

# **Educação corporativa:** viabilização para empresa competitiva

Adriana Cristina Silva<sup>1</sup>

## **Resumo**

Este artigo pretende apresentar conceitos sobre a educação corporativa e sua vantagem competitiva sustentável para empresas da atualidade, oferecendo-lhes conhecimentos necessários para se tornarem críticas e preparadas para acompanhar o ritmo acelerado dos mercados. Isso não se resume à ampliação e sofisticação, mas sim à evolução de como gerenciar pessoas e investir em novas estratégias e resultados como melhoria de processos de gestão. Trata-se de uma ferramenta útil que inova o mundo corporativo, provendo parcerias com as organizações nas quais o conhecimento assume valor estratégico, visando sustentabilidade e ampliando o espaço de desenvolvimento no ambiente de negócios, o que exige dos colaboradores novas competências e mais escolaridade. Além disso, traz à tona as boas práticas de governança corporativa aplicadas à responsabilidade social para a construção da cidadania, popularizando a educação.

## **Palavras-chave**

Educação Corporativa. Competitividade. Desenvolvimento.

**1.** Pós-graduanda em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância na Universidade Federal Fluminense; coordenadora de qualidade na Construtora Bom Teto Ltda. E-mail: adriancriss@yahoo.com.br.

# **Corporate education:** feasibility for competitive companies

Adriana Cristina Silva\*

## **Abstract**

This article aims to present concepts of Corporate Education and its competitive sustainable advantage for companies today, offering them the necessary knowledge so they can become prepared and critics to keep the fast pace of the market. This does not include only expansion and sophistication, but also the evolution of how people manage and invest in new strategies and results to improve management processes. It is a useful tool that innovates the corporate world, providing partnerships with organizations where the knowledge assumes strategic value, aiming sustainability and extending the development space in businesses, which requires the employee to have new skills and a higher level of education. Besides, this article brings out the good practices in corporate governance applied to social responsibility for the construction of citizenship, popularizing education.

## **Keywords**

Corporate Education. Competitiveness. Development.

\* Postgraduate student in Planning, Implementation and Distance Education Management of the Fluminense Federal University; quality coordinator at Construtora Bom Teto Ltda. E-mail: adrianaacris@yahoo.com.br.

## Introdução

Atualmente, a educação não está limitada aos espaços escolares. Dentro de grandes empresas, o conhecimento pedagógico torna-se imprescindível para o alcance das metas estabelecidas. As organizações passaram a adotar uma política de desenvolvimento de pessoas que pode ser resumida em quatro aspectos básicos: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade. Essa mudança alterou radicalmente a concepção de capacitação vigente em que a tarefa, referencial básico do treinamento, é substituída por conhecimento e aprendizagem organizacional – a nova forma de institucionalização da tarefa.

Assim, a educação não pode ser desenvolvida em um período limitado, pré-determinado, e sim cada vez mais ao longo da vida, de forma seguida, mais inclusiva, em todos os níveis e modalidades e em todas as atividades sociais. Aplica-se, então, o conceito da educação popular como uma educação comprometida e participativa, orientada pela perspectiva de realização de todos os direitos do povo, realizada por meio de processos contínuos e permanentes de formação, e que possui a intencionalidade de transformar a realidade a partir do protagonismo dos sujeitos, o que vai ao encontro dos objetivos da educação corporativa.

Nesse contexto, o ensino regular não pode ser a única alternativa para a formação de um profissional devidamente preparado para enfrentar os desafios do mercado. As corporações estão voltadas para uma nova realidade, a qual aprender a gerenciar o conhecimento está se tornando uma atividade vital para o sucesso das empresas. Dessa forma, surge um novo modelo de educação, orientado para o mercado no século XXI e que cresce em ritmo acelerado em todo o mundo: a educação corporativa.

O objetivo principal da educação corporativa é desenvolver o ser humano, ampliando suas competências essenciais para

o sucesso da empreitada; desenvolver a prática das atividades; alicerçar crenças e valores da instituição; enfatizar a cultura empresarial; desenvolver a cidadania para o sucesso da instituição, em parceria com colaboradores comprometidos em atualizar e assegurar sua empregabilidade, potencializando os resultados e conduzindo a uma vantagem competitiva para empresas modernizarem-se e estabelecerem-se em um mercado que muda todo dia, além de atenderem à responsabilidade social.

À medida que o tempo passa, torna-se mais difícil para as empresas sustentarem-se com base nos produtos e práticas do passado, facilmente absorvidos pelo mercado ou copiados pela concorrência. A grande velocidade das atuais mudanças faz com que, muitas vezes, o conhecimento adquirido hoje seja superado rapidamente. Mudanças ocorridas no último século, como a globalização de mercados, alianças estratégicas, queda de barreiras comerciais, crises econômicas, são cada vez mais frequentes; fusões e aquisições de empresas e mercados competitivos fizeram com que as empresas passassem da era industrial para a era do conhecimento. Nesta nova era,

[...] educar corporativamente é fazer pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, autogerenciarem e emocionarem-se. [...] educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade, o meio ambiente. (COSTA, 2001, p. 76).

O autor acrescenta, ainda, que a educação corporativa não é apenas virtual, mas sim relacional, de modo que os seres humanos criam vínculos, por meio dos quais constroem valores, e, a partir daí, estabelecem uma cultura.

A significação da educação corporativa, segundo Mundim e Ricardo (2004, p. 63), 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, p. 278), 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, neste caso, são representadas pelo estudo de Pais (1997), e ainda se pode estabelecer que a missão da educação corporativa seria 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.

Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Surge a ideia da educação corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Nesse sentido, objetiva-se descrever como a educação corporativa favorece a competitividade para as empresas da atualidade. Diante desse novo cenário e das necessidades por ele apresentadas, projetos de educação corporativa estão sendo implantados aos poucos, no Brasil, por grandes empresas, que estão transferindo para a educação organizacional o sucesso de seus modelos. Essa dinâmica é mútua, tanto para os colaboradores quanto para a empresa, refletindo no cenário externo, em que a empresa obtém aumento de sua competitividade.

Justifica-se a importância de socializar a reflexão sobre as contribuições da educação corporativa e de levantar e ressaltar todos os benefícios que ela acarreta para as empresas, possibilitando articular coerentemente as

competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Assim, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

Desta feita, este trabalho trata-se de um estudo teórico-reflexivo, que envolve uma pesquisa bibliográfica, na qual se permitiu ampliar o entendimento sobre a base de conhecimento, bem como identificar interseções nos pontos fundamentados pela discussão que abrange o tema.

## **Discussão**

Trabalho e aprendizagem caminham juntos. Rocha-Pinto (2006) ressalta que há a necessidade de uma formação continuada e com visão global do mundo dos negócios. A educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem. Ela é definida a partir das estratégias organizacionais, possibilitando, assim, o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base sólida para a geração de vantagens competitivas nos negócios.

É importante observar que educação corporativa não se trata de conjuntos de salas de aula, mas sim de estruturas de processos organizacionais que permitem a criação e a sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua, com a utilização de inúmeras ferramentas teóricas e práticas para promover o aprendizado. Associa-se, inclusive, o próprio recurso intelectual e pessoal da empresa, em que os funcionários aprendem uns com os outros, em conhecimentos sistematizados por meio de tutoriais, manuais, orientações sobre procedimentos, dentre outros.

O termo educação resulta em uma abordagem de desenvolvimento muito mais ampla que o treinamento em si. A educação continuada estende-se à totalidade da empresa. A visão das empresas que adotam

essa abordagem estende-se para todo seu negócio, no qual todos os colaboradores estão envolvidos. A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida (MEISTER, 1999).

O efeito da educação contínua nas organizações é duradouro. Ao contrário do treinamento, que traz resultados imediatos, a educação continuada reflete em resultados que aparecerão em longo prazo. É aí que reside a grande dificuldade, pois é difícil convencer as pessoas a pensarem adiante, numa época em que se busca o imediatismo. Nas chamadas “ferramentas de mudança de curto prazo”, com saltos competitivos, os treinamentos descontínuos visam à competição, o que gera estresse e ansiedade, predominando a crença de que não basta somente vencer. A educação organizacional continuada, ao invés de competição, visa à competitividade, gerando pessoas saudáveis e competentes. A implementação da educação continuada implica a necessidade de transformar a atitude mental de organizações inteiras, não sendo essa tarefa fácil e nem rápida, mas que terá que ser feita a não ser que se queira permanecer parado no tempo (MARIOTTI, 1999).

A abertura do mercado deixou claro o jogo do ganha/perde, traduzida em competências *versus* empregabilidade. Nesse cenário, as organizações possuem suas necessidades e visões e os colaboradores possuem as suas. Inicialmente contraditórias essas visões e necessidades conseguiram encontrar um ponto de convergência: a empregabilidade.

Na visão dos colaboradores – sejam aqueles que permaneceram nas organizações e que precisaram se tornar mais especialistas ou mais generalistas, sejam aqueles que perderam

seus postos de trabalho e precisaram voltar aos bancos de escola para se atualizarem e então encontrar outras ocupações –, o desemprego, ou o medo dele, ou a busca pela competitividade gerou uma procura desenfreada por competências.

A educação corporativa é o elo para atender os colaboradores internos, os funcionários e os colaboradores externos (os familiares dos funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade em geral), atendidos, principalmente, por intermédio das ações de responsabilidade social.

Mesmo assim, não se pode esquecer que o modo como se vive é um resultado de longo prazo de uma educação convencional. É dessa forma que se visualiza um extenso caminho de transformação. “Mudam-se os tempos, mudam-se as exigências.” (COSTA, 2001, p. 76).

A mudança nas organizações impõe uma formação profissional que estimule o colaborador a refletir sobre todas as mudanças no mercado, sobre as novidades e sua nova postura em relação a tudo isso, que inclui habilidades básicas como ler, interpretar, calcular e elaborar raciocínios complexos. Não basta o saber técnico relacionado a partes isoladas, o que se espera é multiquificação, a ampliação das habilidades e a visão global; ou seja, não basta conhecer as ferramentas, é necessário usá-las de forma crítica. O desenvolvimento dessas habilidades constitui o novo perfil das relações de trabalho; dessa forma, a nova gestão de pessoas está voltada ao profissionalismo e aos resultados.

De acordo com Costa (2001), dentre as principais tendências no campo de gestão de pessoas, destaca-se o aprendizado que deve acontecer em tempo real, isto é, deve-se tirar lição de tudo o que acontece na empresa. Essas lições são base do conhecimento da organização. O aprendizado acontece de todas as formas possíveis dentro de uma organização. Pessoas são ideias em ação, processos, visão e devem trazer resultados. Para isso, precisam

empreender, criar, desenvolver novos processos, que gerem novos resultados, novos produtos e novas alternativas e possibilidades de mercado.

Para Fleury e Fleury (2000), as competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo. Os autores definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para agregar o valor econômico nas organizações, devem ser colocadas a serviço dos colaboradores as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas, como a captação e a seleção de talentos, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada.

Uma das competências fundamentais para a sobrevivência das organizações, públicas ou privadas, é “aprender a aprender”, que, segundo Senge (apud GDIKIAN; SILVA, 2002, p. 17), significa

testar continuamente nossa experiência e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente no seu propósito central.

Entretanto, para o desenvolvimento de competências, antes se precisa do desenvolvimento de capacidades e habilidades cognitivas, ou seja, competências que permitam “aprender a aprender”.

A experiência e o modo em que se transforma essa experiência em conhecimento acessível a toda a empresa são testados diariamente, por isso há a criação de laboratórios de aprendizado, que se constituem em campos de prática gerencial em que grupos de gestores podem exercitar-se e aprender juntos. O uso dessa prática oferece aos participantes a oportunidade de testar as próprias suposições e experimentar as consequências de suas ações. O laboratório de aprendizado pode, com o tempo, propiciar

o enriquecimento da memória organizacional.

Muitas empresas vêm utilizando cenários para criar realidades alternativas que ampliem a visão dos gerentes. A ideia é aparentar um futuro bem próximo, assim o processo é impulsionado para onde se quer chegar. Talvez aí resida o maior salto e desafio do modelo de aprendizado, passando do sistema hierárquico, no qual a alta cúpula age e pensa, para um novo modelo, no qual as ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais. O papel de formação, de criação de uma imagem corporativa de disseminação de conceitos, princípios, aprendizados para a formação do capital intelectual passa a ser cada vez mais imprescindível para o sucesso organizacional.

Mas, afinal de contas, o que é que a organização aprende? Pode-se perceber que há controvérsias quanto a essa questão. Existem os que defendem que o aprendizado depende da mudança comportamental; outros defendem ser suficiente a aquisição de novas formas de pensamento. O fato é que os colaboradores precisam estar motivados na construção do saber, querer inovar.

Segundo Garvin (apud SILVA, 2002, p. 32), da Harvard Business School,

[...] a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Outro aspecto importante é a revolução em educação, a velocidade para gerar impacto nos resultados, ou seja, o poder de decisão e a criatividade, competências necessárias para transformar a empresa em uma organização que se autoeduca, potencializando a aprendizagem coletiva e as técnicas modernas de educação que buscam fazer acontecer o potencial integral das pessoas por meio do autoconhecimento aliado a novas tecnologias. O educador continua sendo importante, não como informador nem

como repetidor de informações prontas, mas como mediador e organizador de processos, tornando-se um pesquisador junto com os alunos e articulador de aprendizagens ativas.

O desafio educacional, hoje, é combinar metodologia de ensino e tecnologia, com base no tripé competitividade, capacitação dos professores e gestão. Na realidade, a tecnologia por si só não melhora ou piora a qualidade da educação, apenas a amplifica, como um megafone, que, nas mãos de um desafinado, não vai gerar nenhum bom resultado. Tem-se que preparar o Brasil para um enorme impulso tecnológico. O grande projeto tem que ser educação de base, tecnológica, com uma revolução efetiva da educação e, mais ainda, empregos de boa qualidade popularizando a educação.

De todas as empresas que se destacam por serem eficientes e obterem grande notoriedade, percebe-se que a maioria é adepta do sistema da educação continuada aliada à responsabilidade da cidadania. Isso faz com que persigam ideais necessários, como responsabilidade social, ética e moralidade, fidelidade, bem como, capacitação profissional e técnica.

De modo geral, o saldo do balanço das atividades de educação corporativa é muito positivo e adquiriu grande relevância na gestão empresarial brasileira nos últimos anos. Portanto, não se trata apenas de mais um modismo, mas sim de uma real consciência por parte das lideranças empresariais da importância da educação como condição para a competitividade no mercado.

### **Considerações finais**

É consenso entre os estudiosos da educação corporativa que a educação tradicional está “enfaxada” ao saber imobilizado, que não é renovado. A educação corporativa é aquela em que o conhecimento não é mais algo estático, que não pode ser questionado e nem contestado. Pelo contrário, dentro de uma

cisão dialética do mundo, o saber é criado todo momento pelos colaboradores da organização. O gestor desse processo de educação corporativa representa o fator catalítico da aprendizagem e o colaborador é o verdadeiro agente na criação do novo, que se renova a cada instante.

Observam-se as constantes mudanças nas empresas que, cada vez mais, se voltam para um mercado competitivo e desafiador, sendo necessário que seus colaboradores estejam alinhados e preparados para as mudanças, tendo como ponto estratégico suas competências desenvolvidas para contribuir nas diferentes demandas que esse cenário exige.

A implantação da educação corporativa não é uma tarefa fácil, exige um entendimento avançado dos perfis e das dinâmicas estruturais das empresas, com foco nos valores e objetivos definidos em conjunto, validado e incentivado por seus gestores. Por mais que as corporações invistam no capital humano, é necessário que essa missão esteja atrelada a um processo muito bem definido, propiciando um ambiente agregador de conhecimentos relacionado ao comprometimento individual de cada trabalhador que queira desenvolver suas habilidades e competências.

Tendo em vista os desafios que surgem a partir dessas mudanças, a educação corporativa é uma ferramenta facilitadora para obtenção eficaz e organizada de resultados mais expressivos e colaborativos.

Espera-se, num futuro próximo, encontrar o ponto de equilíbrio entre a aprendizagem individual e a coletiva; ambas contribuindo para o aprendizado permanente, considerado uma das principais vantagens competitivas de uma empresa. O importante é justamente a urgência da mensagem de mudança profunda passada de diversas formas e por pessoas importantes do passado e do presente; o engajamento no comprometimento da construção da justiça social.

O sucesso das empresas tende voltar-se

cada vez mais para seus esforços no processo educacional, pois este fator é crucial na retenção de talentos, isso porque somente pela educação será possível viabilizar caminhos para desenvolver os profissionais do futuro.

A educação corporativa é mais uma ferramenta utilizada pela organização para

proporcionar um diferencial de grande importância no mercado. Alia-se aos esforços de todos os setores da sociedade e dos governos para transformar o país em uma verdadeira potência, por meio do investimento na educação. Esse é o crescimento que verdadeiramente interessa.

## Referências

COSTA, A. C. A. da. **Educação corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEISTER, J. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MUNDIM, A. P. F., RICARDO, E. J. (Orgs.). **Educação corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, M. C. da S. **Educação estratégica nas organizações**: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

Submetido em 30 de janeiro de 2014.

Aprovado em 17 de fevereiro de 2014.