está sedimentada, atualmente, a visão empresarial que o *e-learning* adiciona eficiência ao processo de aprendizagem. Segundo Masie, os principais direcionadores de negócio onde o *e-learning* pode ser aplicado são: redução do tempo para levar um produto novo ao cliente, redução do tempo para contratar um funcionário e redução do tempo para implementar uma mudança.

O *e-learning* entra quando, por exemplo, um novo produto é colocado no mercado brasileiro e a organização precisa “educar” gerentes, equipes de vendas, equipes de suporte, distribuidores e toda a sua rede laborativa. Quanto mais rápido eles forem capacitados neste novo produto, mais rápido o produto começa seu processo de fixação no mercado.

Através do *e-learning* a empresa prolonga o seu alcance em todo o território. As filiais e os representantes não necessitam ir à matriz, seja ela em qualquer ponto do mundo. O mercado externo fica mais perto, o treinamento dado aos funcionários, colaboradores e clientes pode se dar de forma homogênea, padronizada e global.

Outro aspecto citado por Masie é que a maior vantagem competitiva da empresa moderna reside em seus colaboradores. Quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar à sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e quando é estimulado a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam. Quando, enfim, é utilizada a tecnologia para a criação da cultura do aprendizado contínuo, de modo que exista a alimentação para as bases para o sucesso do negócio.

Além disso, Masie defende ainda o que o chama de “*blended learning*” ou o “aprendizado composto”. O ser humano é naturalmente um “aprendiz composto”, pois aprendemos com o envolvimento na experiência completa do aprendizado: falamos, ouvimos, escrevemos e sentimos. Os treinamentos já possibilitam esta composição de ensino baseado em vários elementos do aprendizado, não só a tecnologia. Por isso, ele opina que em médio prazo, a letra “e” de *e-learning* deve desaparecer, dando lugar às possibilidades de desenvolvimento baseadas em tecnologias, metodologias e outras ferramentas.

A tecnologia é só mais uma ferramenta, mas que deve ser utilizada de forma racional, não por modismo. Existem casos em que um curso presencial é mais efetivo. Mais importante que a tecnologia é a necessidade que deve ser atendida e o potencial de aprendizado do aluno, dois direcionadores que dão os subsídios para a escolha do melhor modelo de treinamento, com ou sem o “e”.

Como em qualquer sistema de educação corporativa, o importante é que as metas sejam relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa no mercado e com as competências necessárias aos cargos desempenhados.

Bobeda (2004; 2005) acrescenta que, para iniciar este processo, é interessante que haja algum tipo de avaliação do *gap* de conhecimentos de cada colaborador antes (e também depois, principalmente) de iniciada sua jornada pela “Universidade Corporativa” ou processo educacional na organização. Essa medida torna-se extremamente importante, se a gestão do capital intelectual é umas das diretrizes do projeto.

Como um programa de educação corporativa tem por objetivo iniciar a cultura da aprendizagem contínua de acordo com a estratégia da organização, tão importante como acompanhar o desenvolvimento é avaliar o que se aprende ou o que foi aprendido pelos funcionários.

Instituir uma avaliação do impacto do programa para os participantes é uma forma de saber se as metas propostas foram atingidas e, ainda mais, de que maneira isso aconteceu. Os quatro níveis de avaliação de treinamento criados por Donald Kirkpatrick podem ser adaptados e ampliados, já que se trata de um processo a ser gerenciado e não de um acontecimento único como o treinamento. (BOOG, 2001)

### **3. Conclusão**

Como síntese global deste trabalho tem-se que os resultados observados servirão para aperfeiçoar o processo de educação na organização, adequando as atividades às práticas que resultem em profissionais mais bem preparados e motivados para o desempenho de suas funções no trabalho.

É conceito entre os autores que estudam a educação corporativa que a educação tradicional estava “presa” ao saber imobilizado, que não é renovado. A educação corporativa é aquela em que o conhecimento não é mais algo de estático, que não pode ser questionado e nem contestado. Pelo contrario, dentro de uma cisão dialética do mundo, o saber é criado a todo momento pelos colaboradores da organização. O gestor deste processo de educação corporativa representa o fator catalítico da aprendizagem e o colaborador é o verdadeiro agente na criação do novo e que se renova a cada instante.

Em essência, a Educação Corporativa é um processo no qual os colaboradores se comprometem em um constante aprendizado, que visa melhorar o desempenho e aumentar sua produção nos negócios das organizações públicas ou privadas.

## Referências Bibliográficas

**BOBEDA**, Alexandre. *O e-learning e o desafio da educação corporativa*. Internet: <http://home.uniemp.org.br/informa-br.html>. Acesso em 05 jul. 2004.

**BOBEDA**, Alexandre. *Hora da educação corporativa*. Wide Biz. Internet: <http://www.widebiz.com.br/gente/abobeda/educacao.html>. Acesso em 05 jul. 2004.

**BOOG**, Gustavo Grüneberg. *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Makron Books, 2001, 284 p., Bibliografia.

**BRAGA**, Fausto de Bessa. *As principais influências da educação corporativa na gestão de negócios*. Niterói, RJ: UFF, 2005. 50 f. Monografia (Pós-graduação, MBA, em Gestão Estratégica em Negócios). Universidade Federal Fluminense, 2005.

**COSTA**, Ana Claudia Athayde da. *Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 76 p. Bibliografia.

**EBOLI**, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004. 278 p. Bibliografia.

**MASIE**, Elliot. *Educação on-line quebra paradigmas*. São Paulo, 2001. Entrevista concedida a Silvio Ribas no Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 15 mar. 2001. Empresas & Carreiras. p. C7.

**MEISTER**, Jeanne C. *Educação corporativa*. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Pinto. São Paulo: Markron Books, 2004. 296 p. Bibliografia.

**MUNDIM**, Ana Paula Freitas; **RICARDO**, Eleonora Jorge. *Educação corporativa: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 168 p. Bibliografia.

**PAIS**, Simone Cláudia Simões. (1997) – *A educação e o seu papel na empresa do futuro*. Rio de Janeiro: UCAM, 1997. 45 f. Monografia (Pós-graduação em Reengenharia e Recursos Humanos). Universidade Cândido Mendes, 1997.