



EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SEUS BENEFÍCIOS ÀS ORGANIZAÇÕES E AOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO DA NATURA

Vanessa de Oliveira Francelino
vanessaoliveira@vidacorseguros.com.br
FaSF

Nádia Silva Pelúcio
nadia.pelucio@csn.com.br
FaSF

Adival de Sousa Monteiro
adivalmonteiro@outlook.com
FaSF

Marcus Vinícius Barbosa
marcus.barbosa@gmail.com
FaSF

Nohan Cardoso Izoldi
nc.izoldi@gmail.com
UniFOA

Resumo: O objetivo deste estudo é verificar os motivos que levam a implantação de práticas de Educação Corporativa e quais os benefícios que essas práticas podem trazer para as empresas que as utilizam, tal como para os colaboradores e parceiros envolvidos nesse processo. Busca-se relatar os conceitos da Educação Corporativa, do Ensino a Distância e das Universidades Corporativas, demonstrando como os dois últimos itens podem contribuir para a implantação e o sucesso da Educação Corporativa, assim como apresentar o papel fundamental dos líderes nesse processo e a importância da Gestão do Conhecimento. Pretende-se mostrar como a Educação Corporativa, quando aplicada de forma correta e continuada, pode se tornar uma ferramenta importante para que as organizações possam, através da atualização, se manter competitivas em um mercado cada vez mais exigente e complexo. Através do recorte de um estudo de caso pré-existente faz-se uma análise comparando os conceitos abordados neste estudo, e a prática aplicada no mercado em uma empresa atuante no ramo de cosméticos.

Palavras Chave: Educação Corporativa - Aprendizagem - Gestão do Conhecimen - -

INTRODUÇÃO

É fato que o mundo está em constantes mudanças, em que a informação está ao alcance de todos em apenas um clique. As tecnologias estão sempre se atualizando e quem não acompanha essas mudanças se torna obsoleto e desatualizado. Assim é também o ambiente corporativo, onde a atualização significa manter-se competitivo no mercado. Dessa forma, a Educação Corporativa contribui para a capacitação profissional e disponibiliza ferramentas para que o colaborador possa tornar-se alinhado às exigências e às estratégias do negócio.

Em busca de vantagem diante de seus concorrentes e redução de tempo e recursos, as organizações adotam, através da Educação Corporativa, práticas de formação e desenvolvimento que implementam uma cultura de aprendizagem contínua, e trazem benefícios tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Sendo assim, cabe questionar: Porque as empresas optam por implantar a Educação Corporativa e quais os benefícios que ela pode trazer para as organizações e seus colaboradores?

Para tentar responder a pergunta inicial deste estudo, pretende-se identificar quais os motivos que levam uma organização colocar em prática um projeto de Educação Corporativa, quais benefícios ele pode trazer aos envolvidos e como esse tipo de projeto pode se transformar em um diferencial competitivo.

Na escolha do tema foi levada em consideração a importância que a educação representa para a sociedade atual, onde o conhecimento se faz relevante e essencial em todas as etapas da vida. Em um mundo de concorrência extrema, as constantes mudanças exigem que haja uma atualização permanente, pois os bens tangíveis nem sempre são suficientes para alcançar as metas e objetivos traçados e para se destacar diante da concorrência. Nesse sentido, a educação contribui para que o processo de adaptação dos envolvidos no contexto da aprendizagem seja facilitado.

Quanto ao objetivo, este estudo pretende mostrar como a Educação Corporativa, quando aplicada de forma correta e continuada, pode se tornar uma ferramenta importante para que as organizações possam, através da atualização, se manter competitivas em um mercado cada vez mais exigente e complexo.

Como objetivos específicos, pretende-se apresentar ferramentas para que a Educação Corporativa seja colocada em prática; gerar diferencial competitivo através dessa modalidade; proporcionar meios para desenvolver o potencial das lideranças, que são peças importantes no processo de aprendizagem e na identificação da necessidade; fomentar a implantação de práticas de Educação Corporativa, através da apresentação dos seus benefícios; possibilitar que através da Gestão do Conhecimento possa haver maior absorção e melhor aplicação do conhecimento.

Quanto ao Caminho Metodológico fundamentado por Creswell (2007), foi feita uma caracterização a respeito da empresa pesquisada no Estudo de Caso, seguida de um recorte de um estudo de caso pré-existente a respeito do tema para que haja melhor compreensão do assunto, além de uma análise crítica sobre o estudo de caso abordado.

2 Referencial Teórico

2.1 Educação Corporativa

Este capítulo tem como objetivo descrever como a Educação Corporativa surgiu, a evolução desde sua criação, assim como a conceituação de acordo com alguns autores que abordam o tema em seus estudos. Será abordado ainda o Ensino a Distância como uma ferramenta que viabiliza o ensino no ambiente organizacional, com uma breve definição acerca de seus conceitos, além de discorrer a respeito das Universidades Corporativas e o crescimento desta demanda no mercado atual.

2.2 Origem, Evolução e Conceito da Educação Corporativa

O início da Educação Corporativa aconteceu no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na General Electric, em Nova Iorque, em 1956. O objetivo da criação era o de melhor educar e formar seus gestores. A partir daí, outras empresas começaram a fazer um investimento maior na aquisição do conhecimento, MEISTER (1998, p:26).

No quadro 1, estão listadas as principais diferenças entre o modelo de T&D e a Educação Corporativa.

Quadro 1- Principais diferenças entre T&D e Educação Corporativa.

CARACTERÍSTICA	TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
ATUAÇÃO	Reativo	Pró-ativo
ORGANIZAÇÃO	Descentralizado	Centralizado
AUDIÊNCIA	Massificado	Personalizado
APROFUNDAMENTO	Saber como fazer	Saber ser
MODALIDADE	Aulas presenciais	Utilização de diversos formatos
ALCANCE	Predominantemente tácito e operacional	Predominantemente estratégico, mas também tácito e operacional
FOCO PRINCIPAL	Capacitação e aperfeiçoamento	Educação continuada
OBJETIVOS	Funcional	Estratégico
PAPEL DOS LÍDERES	Estimuladores do processo de aprendizagem	Facilitadores e multiplicadores
APRENDIZAGEM	Individual	Organizacional
METAS	Reprodução do conhecimento Estimula a aprendizagem individual	Elaboração e democratização do conhecimento Estímulo à aprendizagem organizacional
ESTRUTURAÇÃO	Área meio	Unidade de negócios
PÚBLICO ALVO	Funcionários	Funcionários, parceiros de negócios e comunidade
CORPO DOCENTE	Instrutores e multiplicadores internos, consultores externos	Executivos e técnicos internos e consultores externos

Fonte: (Adaptado de COUTINHO, 2004 apud GONÇALVES, 2005).

Com as mudanças na economia as empresas perceberam que o sucesso empresarial não estava ancorado somente à qualidade dos produtos e a utilização de novas tecnologias, mas também ao capital humano, pois é a esse que se delega a responsabilidade pelo desenvolvimento, implementação e cumprimento das estratégias dentro das organizações, cabendo, portanto, às empresas serem as fomentadoras do processo de capacitação de seus colaboradores.

A rapidez na adoção de novas estratégias provocou o surgimento de um ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças para garantir a sobrevivência da organização, o que gera, assim, um impacto significativo sobre os gestores que as empresas esperam formar e manter dentro das suas estruturas. (ÉBOLI, 2004, p: 14).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, (2015) descreve que:

Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação à estratégia de longo prazo de uma organização. Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de Educação Corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços.

Esse conceito não está limitado à esfera interna da empresa, ele começa pela preparação dos funcionários e se expande para alcançar também fornecedores, clientes e franquias, além de possibilitar o desenvolvimento de parcerias com entidades educacionais.

2.3 Ensino a Distância como Ferramenta de Educação Corporativa

A Educação Corporativa é uma modalidade em constante crescimento no cenário atual devido à demanda por mão de obra qualificada que as organizações têm, e pela dificuldade de encontrar no mercado, profissionais disponíveis com as especificações necessárias ou que estejam alinhados às características do negócio.

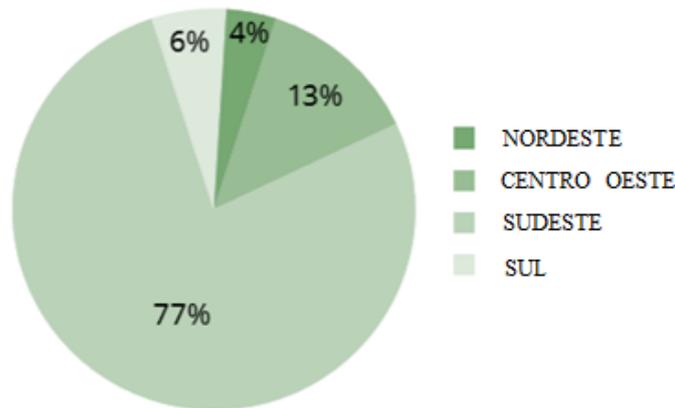
O Artigo 1º do Decreto Presidencial nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, define o EaD como:

[...] modalidade educacional, na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (CASA CIVIL, 2005).

Com a EaD, o conhecimento se tornou mais acessível através do advento da internet, porém o surgimento desta modalidade não se deu através desta tecnologia. Seu início tem registros de mais de um século, onde o envio de material impresso por correspondência proporcionava a realização de cursos à distância. Nessa época, países como Estados Unidos e Inglaterra utilizavam o Ensino a Distância para realização de cursos sem valor acadêmico conforme afirmam Tachizawa e Andrade (2003) que “no final do século XIX instituições particulares nos Estados Unidos e na Europa ofereciam cursos por correspondência destinados ao ensino de temas e problemas vinculados a ofícios de escasso valor acadêmico”.

Segundo o Censo EaD, em 2013 haviam 1.271.016 (um milhão, duzentos e setenta e um mil e dezesseis) matriculados nos cursos corporativos a distância em todo território nacional, com uma concentração maior na região Sudeste, que teve no ano de 2013 77% dos matriculados em todo território nacional, conforme demonstrado no gráfico 1 (ABED, 2013: 95).

Gráfico 1- Distribuição geográfica das matrículas no curso de EaD corporativo em 2013



Fonte: Censo EaD no Brasil (2013: 95).

Através no gráfico 1 é possível perceber que a região Sudeste com 77% do número de matrículas se sobrepõe com relação às outras regiões, esse fato se dá devido à grande concentração de empresas nessa região, também por ser a mais populosa se comparada a outras regiões do país, em segundo lugar no número de matrículas está a região Centro- Oeste com 13% das matrículas em EaD corporativo, esse número expressivo se deve a um crescente investimento do Governo Federal nesta região, em terceiro está a Região Sul com 6% e em quarto a Região Nordeste 4%, a Região Norte foi a que apresentou menor número, com apenas 120 matrículas, não constituindo percentual acima de 1%, por esse motivo não foi citado no gráfico 1 (ABED, 2013, p: 96).

Constata-se, sobre os cursos oferecidos que a área de atividade econômica que apresentou o maior número foi a Educacional que teve 30,7% do total de cursos oferecidos isso pode ser explicado devido a uma exigência do Governo Federal, feita a partir de 2005, que determina que os servidores públicos devessem completar seus estudos até o nível do ensino médio, isso despertou em empresas do ramo de educacional um desenvolvimento maior que em outras áreas, os constantes avanços tecnológicos observado nos últimos anos, seriam a explicação para área da Informática ter apresentado o segundo maior índice com 26,7%, a terceira maior área econômica em quantidade de cursos oferecidos é a de Saúde com 17,8% (ABED, 2013:94).

2.4 Universidade Corporativa

O termo Universidade Corporativa foi criado na década de 1980, nos Estados Unidos, por Jeanne Meister, presidente da *Corporate University Xchange Inc.*, empresa norte americana de consultoria em Educação Corporativa, e foi a partir daí que a prática da criação de institutos voltados para o desenvolvimento dos colaboradores ganhou força. No Brasil, essa prática se desenvolveu um pouco mais tarde, nos anos de 1990, e foi a partir de então,

que se tornou uma alternativa para as empresas que buscavam através do ensino uma vantagem no mercado brasileiro.

Meister (1999 p: 8) define UC como sendo:

[...] um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente.

Universidades Corporativas (UC's) são a consolidação de práticas de Educação Corporativa através de estruturas de ensino, físicas ou virtuais, criadas pelas organizações, que se utilizam de metodologia acadêmica com o intuito de suprir as falhas do ensino oferecido pelo Governo ou por entidades de ensino particulares, que muitas vezes não acompanham as mudanças do mercado ou as inovações tecnológicas.

Os docentes de uma UC podem ser professores universitários, consultores externos ou profissionais atuantes no ambiente empresarial, que possuam certas habilidades (VERGARA, 2000 p: 21). Esses profissionais devem possuir não apenas conhecimento acadêmico, mas é importante que tenham experiência na área operacional, ou seja, na prática do negócio, para que assim consigam além de apenas transmitir o conhecimento, proporcionar também uma experiência condizente com a realidade vivenciada nas organizações. São os líderes que assumem geralmente essa função de educadores, por conhecerem melhor o cotidiano da organização.

No Brasil, a empresa que primeiro utilizou este conceito de Universidade Corporativa, já praticado em outros países, foi a Accor, empresa hoteleira com sede na França, que instalou seu campus em 1992 na cidade de Campinas, São Paulo, após a instalação da primeira UC, outras empresas também aderiram às Universidades Corporativas, entre elas estão a Natura, Rede Carrefour, Sadia, Motorola, Mc Donald's, Algar, Brahma, BankBoston, Amil, entre outras. Inicialmente, os principais setores a aderir às Universidades Corporativas eram o industrial e de serviços, mas essa prática se expandiu ganhando também outros setores como o financeiro, saúde, telecomunicações e serviços públicos, alcançando diferentes perfis de organizações (ALPERSTEDT, 2001, p: 157).

3 Gestão do Conhecimento nas Organizações

Neste capítulo será enfatizada a importância dos líderes e gestores como disseminadores do conhecimento nas organizações, também será abordada a Gestão do Conhecimento, além de elencar os benefícios que uma correta aplicação da EC pode trazer para os envolvidos no processo de aprendizagem.

3.1 Líderes como Transmissores de Conhecimento

De um lado, há a necessidade das organizações permanecerem competitivas e atuantes e o reconhecimento da importância da EC como meio de manter-se neste mercado. De outro, estão os indivíduos, que percebem a importância do conhecimento para seu desenvolvimento profissional, estabelecendo assim o interesse de ambos pela oferta e busca do conhecimento.

O processo educativo deixou de ser um patamar alcançado, pois assim como o aperfeiçoamento, o processo educacional não termina, a única maneira do profissional se

manter atualizado é se colocar em um papel de constante aprendiz. Observa-se que na prática, a educação deixou de estar somente nas mãos de especialistas, cabendo ao líder ser o agente transformador na estrutura dos modelos de educação corporativa, pois é ele que está presente no dia a dia do colaborador e deve ser ele a ponte entre o colaborador e o conhecimento (GOMES, 1998 p: 10).

Até meados da década de 1980, o enfoque no mundo corporativo girava em torno do ativo tangível, tinha-se a ideia que o grande patrimônio das organizações se encontrava somente nos bens tangíveis que ela possuía, mas com o passar do tempo, mudou-se essa percepção e viu-se que o maior patrimônio estava no capital humano, ou seja, são as pessoas que fazem parte dela, que a torna singular diante da concorrência e que geram um diferencial no mercado. A princípio, se falava em capacidade intelectual humana, com o passar do tempo, a partir de novos estudos, foi estabelecida uma relação entre inteligência e o conhecimento existente dentro da empresa. Diante disso, Chiavenato (2008, p: 4) afirma que:

O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas.

Portanto, liderança pode ser entendida como uma forma de influenciar pessoas, deve também despertar motivação e levar à mudança. Por deter mais informações e estar engajado na realização dos objetivos organizacionais, cabe ao líder reconhecer o seu papel e assumir a responsabilidade no processo educativo, promovendo equilíbrio e maturidade profissional na sua equipe. Nesse sentido, entende-se que são os líderes que constroem as empresas melhores posicionadas no mercado, para isso a principal ferramenta utilizada é a disseminação do conhecimento e a formação de profissionais multifuncionais.

3.2 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é a informação interpretada e através do seu significado, sabendo como o meio reage às informações, as organizações podem se antecipar às mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e êxito nos objetivos propostos.

O conhecimento sempre desempenhou um papel fundamental na vida da sociedade e das organizações, sua obtenção sempre foi alvo de disputas e seu domínio fonte de desejo. Possuir conhecimentos sem que haja troca entre os indivíduos não são formas de se obter altos níveis de desenvolvimento e desempenho. Nesse contexto, as organizações entenderam que para se colocarem em posição de vantagem competitiva, necessitavam não só do conhecimento, mas também da sua distribuição e seu gerenciamento. Nesse sentido, Luchesi (2012, p:2) corrobora enfatizando que:

As organizações têm reconhecido que o conhecimento é necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho, mas para implementar uma Gestão de Conhecimento é necessário garantir uma boa comunicação interna, ou seja, explicar a todos os colaboradores da organização qual o seu papel e a sua verdadeira importância.

As organizações ao enfrentarem dificuldades referentes à retenção do conhecimento identificaram a necessidade de transformar o conhecimento individual em ativo intangível transferível e passaram a desenvolver estratégias para tornar o conhecimento pessoal disponível para a empresa como um todo.

Para alcançar a excelência na gestão de conhecimento é necessário que os gestores de capital humano entendam seu propósito, utilizem adequadamente as ferramentas, ofereçam oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de comprometimento com os objetivos propostos pela organização. As organizações devem entender e repassar aos colaboradores a importância de partilhar conhecimento, estando este, presente em todas as atividades organizacionais, de forma explícita ou tácita e seu exercício revela o nível de maturidade da organização.

Algumas organizações consideram os colaboradores como somente um recurso, enquanto que outras os reconhecem como talentos, com necessidades prementes a serem incentivadas e desenvolvidas. As que vislumbram a importância do desenvolvimento do capital humano podem delinear vantagens competitivas e duradouras que os competidores não podem imitar, pois não dispõem das mesmas práticas, políticas, estratégias e nem o mesmo direcionamento da gestão do conhecimento.

3.3 Benefícios e Vantagens da Educação Corporativa

Pode-se citar a vantagem diante da concorrência como o benefício primordial almejado por gestores e diretores que adotam a EC, vantagem que precisa acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e estar sempre se renovando. Não basta que uma empresa se destaque apenas, ela precisa manter essa posição de vantagem, ou seja, buscar a vantagem competitiva sustentável, e para que isso aconteça, práticas inovadoras e diferenciadas devem ser implantadas e cultivadas no ambiente organizacional. Nessa premissa, Barney (1991, p.2), sintetiza que:

Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Por acreditar que o capital humano é a principal fonte de vantagem competitiva é que o investimento em conhecimento tem sido uma preocupação das empresas e através do aprendizado contínuo, torna-se possível desenvolver o potencial do colaborador. Resultados satisfatórios, aumento na produtividade e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos estão ligados ao investimento feito nas pessoas envolvidas em todo o processo organizacional. Nesse sentido, Simioni & Campanholo (2011) afirmam que “as grandes organizações, motivadas pela exigência da nova realidade, estão investindo cada vez mais no desenvolvimento de seus profissionais”.

“Individualmente, as pessoas precisam preparar-se para as disputas num mercado mais competitivo” (FREITAS, 2003, p: 11). Seguindo o raciocínio do autor, pode-se dizer que a EC oferece recursos para que seja possível que o colaborador busque através do aprendizado, tornar seu perfil mais atrativo e condizente com as expectativas do mercado, proporcionando que concorra com igualdade diante de outros profissionais de mesmo nível.

O conhecimento pode ser descrito como explícito ou tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), “quando explícito, é expresso em linguagem formal e encontra-se documentado, registrado e de fácil acesso, enquanto o tácito é aquele adquirido através das experiências individuais e não é encontrado em livros ou registros”. A EC possibilita que as experiências individuais, ou seja, o conhecimento tácito de uma organização possa ser compartilhado e torne-se uma ferramenta para obter vantagem. É fundamental que o conhecimento adquirido através de práticas de Educação Corporativa seja compartilhado, para que o alcance dos benefícios possam ser maiores.

4 Estudo de Caso

O objetivo deste capítulo consiste em demonstrar o caminho metodológico, apresentar a empresa abordada, além de fazer o recorte do relato de caso pré-existente para posterior análise crítica.

4.1 Caminho Metodológico

Um caminho metodológico segundo Cerro et al. (2007) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. Dessa forma, a metodologia utilizada neste trabalho teórico foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica, esta realizada com o objetivo de nivelar os conhecimentos acerca da Educação Corporativa. Em um segundo momento, realizou-se um processo de seleção de um Estudo de Caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com o tema abordado neste trabalho.

Como terceira etapa, buscou-se encontrar um trecho do estudo de caso, cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para realização da análise crítica, elaborada através da releitura de um recorte do estudo apresentado. A quarta e última etapa deste processo metodológico sustenta-se a partir de Creswell (2007) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que a “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”.

4.2 Caracterização da Empresa

O estudo de caso escolhido para a releitura foi Educação Corporativa - Uma experiência Natura, de Denise Asnis Diretora de Treinamento, por apresentar características semelhantes às abordadas neste estudo, aplicadas na prática da empresa Natura Cosméticos.

A Natura foi fundada em 1969, é atualmente líder no Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e no segmento de venda direta, atuando no mercado nacional e internacional. Recebeu em 2014 o prêmio Maiores e Melhores da Revista Exame, por sua atuação em 2013 no setor de bens de consumo, o *ranking* destaca as melhores empresas de cada setor no cenário nacional.

Com sede em Cajamar- São Paulo opera também em países da América Latina como Argentina, Chile, México, Peru e Colômbia, com distribuição para a Bolívia e com operações também na França. Possui ao todo oito centros de distribuição no país, cinco unidades



industriais próprias e mais três no exterior e três centros de Pesquisa e Inovação, alcançando cerca de cem milhões de consumidores

A Visão de Sustentabilidade da Natura é um projeto que estabelece metas e diretrizes a serem cumpridas até 2050, e ambições que devem ser alcançadas até 2020, além de definir o que já foi realizado até o momento para se alcançar a sustentabilidade em todas as áreas de atuação da organização. Essa visão foi dividida em três pilares interdependentes: Marcas e Produtos, Nossa Rede e Gestão e Organização.

Com foco na Visão de Sustentabilidade a marca prioriza a criação de produtos com fórmulas inovadoras, produzidas na sua maioria a partir de insumos de origem renovável ou reduzindo ao máximo o uso de matéria e recursos para gerar o mínimo de impacto ambiental e a conservação da biodiversidade.

O modelo de gestão busca acompanhar a evolução em sustentabilidade, através de indicadores socioeconômicos para garantir que o princípio da sustentabilidade seja incorporado em todos os processos e seja entendido e adotado pelos colaboradores que o tenham como um diferencial que agrega valor e garante inovação e continuidade ao negócio.

4.3 Relato de Caso

O presente estudo foi retirado banco de dados do Google Acadêmico, através de um Estudo de Caso intitulado Educação Corporativa - Uma experiência Natura desenvolvido por Asnis (2005). A partir desse estudo fez-se o recorte das páginas 1 à 11 apresentado a seguir.

“Desde a sua criação, em 1969, a Natura, principal empresa de cosméticos brasileira, cultiva a crença de que a educação é base para o desenvolvimento sustentável dos negócios”. Suas ações de educação foram mudando ao longo do tempo. Do treinamento tradicional, voltado para suprir as deficiências do sistema de ensino brasileiro e as necessidades do próprio negócio (treinar pessoas no desenvolvimento de habilidades para o trabalho), evoluiu para o conceito de educação corporativa. Com criação da área Educação Corporativa Natura (ECN), a paisagem educacional da empresa adquiriu novos contornos e passou a incorporar todos os públicos interessados – colaboradores, familiares, consultoras, fornecedores, as comunidades e o consumidor final.

Quando se fala em Educação Corporativa, remete-se à necessidade de imprimir maior flexibilidade ao aprendizado e à educação, de preparar para a revolução da informação, de aprender por toda a vida, de aprender por aprender e assim por diante. Substitui-se a rigidez e a hierarquia do treinamento tradicional por estruturas de aprendizado mais eficientes, em que a pergunta permanente deve ser “O que vale a pena saber?”.

Na Natura, o papel da Educação Corporativa é desenvolver competências para o sucesso do negócio, criar modelos de aprendizagem baseados nas práticas do negócio e no dia-a-dia da empresa, pautar suas ações na gestão de competências empresariais e funcionais, disseminar nossas crenças e valores, aprimorar a cultura organizacional e formar indivíduos mais conscientes da importância de desempenhar bem seus papéis de cidadãos, profissionais e seres humanos. Como não acreditamos que esse papel seja o mesmo da universidade tradicional e acadêmica, não denominamos nossas ações educacionais de universidade corporativa, e sim de educação corporativa.

Conforme Marisa Éboli (2004), o sistema de educação corporativa obedece a sete princípios de sucesso:



Princípio 1 – Competitividade

“Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente a elevação do patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, do desenvolvimento e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas”.

Princípio 2 – Perpetuidade

“Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”.

Princípio 3 – Conectividade

“Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”.

Princípio 4 – Disponibilidade

“Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Princípio 5 – Cidadania

“Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por uma postura ética e socialmente responsável”.

Princípio 6 – Parceria

“Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior)”.

Princípio 7 – Sustentabilidade

“Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar formas alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável”.

A Educação Corporativa Natura enfatiza o princípio da perpetuidade. Seu principal propósito é entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural a fim de perpetuar a existência da empresa.

A Natura entende que a educação é o principal caminho para o desenvolvimento humano e social. Segundo Sterling, “precisamos descobrir formas mais adequadas de pensar sobre nós mesmos e sobre a nossa relação com o mundo”, promovendo uma reflexão geral em torno da natureza, das etapas e dos limites do conhecimento humano. Esse novo paradigma alimenta as qualidades humanas que empresas e organizações progressistas, interessadas na sustentabilidade social, econômica e ambiental, estão buscando. Quando se trata de sustentabilidade, fala-se em deixar para as gerações futuras um mundo dotado de tantas oportunidades quantas havia no mundo que nós mesmos herdamos.



Desde a sua criação, a Natura adotou um modelo de desenvolvimento que combina prosperidade econômica, justiça social e conservação ambiental. Nessa perspectiva, tem plena convicção de que a participação empresarial na construção de um mundo melhor está cada vez mais associada à evidência de que somos todos – indivíduos, empresas, ONGs e governos – co-responsáveis pela qualidade de vida, presente e futura, na Terra.

Alinhada com a epistemologia da empresa, a ECN tem por missão “ampliar o capital intelectual da comunidade Natura de acordo com as crenças, valores e objetivos estratégicos da empresa, por meio de práticas educacionais contínuas que suportem o desenvolvimento das pessoas e a capacitação das lideranças”.

A empresa valoriza a diversidade e a capacidade de contribuição de cada indivíduo. Esse paradigma vê o sucesso como resultado da eficiência de funcionários com conhecimentos culturalmente diversos e prioriza o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento. Tanto é que a visão da ECN visa “estimular o desenvolvimento humano, a construção do conhecimento organizacional e as práticas do desenvolvimento sustentável, através da educação permanente de toda a comunidade Natura, inspirando o aperfeiçoamento da vida e da sociedade”.

4.4 A Gestão do Conhecimento na Natura

Nenhuma empresa pode negligenciar o seu estoque de conhecimento interno. Ao contrário, a palavra de ordem é ampliação do conhecimento, de forma a criar um clima organizacional propício a atualizações, reciclagens, treinamentos específicos e capacitações. A questão hoje não é mais se as empresas devem investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, mas como fazê-lo. Difundir e disseminar conhecimentos faz parte do conceito Natura de negócios.

A Educação Corporativa tem sido vista como um sistema de aprendizagem desenvolvido para aumentar a geração de valor para a empresa. Cria vantagem competitiva na medida em que melhora significativamente a performance e o alto desempenho. Tem papel importante na gestão do conhecimento organizacional. Além disso, promove a consciência de que cada indivíduo é responsável por seu próprio aprendizado e estimula o compartilhamento do conhecimento. Por seu intermédio, indivíduos transformam conhecimentos teóricos e experiências profissionais em competências.

A Natura trabalha também com o conceito de gestão do conhecimento e acredita que o conhecimento é mais do que aquilo que o indivíduo sabe ou do que muitos indivíduos sabem. É o que a organização aprendeu a partir do acúmulo de fontes internas e externas por anos ou décadas. Como ressalta Peter Senge, a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável em longo prazo. O desafio é manter as pessoas sistematicamente atualizadas em suas competências primárias, que dizem respeito a seus cargos, em competências básicas para o negócio.

Na Natura, a educação persegue os seguintes objetivos:

- Gerar oportunidades de aprendizagem que desenvolvam competências para a melhoria do desempenho das pessoas e da empresa.
- Apoiar a formação de lideranças, propiciando uma evolução no processo de sucessão da Natura.



- Criar clima de aprendizagem coletiva por meio da expansão das ações educacionais para terceiros, consultoras e familiares de colaboradores.
- Consolidar a cultura de excelência nos processos, produtos e serviços.
- Nortear as ações de educação a partir do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que contempla aspectos econômicos, sociais e ambientais.
- Ser um grande agente catalisador na gestão do conhecimento organizacional.

4.4.1 O início da Educação Corporativa Natura

A Natura já atuava em diversas frentes ligadas ao tema da educação. Exemplo o projeto Ver Pra Crer e mais recente é a Campanha EJA – Educação de Jovens e Adultos. Os colaboradores da Natura já atuavam como voluntários nas escolas do bairro de Potuverá, em Itapeperica da Serra, preparando jovens para ingressar no mercado de trabalho, entre outras ações. Faltava, no entanto, consolidar as ações educacionais internas para lhes dar visibilidade e foco estratégico. Foi assim que surgiu a Educação Corporativa Natura.

Iniciada em 2003, a ECN fortaleceu-se como um fórum que eleva as ações de treinamento isoladas de forma a torná-las parte de um conjunto educacional mais amplo. Líderes e gestores assumem seu papel de educadores, sendo corresponsáveis pela educação e aprendizagem de suas equipes e, ainda, contribuindo para a educação de toda a comunidade Natura. Atuam também como instrutores ou responsáveis pelo desenvolvimento de programas, disseminando, consolidando ou transformando a cultura empresarial para toda a comunidade.

As ações da Educação Corporativa Natura foram didaticamente divididas em cinco pilares, conforme a natureza de suas ações:

- **Visão-** Esse pilar contempla as ações de educação que têm como objetivo primordial disseminar as crenças e a visão de mundo da empresa. São programas que incluem desde a integração de novos colaboradores até ações que transmitam, de forma vivencial, a maneira como a Natura está estruturada.

O conceito da diversidade e da sustentabilidade está presente desde o primeiro dia em que um novo colaborador chega à empresa.

- **Estratégico-** São programas que disseminam o DNA da Natura: marca, produtos, relacionamento (modelo comercial e mercadológico) e gestão de pessoas.

A gestão de pessoas merece menção especial, pois trata-se de uma característica peculiar da Natura posicionar essa questão como tão estratégica para a empresa quanto seu modelo mercadológico, a gestão da marca ou mesmo a inovação de produtos.

- **Funcional-** O objetivo desse pilar é melhorar o desempenho através do desenvolvimento das competências funcionais. São ações de capacitação que, por meio de diversas metodologias, preparam os colaboradores para exercer suas tarefas com melhor desenvoltura, competência e qualidade.

Algumas ações desse pilar estão disponíveis para outros agentes da cadeia de valor, uma vez que possibilitam a melhoria do desempenho funcional e, em decorrência, ampliam a empregabilidade dos participantes.

- **Desenvolvimento-** As ações educacionais desse pilar destinam-se ao desenvolvimento de competências essenciais que dizem respeito a habilidades e atitudes pessoais. São programas

vivenciais que contribuem significativamente para a melhoria do clima nas áreas e para o aprimoramento individual.

- **Formação-** A ECN apóia a continuidade da educação formal. Através do Programa Natura Educação, colaboradores e seus filhos podem receber reembolso parcial de mensalidade de cursos (técnicos, graduação, mestrado e doutorado).

O Programa dá suporte ainda à educação formal de profissionais que estão sendo preparados para um plano de sucessão ou de pessoas chave para o futuro da empresa.

- **Conclusão-** Com a Educação Corporativa, a Natura espera desenvolver pessoas que sejam capazes de sustentar sua cultura empresarial, gerar ideias criativas e soluções inovadoras; que tenham posturas cooperativas, bons relacionamentos e responsabilidade por suas decisões e escolhas; que assumam seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal; e que apoiem o outro na construção de um mundo melhor e mais justo.

4.5 Análise Crítica

A empresa relatada acompanhou a evolução do sistema de T&D para a Educação Corporativa, tal como apresentado por Coutinho (2004), através da figura 1, onde é possível diferenciar o sistema de T&D e a EC, o que faz com que se perceba, através da evolução de um modelo para o outro, a necessidade de aprimorar a forma de ensino.

Por não acreditar que o modelo aplicado seja compatível com os de uma Universidade Corporativa, pois não são adotados modelos acadêmicos, tal como defendido por Gordon (1995), quando este afirma que o termo remete ao ambiente acadêmico, as ações educacionais na empresa citada no estudo de caso receberam a denominação de Educação Corporativa e não de Universidade Corporativa, estando de acordo com os conceitos de ambos, abordados neste estudo.

Conforme afirmações de Luchesi (2012), pode-se entender que para que a Gestão do Conhecimento seja realmente capaz de manter as organizações competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho, é necessário que o aprendizado contínuo seja incentivado, fazendo com que o conhecimento e experiências individuais sejam compartilhados e alcancem de maneira uniforme e satisfatória todos os envolvidos.

Observa-se que a educação deixou de estar somente nas mãos de especialistas, cabendo ao líder e ao gestor serem agentes transformadores na estrutura dos modelos de Educação Corporativa, devendo ser o elo entre o colaborador e o conhecimento, atuando como transmissores de conhecimento, sendo responsáveis por desenvolver programas e projetos educacionais além de consolidar a cultura e as políticas organizacionais.

Dessa forma, notadamente, verifica-se que a empresa busca através da Gestão do Conhecimento no seu contexto organizacional, primar pela constante atualização e criação de outras formas de ensinar e aprender, o que contribui para uma efetiva capacitação do seu pessoal.

5 Considerações Finais

Inegavelmente, vivemos a era das transformações, em que as mudanças ocorrem de forma rápida, seja na vida em particular ou nas organizações. A necessidade de atualização,

de acompanhamento dessas mudanças, quase em tempo real, tornou-se tão relevante que as metodologias empregadas no processo de educação necessitam ser revistas constantemente, a fim de que possam ser adequadas às necessidades das organizações, do indivíduo e da sociedade de um modo geral.

Ensinar nunca foi tarefa fácil, pois exige persistência, conhecimento e a percepção de qual caminho trilhar, para que a distância entre o aprendizado e a busca constante pela capacitação seja encurtada. Surge daí, a necessidade de privilegiar a junção do querer e aprender. Dentro deste contexto, as organizações têm papel preponderante, onde sua participação efetiva pode proporcionar, através da Educação Corporativa, a disseminação do conhecimento e a capacitação continuada, o que pode resultar em diferencial competitivo.

Através deste estudo foi possível observar que a Educação Corporativa, quando bem implementada, traz benefícios para a organização, seus colaboradores e até mesmo a comunidade onde se insere, no entanto, percebeu-se também que sua disseminação se restringe a um número ainda pequeno de organizações. Para reverter essa situação, seria necessária a adoção de uma política em âmbito nacional de incentivo promovida pelo Governo Federal com o intuito de ampliar e adequar as ferramentas da EC às necessidades das organizações e colaboradores, capacitando-os de forma a sustentar as complexidades do mercado.

Por fim, constatou-se que a Educação Corporativa pode trazer diferencial competitivo às organizações, desde que seu processo de implementação seja alicerçado a uma estrutura capaz de proporcionar sua continuidade, buscando dessa forma, aliar a aprendizagem ao seu escopo.

Dada a importância da aprendizagem no mundo corporativo, este estudo não é suficiente para esgotar o tema, recomenda-se novas pesquisas com a finalidade de contribuir para uma educação permanente dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- ASNIS, Denise. **Educação corporativa-** Uma experiência Natura. São Paulo: 2005. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431220.pdf>. Acesso em 10 jun. 2015;
- BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991;
- CASA CIVIL. **Decreto presidencial nº 5.622**. Brasil: 2005. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5622. Acesso: 23 mar. 2015;
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Ed 3, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;
- ÉBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais:** o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999;
- _____. **O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa.** RAE (Revista de Administração de Empresas) Volume 45, Número 4. São Paulo: 2005;



_____ **Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades**, Revista Gente. São Paulo: 2004;

_____ **Educação Corporativa no Brasil: Da Prática à Teoria**, XXVIII EnANPAD, Curitiba: 2004;

Educação Corporativa. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3599>. Acesso em 01 abr. 2015;

FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Educação corporativa**: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. Universidade Federal De Santa Catarina Florianópolis: 2003;

GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder?** Revista Você S.A. n. 1, abr. São Paulo: 1998;

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações**. CET- Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. São Paulo: 2012;

MEISTER, Jeanne. C. *Corporate Universities: lessons in building a world-classwork force*. McGraw-Hill Trade, 1998;

_____ **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999;

_____ **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999;

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

SIMIONI, Marcelo; CAMPANHOLO, Tarcisio. **Universidades Corporativas**: Vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. Revista da Católica, Uberlândia: 2011;

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. **Tecnologias da informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003;

VERGARA, Sylvia Constant. **Universidade corporativa**: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. RAP (Revista de Administração Pública) Edição 34 Rio de Janeiro: 2000;