



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E MOTIVAÇÃO

BRENO FELIPE SILVA RIBEIRO
MATRÍCULA Nº 2012190/5

Brasília/DF, junho de 2005.



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E MOTIVAÇÃO

BRENO FELIPE SILVA RIBEIRO
MATRÍCULA Nº 2012190/5

Brasília/DF, junho de 2005.

BRENO FELIPE SILVA RIBEIRO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E MOTIVAÇÃO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Brasília/DF, junho de 2005.

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBRO DA BANCA	ASSINATURA
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, _____ de _____ de 2005.

"Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina."

Cora Coralina

A Deus,
Por ter concedido o dom da vida.

Aos meus pais,
que sempre me mostraram a importância
do conhecimento, me incentivando e
apoiando em todas as circunstâncias.

Agradecimentos,

Aos meus familiares e namorada pelo suporte dado e compreensão durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor orientador Homero Reis pelo apoio acadêmico.

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa da escolha da área	2
1.2 Objetivos	4
1.2.1 <i>Objetivos gerais</i>	4
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3 Problema	4
II DESENVOLVIMENTO	6
2.1 Metodologia	6
2.1.1 <i>Quanto aos objetivos</i>	6
2.1.2 <i>Quanto aos procedimentos de coleta</i>	6
2.1.3 <i>Quanto às fontes de informação</i>	6
2.1.4 <i>Quanto ao método de abordagem</i>	6
2.1.5 <i>Quanto ao método de procedimento</i>	7
2.1.6 <i>Quanto à técnica de pesquisa</i>	7
2.1.7 <i>Quanto ao universo da pesquisa</i>	7
2.1.8 <i>Quanto à técnica de pesquisa</i>	7
2.2 Embasamento Teórico	8
2.2.1 <i>Sociedade do conhecimento</i>	8
2.2.2 <i>Globalização</i>	11
2.2.3 <i>Capital intelectual</i>	12
2.2.4 <i>Aprendizagem</i>	13
2.2.5 <i>Criatividade</i>	16
2.2.6 <i>Treinamento</i>	18
2.2.6.1 <i>Conceito de treinamento</i>	19
2.2.6.2 <i>Treinamento e estratégia de organizações</i>	21
2.2.6.3 <i>Importância do treinamento</i>	23
2.2.7 <i>Educação, desenvolvimento e treinamento</i>	24
2.2.8 <i>Educação Corporativa</i>	26
2.2.8.1 <i>Barreira à educação corporativa</i>	31

2.2.8.2	Importância para as empresas	31
2.2.8.3	Investimento em educação corporativa	32
2.2.9	<i>Motivação</i>	34
2.3	Organizações que usam a Educação Corporativa	39
2.3.1	<i>Universidade corporativa do Banco do Brasil</i>	39
2.3.2	<i>Universidade corporativa da Petrobrás</i>	41
2.3.3	<i>Universidade corporativa da Telemar</i>	42
2.4	Discussão da Teoria	43
III	CONCLUSÃO	51
IV	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES	61
BIBLIOGRAFIA	62

SIGLAS

T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
EC	Educação Corporativa
RH	Recursos Humanos
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

QUADROS

Quadro nº1	Formação, Desenvolvimento e Treinamento como formas de educação profissional.	p.20
Quadro nº 2	Educação X Desenvolvimento X Treinamento	p.24

RESUMO

Este estudo teve como abrangência a Educação Corporativa como fator motivacional de colaboradores em organizações. Foi abordado este tema pesquisando-se em bibliografias especializadas o conceito e definições da Educação Corporativa, bem como Motivação e os aspectos que ligam as duas áreas, podendo observar a influência da Educação Corporativa como um fator motivacional de colaboradores nas organizações. Foram apresentados fatores fundamentais para que se compreenda o tema, e se possa ligar as duas áreas, abordando assuntos como a evolução da sociedade com o conceito da sociedade do conhecimento, a mudança do cenário mundial com a globalização, apresentando suas particularidades, a importância e ênfase dada ao ser humano neste cenário, bem como os seus valores para a organização, apresentados como capital intelectual. Foram apresentados aspectos gerais da importância da aprendizagem e da criatividade para o desenvolvimento do ser humano. O treinamento foi estudado historicamente, para que se compreenda o tema, observando sua evolução e a ênfase dada no decorrer dos anos após a revolução industrial. Foi apresentado um estudo comparativo entre a educação, o desenvolvimento e o treinamento, para que fique evidente às diferenciações e não se confunda durante o estudo. A Educação Corporativa foi vista em seus aspectos gerais, discutindo-se seus conceitos, importâncias e vantagens para as organizações. Para melhor desenvolver este trabalho, foi-se usada uma metodologia com objetivos exploratórios, o método de abordagem foi o dedutivo e o procedimento utilizado foi o estruturalista. Pode-se concluir que a Educação Corporativa é uma área que surgiu no final do século XX e está em ascensão entre as organizações do início do século XXI. Ela pode trazer diversos benefícios para as organizações que podem focar seus colaboradores em suas estratégias e missões, reduzindo tempo de aprendizado e para os colaboradores, que assim podem ter oportunidades de desenvolvimento, crescimento e reconhecimento. Muito se pode explorar a área de Educação Corporativa e de Motivação em uma organização, traçando as melhores estratégias para trabalhá-la na organização através de programas e assim desenvolver a organização como um todo para que esta possa atingir seus objetivos e possa alcançar um nível de excelência mais alto, com tarefas realizadas das melhores maneiras, se tem uma resposta mais rápida às necessidades dos clientes, contribuindo para um melhor posicionamento no mercado. A área de Motivação é muito ampla podendo encontrar várias novidades e inovações na maneira como é trabalhada em diferentes organizações, neste trabalho procurou-se mantê-la focada aos objetivos de aliá-la à Educação Corporativa. A preocupação com o Ser humano e seu desenvolvimento é a base para compreender os objetivos da área de T&D. Procurou-se apresentar de forma simplificada para o melhor entendimento o assunto, proporcionando uma visão geral sobre o Treinamento e Desenvolvimento no embasamento teórico. O assunto tem uma abrangência muito grande, neste trabalho científico procurou-se explorar os aspectos gerais sobre o tema, dando ênfase às inovações que tem ocorrido na área.

I INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da humanidade acelerou-se no século XXI, o que tornou o desenvolvimento de novas tecnologias algo crescente e constante. Para cada forma de se fazer algo, existem alternativas, se ainda não as há, certamente existem pesquisas para que elas existam. Todas as áreas estão se desenvolvendo com velocidade. A cada instante existem pesquisadores estudando e inovando em suas áreas específicas. A mentalidade é a de que não há nada que não possa ser melhorado. Tudo o que existe está num processo de evolução. Foram usadas na antigüidade, na construção civil, pedras (pirâmides do Egito, construções pré-colombianas, chinesas), houve também o uso de madeira, palha e terra batida para construções. Hoje são usados produtos como o Concreto e o Aço, que foram desenvolvidos a fim de tornar mais viáveis as construções atuais atendendo às novas exigências de mercado com um curto prazo para término da construção, ou ainda, garantir que seja uma edificação duradoura, que não apresente riscos quanto à durabilidade. Com o tempo virão novas tecnologias, com materiais diferentes, e com eles a necessidade de se ter profissionais que possam tornar realidade suas propostas. Os profissionais que já dominavam as tecnologias anteriores terão de adaptar-se para esta nova realidade. Desenvolver a aprendizagem já adquirida será fundamental para que o profissional acompanhe a evolução e seja até mesmo estimulado a apresentar sua criatividade propondo um maior desenvolvimento na área.

É imprescindível para uma organização que seus colaboradores estejam atualizados profissionalmente cada um em sua área específica. A organização tem de acompanhar a evolução do mundo para adequar-se e poder suprir suas necessidades. As organizações devem estar atentas em desenvolver seus funcionários para que eles tenham um nível mais alto de conhecimento e consigam ter um posicionamento de destaque no mercado, aumentando o valor intelectual da organização.

Para que este desenvolvimento ocorra é necessário que os colaboradores passem pelo processo contínuo da educação, estudando as novidades e absorvendo o que lhes é passado para que o aprendizado seja fixado e com ele garantir o aumento do conhecimento.

Procurou-se apresentar primeiramente a justificativa da escolha do tema, em seguida os objetivos do trabalho. A metodologia é apresentada para que se possa compreender o estudo. Em seguida o embasamento teórico é apresentado, com seus tópicos fundamentais para que se possa satisfazer os objetivos propostos.

Após apresentado o embasamento teórico se discute toda a teoria apresentada perante os objetivos propostos. Em seguida é apresentada a conclusão, expondo como os objetivos propostos foram alcançados. Se faz recomendações para estudos posteriores, indicando possíveis estudos que tragam benefícios para organizações, bem como ao ser humano. E por final apresenta-se a bibliografia utilizada para o desenvolvimento do trabalho.

1.1 Justificativa da escolha da área

Em toda organização há a necessidade de desenvolver os colaboradores para desempenhar as tarefas prescritas. Assim a organização aumenta seu valor de capital intelectual.

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o que está sendo valorizado é o conhecimento inerente a cada organização. A velocidade na comunicação e rapidez no atendimento às demandas da sociedade estão exigindo possibilidades diferentes e inovadoras para suprir suas necessidades.

É interessante a toda organização aprimorar seus métodos de trabalho, bem como de oferta de produtos ou serviços para atender seus clientes, oferecendo o que eles precisam e exigem. Ao se aprimorar métodos, estudos são feitos. Junto a eles são desenvolvidas novas idéias, quebram-se paradigmas. Colaboradores e

pesquisadores se desenvolvem-se, aumentando seu conhecimento a respeito do assunto estudado e defendido.

A organização se desenvolve, os colaboradores juntamente e o benefício se faz também para a ciência, pois a partir de casos específicos de descobertas e inovações outras novidades também são criadas e desenvolvidas.

O desenvolvimento está diretamente ligado à educação, desde sua forma mais simples de educação aos seus casos mais específicos. É importante para o desenvolvimento de qualquer área a capacidade de aprendizado, de absorver o que é ensinado. Nas organizações aprende-se coisas novas com frequência, passando-se por situações diferentes e que exigem soluções por parte dos colaboradores em suas funções específicas. Compreender a organização como um todo e harmonizar cada colaborador e sua função aos objetivos, missão e estratégias é uma tarefa que é muito importante para a sua sobrevivência.

Surge a Educação Corporativa. Uma forma de educar os colaboradores, adequando-o aos objetivos, missão e estratégias da organização. É uma área que surge nas organizações como novidade e que vem sendo aplicada a organizações a cada dia mais por desenvolver seus colaboradores e aumentar o conhecimento da organização como um todo. Procura-se estudar a Educação Corporativa para compreender o que se está aplicando às organizações, verificando o impacto que se tem nos resultados e nos profissionais que ali desempenham seu papel.

Colaboradores que tem a oportunidade de se desenvolver, estudar, aumentar seu conhecimento tem uma motivação maior para desempenhar sua função. Ao desempenhar uma função que ele domina, o colaborador estará motivado a querer saber mais e criar novidades em sua área. A motivação em se desenvolver gera pessoas querendo aumentar seu conhecimento e aplicar cada vez mais.

Para uma organização este estímulo pode garantir muitos benefícios, como inovações na área de atuação, como por exemplo, o lançamento de produtos ou serviços com tecnologias exclusivas, bem como idéias para diminuição de custos e

aumento do lucro. Motivar o aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores pode ser um fator de crescimento da organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Estudar a Educação Corporativa como fator motivacional de colaboradores em organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- compreender a realidade de organizações que desenvolvem programas de educação corporativa e seu impacto sobre a motivação dos colaboradores;
- Pesquisar o tema na bibliografia especializada;
- Discutir a partir da bibliografia levantada os programas de educação corporativa como fator motivacional para o desenvolvimento de colaboradores.

1.3 Problema

Tendo em vista o cenário mundial onde as empresas estão inseridas percebe-se que cada organização deve ter um fator diferencial das outras organizações com as quais competem o mercado para que tome posição de destaque. O funcionamento de cada uma delas é percebido como um fator que pode ser o diferencial. Para que se tenha um bom funcionamento das organizações deve-se ter colaboradores capacitados, ou não? Qual a influência dos colaboradores treinados nas organizações? Que diferenciação eles podem fazer em organizações? Quais são as melhores maneiras de desenvolver os colaboradores numa organização?

Outro fator relevante é a relação de ter um colaborador bem treinado e motivado a desenvolver suas tarefas, bem como desenvolver-se como profissional.

Como se pode ter um colaborador com maior nível de conhecimento e motivado a se desenvolver ? Estas indagações constituem a problemática do estudo

O estudo se propõe a responder essas questões apresentando o que está sendo usado no início do século XXI e quais as tendências que as organizações estão tendo para o seu desenvolvimento geral, ligado diretamente ao desenvolvimento de seu corpo funcional.

II DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

2.1.1 Quanto aos objetivos

A pesquisa foi exploratória, feita pesquisando-se em bibliografia especializada assuntos sobre o tema, fazendo entrevistas com os profissionais da área, visitas a *web sites* especializados.

2.1.2 Quanto aos procedimentos de coleta

Os procedimentos de coleta se deram através de levantamento junto aos profissionais da área de educação, recursos humanos, estudando fontes cedidas por eles bem como as informações dadas por meio de conversas acerca do tema estudado aqui.

2.1.3 Quanto às fontes de informação

As fontes de informação foram pesquisadas através de um trabalho de Campo, colhendo dados em bibliografias indicadas pelos profissionais da área de educação e da área de Recursos Humanos, podendo observar o comportamento de organizações a cerca de um mesmo assunto.

2.1.4 Quanto ao método de abordagem

O método de abordagem utilizado foi o método dedutivo. “aquele que, partindo de leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos fenômenos

particulares, podendo-se prevê-los. Este método permite observar na prática e de maneira metódica os fenômenos compreendidos nos livros da teoria geral”¹

2.1.5 Quanto ao método de procedimento

O procedimento utilizado foi o estruturalista. “No método estruturalista a realidade social é vista como uma estrutura composta por níveis sobrepostos. Ele parte do concreto, cria um modelo ideal a partir do qual se compreende o real e se volta, dessa forma, para o concreto.”²

2.1.6 Quanto à técnica de pesquisa

A técnica de pesquisa utilizada foi de pesquisa bibliográfica. Pesquisando-se em bibliografias indicadas por profissionais da área de educação e da área de Recursos Humanos.

2.1.7 Quanto ao universo da pesquisa

Não existe universo de pesquisa por ser um trabalho estritamente bibliográfico.

2.1.8 Quanto à técnica de amostragem

Não possui técnica de amostragem, por não possuir amostra. A pesquisa é estritamente bibliográfica.

¹ BIANCHI, Roberto e ALVARENGA, Marina. *Manual de Orientação de Estágio Supervisionado*. 2ªed, São Paulo: Pioneira, 1998, p.39

² idem

2.2 Embasamento Teórico

2.2.1 *Sociedade do conhecimento*

A era Pós-industrial (após 1950) é caracterizada pelo trabalho físico ser feito por máquinas e o mental pelos computadores. Cabe aos seres humanos uma tarefa onde ainda é insubstituível, ser criativo e ter diferentes idéias. A era Pós-industrial é conhecida também como a Era da Informação e Era do Conhecimento.

Durante a sociedade industrial (1750-1950), o maior desafio foi a eficiência, fazer o maior número de coisas no menor espaço de tempo. Assim, o ritmo de vida tornou-se mais dinâmico.

“Pode-se dizer que a sociedade pós-industrial nasceu com a Segunda Guerra Mundial, a partir do aumento da comunicação entre os povos, com a difusão de novas tecnologias e com a mudança da base econômica.”³ A sociedade pós-industrial nasceu de situações provocadas pela própria indústria, como o aumento da vida média da população, o desenvolvimento tecnológico, a difusão da educação e difusão da mídia.

A diferenciação com a sociedade industrial se dá por estar em vigor um trabalho intelectual, mais importante que a simples execução de tarefas. Antes era a padronização das mercadorias, a especialização do trabalho, Na base da sociedade pós-industrial o que conta é o intelectual.

Juntamente com o foco no intelectual a globalização toma um importante papel na sociedade. A velocidade com que as pessoas conseguem se comunicar aumenta o avanço em todos os campos, o potencial de novas descobertas é alavancado. Pesquisadores conseguem manter contato com outros que possam estar pesquisando um mesmo objeto de estudo e trocar informações, avanços e assim caminhar na mesma direção. A facilidade em saber o que outras pessoas já estudaram a respeito de um determinado assunto impede que o elementar seja

³ LUCCI, Elian *A Era Pós-Industrial, a Sociedade do Conhecimento e a Educação para o Pensar*. Artigo. em <http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>, acesso em 27/03/2005.

estudado, partindo o estudo, seja em que campo for, de um nível mais alto de conhecimento.

As pessoas devem estar atentas aos acontecimentos mundiais. Com isso o nível de conhecimento de cada um é instigado a desenvolver-se e aumentar ainda mais os conhecimentos gerais sobre os assuntos estudados. Isso faz com que as pessoas estejam sempre atualizando-se, para acompanhar a evolução do mundo.

A globalização abre a vida das pessoas às diferentes culturas. A mídia surge como uma forte difusora de idéias. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD em seu Relatório do desenvolvimento humano de 1999 a maior indústria exportadora dos Estados Unidos da América é a do entretenimento, os filmes de Hollywood faturaram mais de 30 bilhões de dólares em, em 1997. A expansão das redes globalizadas de mídia e das tecnologias de comunicação por satélite dão origem a um novo e poderoso meio de alcance mundial. Estas redes levam Hollywood a cidades remotas, o número de televisores por 1.000 pessoas quase duplicou entre 1980 e 1995, de 121 para 235.

“A Sociedade do Conhecimento, requer uma nova leitura do mundo. Entretanto, é difícil nos despirmos de velhos conceitos, linguagens, paradigmas passados, quando eles ainda são naturalmente uma parte de nós mesmos.”⁴ Fica então ao perfil para as pessoas que farão a diferença na sociedade, pessoas que quebrem os paradigmas, não tenham medo de mudar e que estejam abertas a novas idéias, que compreendam, o mundo de uma maneira mais ampla.

“Para acompanhar a globalização onde os serviços e a criatividade têm destaque, o capital físico, que era a variável-chave do crescimento econômico, perde lugar para o capital humano.”⁵ O capital humano é representado pelo conjunto de capacitações que as pessoas adquirem através da educação, de programas de treinamento e da própria experiência para desenvolver seu trabalho da melhor maneira, bem como pelo desenvolvimento de várias competências do ponto de vista profissional.

⁴<http://www.usc.br/graduacao/pedagogia/comunicacao.pdf#search='Simp%C3%B3sio%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Pedagogia'>, acesso em 23/03/2005.

⁵ <http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>, acesso em 27/03/2005.

Na década de 1960 surge a Teoria do Capital Humano que foi desenvolvida pelos economistas Theodore Schultz e Gary Becker. Segundo esta teoria, poderíamos dizer de forma resumida que o progresso de um país é alavancado pelo investimento em pessoas. Quanto mais pessoas capacitadas, maior o potencial em desenvolver o país. O conhecimento que o ser humano detém passa a gerar grande valor para organizações. Cada vez é maior a necessidade de pessoas que possam desenvolver trabalhos que demandam conhecimento, sem dúvida que o componente intelectual aumentou para muitos cargos

O aprendizado contínuo não é uma alternativa, é uma necessidade. A economia do conhecimento exige um desenvolvimento muito amplo das qualificações, as organizações têm de se comprometer com a aprendizagem e a educação.

A segurança do trabalho não é o emprego estável em uma organização, mas a ampliação de qualificações relacionadas ao mundo do trabalho capaz de manter os funcionários aptos a exercer as funções necessárias dentro ou fora da corporação.

As organizações podem oferecer aprendizagem em lugar da segurança do emprego. Proporcionando aos colaboradores a possibilidade de se tornarem prontos para crescer dentro da empresa ou até mesmo fora mediante ao constante aperfeiçoamento através de novas qualificações e conhecimentos adquiridos. E em troca os colaboradores tornam-se mais produtivos e com maior sintonia com a missão e objetivos da organização. Com esta nova postura entre empresa e funcionários, há uma transferência de responsabilidade pelo aprendizado, passando das mãos do departamento de treinamento para cada colaborador.

Com tudo o que foi exposto não restam alternativas às organizações a não ser se envolverem com a educação, pois as corporações precisam abastecer seus empregados, parceiros, fornecedores, clientes e em alguns casos até a comunidade com novas qualificações e novos conhecimentos para continuar competitivas, evitando ficar à mercê da atualização de sua rede de trabalho, sobretudo porque este assunto deve ser tratado como estratégia de desenvolvimento para manter-se

em condições no mercado em que atua e deixar de tornar-se um problema isolado de cada integrante desta cadeia, visto que poderia levar a atualizações desperdiçadas, pois não agregariam valor ao conhecimento necessário à empresa.

2.2.2 Globalização

No contexto em que se desenvolve a Educação Corporativa nos últimos 20 anos do século XX o mundo vive a globalização, a comunicação torna-se mais fácil, a computação e as telecomunicações se desenvolveram rapidamente proporcionando que o mundo ficasse interligado. As organizações têm a possibilidade de comunicar-se com maior velocidade com clientes, fornecedores, governos, proporcionando expansões de seus mercados. Há uma velocidade na informação.

A tecnologia evolui rapidamente, é necessário que os colaboradores das organizações acompanhem os avanços para que proporcione à organização uma vantagem competitiva. As práticas de gestão e desenvolvimento profissional são fatores importantes na busca da vantagem competitiva.

“Na era do conhecimento será cada vez maior a importância dada pela empresa ao treinamento, ensinamento e motivação da equipe de trabalho, assim como a execução dos aspectos técnicos desse trabalho.”⁶.A globalização funcionou como um catalisador das mudanças nos campos econômico, tecnológico e social. Essas mudanças provocaram forte impacto nas empresas, instituições da sociedade civil e, até, nos diferentes governos. Diante delas era necessário repensar estruturas, processos e comportamentos. Surge daí a demanda de aprendizagem por parte das organizações e dos indivíduos.

É importante saber que com o surgimento deste tipo de pensamento o conhecimento substitui o capital e os meios de produção como maior gerador dos resultados. Nesse caso, triunfam as empresas que dispõem de maior capacidade

⁶ <http://ricardo-neto.sites.uol.com.br/index.html> dia 31/03/2005

instalada para gerar conhecimentos, leia-se pessoas com prontidão para desenvolver novas tecnologias ou novas aplicações para as existentes.

2.2.3 Capital intelectual⁷

O Capital Intelectual é uma riqueza específica que existe dentro da empresa e que está inserida na Gestão do Conhecimento. Quem trata de Gestão do Conhecimento, começa abordando duas questões. As organizações, particularmente as empresas, têm os chamados ativos tangíveis e os intangíveis. Os tangíveis são aqueles que podem ser tocados, como os equipamentos e a matéria-prima utilizada pela empresa. O que é difícil de mensurar é o ativo intangível, mais difícil de ser copiado pela concorrência. É tudo aquilo o que a empresa sabe. E a empresa sabe exatamente o que as pessoas que fazem parte dela sabem, individualmente ou coletivamente. Isso vem a constituir o capital intelectual, o ponto estratégico da empresa.

É o valor agregado aos produtos e aos serviços da organização por meio do conhecimento adquirido. O capital intelectual é composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia de produtos e de processos ou pelas características específicas de uma organização. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização, que é base para o aprendizado contínuo: Fatos e Dados , Informação, Conhecimento, Capital Intelectual , nesta ordem.

Os Fatos e Dados tratados adequadamente se transformam em Informação. A análise da Informação produz o Conhecimento. O Conhecimento utilizado, de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências, a cultura da organização e o valor agregado aos produtos, se constitui em Capital Intelectual.

No perfil do profissional do futuro, as características mais valorizadas são:

- “Formação”: global e sólida

⁷ <http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm> , acesso em 27/03/2005.

- Conhecimentos extra-computação, domínio de várias línguas
- Polivalência: condições de atuar em várias áreas
- Cultura ampla: domínio de informações culturais e tecnológicas
- Capacidade de inovação: predisposição para mudanças
- Atualização: reciclagem contínua dentro da atividade
- Capacidade analítica: postura crítica, interpretação antecipada das necessidades futuras da sociedade
- Interação: emoção e razão integradas facilitarão o desempenho”⁸

2.2.4 Aprendizagem⁹

São três os fatores que influem no desenvolvimento da capacidade de aprender:

A atitude de querer aprender. É preciso que se desenvolva, nas pessoas o aprendizado sobre querer e aprender. Tal comportamento exigirá do aprendiz, de logo, uma série de atitudes como interesse, motivação, atenção, compreensão, participação e expectativa de aprender a conhecer, a fazer, a conviver e a ser pessoa.

O segundo fator diz respeito às competências e habilidades, no que poderíamos chamar, simplesmente, de desenvolvimento de aptidões cognitivas e procedimentais. Quem aprende a ser competente, desenvolve um interesse especial de aprender. No entanto, só desenvolvemos a capacidade de aprender quando aprendemos a pensar. Só pensamos bem quando aprendemos métodos e técnicas de estudo. É este fator que garante, pois, a capacidade de auto-aprendizagem do treinando. O terceiro fator refere-se à aprendizagem de

⁸ <http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>, acesso em 27/03/2005

⁹ <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=205&rv=Literatura>, acesso em 27/03/2005

conhecimentos ou conteúdos. Para tanto, a construção de um programa com disciplinas atualizadas e bem planejadas se faz necessária.

Deve-se estar sempre aprendendo com as novidades, é necessário saber usar os produtos e as tecnologias disponíveis, sendo tudo isso uma oportunidade para poder aprender e crescer.

O conhecimento muda numa velocidade cada vez maior, graças aos meios de comunicação (televisão, rádio, Internet e outros). Como exemplo, podemos observar que o que hoje é passado em sala de aula, é diferente do que foi ontem e será diferente de amanhã, graças aos avanços e às descobertas ocorridas no mundo científico e, em outros aspectos, devido à disseminação das informações no mundo globalizado pela mídia.

Assim, deve-se aprender sempre e estar aberto para receber novas informações, sabendo onde usá-las e como aplicá-las. As empresas estão fazendo muito isso. Para dar um exemplo, basta reparar o fato de que alguns produtos e serviços seguem os novos padrões da sociedade - onde há maior insegurança, menor número de famílias, pessoas casando mais tarde ou vivendo sozinhas, mulheres conquistando destaque e posições importantes na sociedade. Tudo isso gera novidades e a necessidade de adaptação das empresas às novas tendências do ambiente externo.

Sejam empresas ou pessoas, o importante é acompanhar as mudanças ou se manter atualizado. Creio que mais importante do que acompanhar ou se adaptar às mudanças, é antecipar-se a ela.

As organizações podem preparar seu corpo funcional para toda essa aprendizagem de como enfrentar as mudanças.

Todos seres humanos têm capacidade de aprender, de compreender, de assimilar e de interpretar vários fatores (inclusive os mais complexos. Isso é o que se pode chamar de inteligência.

Tem-se que vencer o medo, a resistência em relação ao novo e perceber nisso uma oportunidade de crescer, de aprender e de estar à frente de outros, pelos

próprios méritos. Fazer cursos também ajuda, já que temos contato com novidades, com fontes de conhecimentos, com outras pessoas e também realizar atividades que exercem nossa capacidade de reflexão e de fazer análises.

No início do século XXI, muito é dito que se vive na Era da Informação ou do Conhecimento e também na Era do Relacionamento. Ou seja, quem tem conhecimento está à frente, pois as informações são primordiais para uma empresa ou para uma pessoa sobreviver e prosperar no mundo. Por isso muitas empresas investem em Tecnologia da Informação, afim de manter dados e informações históricas, acompanhamento de decisões, dados sobre clientes, afim de gerar uma "inteligência corporativa". Assim, os profissionais devem estar preparados para trabalhar com essas informações e aplicar conhecimentos gerais ou específicos.

Com o mercado globalizado a concorrência entre as empresas está acirrada e a qualidade é o mínimo exigido para que as organizações sobrevivam. Teorias e modelos de aprendizagem são disseminados por todas as organizações e os recursos humanos são envolvidos nos processos de tomada de decisões. As organizações são obrigadas a reaprender a aprender, priorizando-se o todo e a aprendizagem em grupo, na busca de soluções para os problemas.

A história do treinamento revela que os treinadores têm uma especial propensão a fascinar-se pela inovação, sem considerações sobre a aprendizagem que possam vir a produzir.

Recursos são desenvolvidos, como exemplo: a internet, as teleconferências e as salas de aula virtuais, tudo para facilitar o aprendizado. Fica mais fácil para o aprendizado e fica mais rápido também. Apesar das potencialidades de todos esses meios é importante lembrar que, é necessário identificar se o objetivo está sendo alcançado, se o aprendizado está se tornando uma realidade.

2.2.5 Criatividade

“Criatividade: o que traz algo novo, sejam percepções, alternativas, comportamentos ou idéias.”¹⁰

Já houve época em que o ser humano acreditava que o que o ajudava a criar era um certo tipo de força, magia, a qual chamava de inspiração. Eficaz para quem acredita, auto-engano ou exercício mental para os céticos, as rezas, meditações ou danças podem realmente fazer efeito.

Houve uma época também que a criatividade era tida como um dom, ou seja, um presente que Deus (ou a genética) deu a alguns. Essa concepção ainda não caiu totalmente, profissionais da área de treinamento relatam o grande número de colaboradores em suas palestras que se denominam não-criativos.

Nos anos 60 a criatividade passou a ser vista como um potencial bloqueado, algo que todos possuíam, mas a sociedade não deixava se desenvolver. Aqui começa a busca pela solução, como se tornar criativo. Bastava então desbloquear, induzir o indivíduo a se soltar. Começou a preocupação de escolas e empresas com a criatividade .

Nos anos 70 surgiu um enfoque mais prático, técnicas como o brainstorming¹¹ estavam em alta. Já havia a consciência de que podemos induzir nossa mente a operar de forma mais criativa.

Nos anos 80 houve a fase dos estímulos. Não bastava conhecer a técnica, teria que estimular a mente a desenvolver a criatividade.

Os anos 90 deram espaço ao enfoque holístico, ou seja, uma combinação de todas as crenças anteriores com uma boa análise das circunstâncias e respeito às diferenças individuais.

As organizações no século XXI têm acostumado a investir muito em treinamento e educação. O treinamento em geral é uma constante, mas o específico

¹⁰ <http://geocities.yahoo.com.br/mbroti/criatividade.htm> acesso em 28/04/2005

em criatividade, resolução de problemas, nunca é abandonado. Para essas organizações, a criatividade é uma prioridade. A cultura organizacional favorece o comportamento criativo.

As empresas detêm funcionários mais criativos a partir do momento em que estimula-os a desenvolverem suas mentes. Existem muitas formas de estímulo, desenvolvimento e criatividade na empresa. A criatividade pode ser estimulada e cabe à Área de Recursos Humanos das organizações desenvolver o potencial de seus funcionários com estímulos ao desenvolvimento técnico e humano. Um funcionário feliz com nível técnico elevado é mais criativo e torna a empresa mais criativa, gerando um ambiente favorável a inovações e desenvolvimento geral da organização.¹²

A inteligência é um potencial, que assim como um carro pode ser mais ou menos potente, mais ou menos ágil. O pensamento é uma habilidade, pode ser aprendido e desenvolvido.

Alguns executivos do século XXI afirmam que saber pensar é importante. Alguns supervalorizam a criatividade, vendo-a como solução para a maioria dos males de uma organização.

Nas organizações constantemente se precisa tomar alternativas em determinadas necessidades, os funcionários constantemente se deparam com situações em que se precisa tomá-las. Os funcionários que afirmam não existir alternativas para determinada situação, estão limitando a criação de outras possibilidades. O fato da mente não trazer alternativas instantaneamente, não significa que elas não existam, significa apenas que deve-se gerá-las.

Atingir os resultados esperados não pode mais se dar apenas através de fórmulas já existentes (em organizações criativas ou que estimulem a criatividade). Os instrumentos devem ser vistos como princípios ou direcionamentos. As ações do funcionário criativo serão orientadas por suas visões e valores.

¹¹ *brainstorming* é uma técnica utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio do indivíduo em estudo

¹² <http://geocities.yahoo.com.br/mbroti/criatividade.htm> acesso em 28/04/2005

A criatividade tem sido divulgada como instrumento profissional indispensável para a organização desde o início dos anos 90, porém a maioria dos profissionais vêem a criatividade por uma lado como algo fascinante e ao mesmo tempo como uma forma digna de pouca credibilidade.

Para que se estimule a criatividade é necessário o conhecimento das necessidades da organização, o momento e a cultura da organização em questão. Conhecer os enfoques e possibilidades de atuação, selecioná-los e combiná-los. Estar aberto para vários caminhos e alternativas. Não há receitas prontas para trazer o potencial criativo dos funcionários.

2.2.6 Treinamento¹³

Historicamente, pode-se dividir o treinamento em três fases. A primeira fase iniciou-se com a administração científica e representou a fase do adestramento de pessoas, cujo objetivo era a preparação do indivíduo para alcançar o maior nível de produtividade possível. O homem era considerado um equipamento que trabalhava essencialmente em função de recompensa salarial. O ideal que se tinha de um bom trabalhador era aquela pessoa disciplinada e resistente à fadiga e à monotonia do trabalho.

A segunda fase, denominada Fase de desenvolvimento de Recursos Humanos, iniciou com o Movimento de Relações Humanas. A preocupação com o aprimoramento de habilidades foi diminuída pela busca da satisfação das necessidades e aspirações do indivíduo, visando integrá-lo à organização. Procurando obter maior identificação e envolvimento emocional e aumento na produtividade, como consequência. O indivíduo, apesar de ser considerado um ser complexo, continuou sendo visto como um instrumento a ser consumido no processo produtivo e no desenvolvimento econômico da organização e da sociedade.

A terceira fase é denominada de desenvolvimento humano, apóia-se na visão do homem como sujeito do desenvolvimento político, econômico e social,

dotado de um potencial a ser desenvolvido nas diversas dimensões do comportamento humano. Nesta nova fase, o lazer e o tempo disponível passa a tomar uma posição relevante junto ao trabalho. A ênfase anterior na memorização é substituída pela ênfase na criatividade. A dependência do indivíduo em relação à organização dá lugar à autonomia profissional e interdependência. O Comportamento estereotipado dá lugar à ação reflexiva e crítica. O homem-objeto da primeira fase e o homem-recurso da segunda, dão lugar ao homem-pessoa nessa nova fase do desenvolvimento humano.

2.2.6.1 Conceito de treinamento

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.¹⁴

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou `otimização no trabalho.”¹⁵

“O treinamento produz um estado de mudanças no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa ‘bagagem’ constitui o ‘CHA individual’ que deve estar em unísono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em

¹³ MATTOS, Ruy de Alencar. De Recursos a Seres Humanos. In: MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento Humano nas Empresas, 1980. http://intranet/srd/livros/EMCO/reursos_cap3. Acesso em 17/04/2005.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999. p.22.

¹⁵ MARRAS, Jean P. Administração de recursos humanos .do operacional ao estratégico. São Paulo, Editora Futura:2000,p.145

relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento”.¹⁶

Há autores que designam a área de Treinamento como educação profissional que visa preparar o homem para a vida profissional, em geral. De acordo com CHIAVENATO¹⁷ ela é dividida em três categorias interdependentes e distintas, da seguinte forma:

- a) formação profissional: é a forma de educação institucionalizada que busca preparar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Objetiva resultados amplos e mediatos, visando qualificar a pessoa para futura profissão. Pode ser dada nas instituições de ensino ou dentro das próprias organizações. Isto é, prepara a pessoa para futura profissão.
- b) Desenvolvimento profissional: é a educação que procura ampliar, desenvolver e aperfeiçoar os conhecimentos da pessoa para seu crescimento profissional em alguma carreira dentro da organização, ou para se tornar mais eficiente e produtivo em sua função. Os objetivos buscam prazos mais longos, e que visam proporcionar ao homem conhecimentos que ultrapassam o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado em organizações especializadas em desenvolvimento de pessoal, obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. Aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro da organização.
- c) Treinamento: é a forma de educação que procura fazer a adaptação da pessoa para exercício de determinada função, ou para a execução de uma tarefa específica. Possui objetivos mais restritos e imediatos, visando proporcionar ao treinando, elementos essenciais para a execução adequada das atividades pertinentes ao seu atual cargo. Pode ser dado em organizações especializadas em treinamento, ou na própria

¹⁶ idem

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999. p.21.

empresa onde os treinandos trabalham. Neste caso, é delegado ao chefe imediato da pessoa com a qual o treinando está trabalhando, ou também por um colega de trabalho. Visa a rápida adaptação da pessoa ao trabalho, obedecendo a um programa preestabelecido e atendendo a uma ação sistemática. Adapta a pessoa para uma função, ou cargo.

Quadro n.º 1 – Formação, Desenvolvimento e Treinamento como formas de educação profissional.

Tipo de Educação Profissional	Escopo	Objetivos	Extensão de Tempo	Características
Formação	Prepara e forma a pessoa para exercício de profissão no mercado de trabalho.	Amplios e mediatos	Longo Prazo	Qualifica para futura profissão. Dada nas escolas e mesmo dentro das organizações.
Desenvolvimento	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização.	Menos amplos	Médio prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas. Dado em organizações.
Treinamento	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização.	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornecer o essencial para o cargo atual. Dado nas organizações ou em empresas especializadas.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 199. p.22.

2.2.6.2 Treinamento e estratégia de organizações

“Seja qual for o negócio que a organização tenha, ela só funcionará com excelência quando todos os funcionários souberem realizar com um mínimo de adequação o trabalho necessário.”¹⁸ O que as empresas em sua maioria sabem, mesmo que não utilizem palavras como treinar e estratégico é que dispor das competências necessárias é essencial ao negócio e que caberá a ela ensiná-las ao pessoal ou dar-lhes tempo para que aprendam sozinhos ou recursos para que aprendam com terceiros. Mesmo que contrate pessoas experientes, ela sabe que existirá uma fase inicial de aprendizagem.

¹⁸ www.boog.com.br/palestras.htm, acesso em 27/04/2005

Na situação de estar iniciando operações, ou naquelas em que se vai fazer uma mudança de tecnologia, a importância de ter equipes preparadas é inquestionável, a necessidade de treiná-las caso não se consiga contratá-las experientes é tão estratégica quanto os equipamentos. Nas situações em que se preparam grandes mudanças organizacionais na empresa, a situação é igual: O treinamento e desenvolvimento são claramente percebidos como fatores de sucesso.

“O treinamento serve à estratégia da empresa por ser uma peça fundamental nos objetivos macros do negócio”.¹⁹No início do século XXI, é encontrado todo tipo de tecnologia disponível para compra, basta ter capital. Assim não será a tecnologia que fará o diferencial entre as empresas; será o serviço prestado pela empresa, será o melhor uso que se fizer da tecnologia. Esse diferencial virá cada vez mais da capacidade das empresas de inovar, de fazer evoluir a tecnologia de que dispõe, de criar sua própria tecnologia, a partir de uma tecnologia defasada. Dominar a tecnologia é importante, mas limitativo.

A concepção tradicional de T&D pressupõe que a empresa, detentora do conhecimento necessário à sua operação, transmita esse conhecimento aos seus empregados. Essa visão estratégica garantirá às várias empresas que detêm a mesma tecnologia resultados parecidos, função da tecnologia existente nos equipamentos.

Organizações que aprendem porque favorecem o desenvolvimento de conhecimento em todos os níveis, porque favorecem a troca de experiência/conhecimento entre as pessoas, independente do nível hierárquico ou formação, aprendem porque há possibilidades de desenvolvimento de multivalência entre seus funcionários, pessoas capazes de assumirem várias posições na empresa. Aprendam ao estimular a criação de conhecimento, linguagem e tecnologia próprios, à medida que desenvolvem de forma multidisciplinar suas atividades rotineiras. Nas quais o cargo não limita o homem, mas serve de plataforma para que ele contribua com toda a organização.²⁰

¹⁹ www.rh.com.br/artigos/trein.htm , acesso em 27/04/2005

²⁰ . Boog, Gustavo Grünberg *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3ª Ed. 1999 Makron Books p 268

2.2.6.3 Importância do treinamento

Deve ser observada a importância do treinamento para ambas as partes, tanto para os treinandos quanto para a organização. Os principais valores, segundo FLIPPO²¹, são:

- a) Produtividade aumentada: um aumento de capacidade profissional geralmente resulta num incremento tanto em quantidade como na qualidade do volume da produção. a natureza cada vez mais técnica dos cargos modernos demanda treinamento sistemático para permitir até mesmo os mais baixos níveis de realizações.
- b) Moral elevado: o fato de se possuir diferentes habilidades contribui para o aumento da moral dos empregados. Programas de treinamento são capazes de satisfazer necessidades de segurança, satisfação do ego, porém, devem ter conteúdo efetivo, compondo um trabalho sinificativo realizado com conhecimento, perícia e orgulho.
Isto é ocorre a concretização de uma das necessidades da pirâmide hierárquica de Maslow, citada por ROBBINS²², a auto-realização. Dentro desta, incluem-se: crescimento, atingimento de seu potencial e auto-realização profissional.
- d) Supervisão reduzida: o funcionário que recebe treinamento pode supervisionar a si mesmo. Tanto ele quanto seu supervisor desejam menos supervisão de atividades e de execuções. Assim, não é possível maior independência, a menos que o empregado seja treinado adequadamente.
- e) Acidentes reduzidos: os acidentes e erros no processo produtivo são causados mais freqüentemente por deficiências das pessoas, e não por deficiências em equipamentos, ferramentas e condições de trabalho. Um treinamento realizado corretamente, tanto para técnicas específicas

²¹ FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo, v.I, Atlas, 1978,p.237

²² ROBBINS, Stephen P., Comportamento organizacional. Rio de Janeiro:LTC,1999,p.109

quanto em atitudes de segurança deve contribuir para a dedução na taxa de acidentes e erros no trabalho.

- f) Aumento na estabilidade e flexibilidade da organização: estabilidade, a habilidade de uma organização em manter sua eficácia apesar da perda de pessoal-chave, pode ser desenvolvida unicamente através da criação de um reservatório de elementos treinados de reposição. Flexibilidade, a habilidade para ajustar-se às variações do curto prazo em volume de trabalho, requer pessoal com habilidades múltiplas a fim de dar margem à sua transferência para cargos onde a demanda é maior. Não existe maior patrimônio organizacional do que o pessoal treinado e motivado.

Os valores acima descritos demonstram a importância do treinamento para a organização e seus empregados. Nas décadas de 80, 90 a automação e a tecnologia fizeram com que aumentasse a importância dada ao treinamento no sentido de que este, pode assegurar e garantir a sobrevivência dos empregados dentro de organização.

2.2.7 Educação, desenvolvimento e treinamento

O termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos em uma empresa, pode ser considerado como uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a fazer o seu trabalho. O treinamento quer de forma oficializada ou menos formal, têm vingado nas instituições de trabalho, pois é preciso preparar os funcionários, numa busca de aumento de produtividade, de qualidade melhor do produto acabado ou do serviço prestado.

Dessa forma, os resultados a curto prazo dos programas de treinamento apresentam pouca dificuldade de mensuração em termos de sua eficiência. Assim, é compreensível a importância de sua utilização e a pouca dificuldade de se obter autorização da administração da empresa para que seja ministrado um programa de treinamento.

Diferente da orientação assumida para se levar a efeito um programa de treinamento é a orientação para um programa de desenvolvimento de pessoal. Quanto mais bem-sucedida seja a organização, mais preocupação os executivos têm com o contínuo auto-desenvolvimento e mais abertos parecem estar aos recursos que lhes possam alargar os já amplos horizontes, embora, tudo esteja bem, sempre algo mais pode ser feito para o contínuo melhoramento e busca pelo aperfeiçoamento.

Quadro 2: Educação X Desenvolvimento X Treinamento

	Educação	Desenvolvimento	Treinamento
Definição	Processo através do qual a série total de potencial de capacidade do homem é estimulada e aumentada	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.
Objetivo	Fornecer conhecimentos e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia novos dados e situações mutáveis	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.
Enfoque	Homem – prevê a aplicação futura da aprendizagem	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro –preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.	Necessidade da tarefa/cargo atual – corretivo. É um meio de se resolver um problema de produção
Responsabilidades	Sistema escolar –público e privado	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa –a través de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
Resultado Esperado	Homens que continuamente adquirem e eficazmente processem novas informações	Homens preparados para ocupar os cargos-chaves dentro da organização, na qualidade, quantidade e épocas necessárias.	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.
Tempo	Longo prazo	Médio/longo prazo	Curto Prazo

Fonte: BOOG, Gustavo Gruneberg. Desenvolvimento de Recursos Humanos: investimento com Retorno? São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.16

2.2.8 Educação corporativa

A Educação corporativa representa o direcionamento para o desenvolvimento das competências da organização no sentido de construir o futuro a curto prazo de forma mais eficaz, uma vez que fornece condições para a formulação de cenários, projetados a partir dos conhecimentos adquiridos por seus empregados na prática diária da própria educação corporativa. A educação corporativa deve privilegiar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades que incentivem e até promovam a criatividade e a inovação.

A educação corporativa é um componente do processo de Gestão do Conhecimento Organizacional, fundamentado na estratégia organizacional, com o objetivo de aumentar, permanentemente, o valor do capital intelectual da organização. Por seu intermédio é integrada toda a cadeia de valor: Alta direção, executivos e técnicos da organização. Clientes, parceiros, fornecedores e até mesmo a sociedade. Essa integração conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados e aumento de competitividade da organização e das equipes.

O desenvolvimento de uma proposta para implantação de um programa de Educação Corporativa pressupõe uma prática aplicada a partir de seu modelo conceitual, desdobrando-se em estratégias e ações organizacionais, em busca de obter resultados esperados.

“A missão da Educação Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na Gestão de Negócios, promovendo a Gestão de Pessoal por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.”²³

O processo de Educação Corporativa deve ter seu direcionamento fundamentado pela estratégia organizacional. A correta identificação das necessidades, conhecimentos e habilidades relevantes ao processo organizacional e, a implantação dos respectivos programas de educação, certamente podem fortalecer a definição da estratégia organizacional.

²³<http://www.fecap.br/Portal/Arquivos>.

A Educação Corporativa deve considerar, tanto a estratégia organizacional, quanto o modelo de gestão desenhado para sua realização. Desta forma, a capacitação das pessoas da organização poderá ser direcionada para atribuições específicas, sem deixar de considerar os conhecimentos de ordem geral e habilidades necessárias ao processo organizacionais.

O planejamento estratégico direciona as ações da organização e as alinha às estratégias corporativas, fornecendo a sustentação necessária a uma posição competitiva. Estabelece políticas e define diretrizes empresariais que formam a base do processo de gestão. A essa política e diretrizes vinculam-se metas empresariais que guiam a planos de ação cuja execução objetiva a obtenção dos resultados desejados. Neste contexto, a educação corporativa deve integrar o planejamento estratégico da organização, por meio do estabelecimento de metas organizacionais de educação continuada com programas voltados para os objetivos da organização.

O principal papel da educação no processo de globalização é o de fazer as pessoas pensarem.

A missão da educação, na sociedade é permitir que sejam exploradas e criadas formas de ajuda às pessoas para a aprendizagem e que, possam regressar aos estudos para continuar aprendendo mediante o encontro outras pessoas para compartilhar o saber, ampliar as fronteiras do conhecimento e encontrar novos caminhos para a vida.²⁴

Definir Educação Corporativa implica em dizer o que é e para o que serve. Por ser um tema emergente da década de 1990 se encontra diversas definições, porém todas com uma idéia central, a de que é uma forma de desenvolver os colaboradores de uma organização para atividades técnicas, bem como seu comportamento, para que sintonize e entre em harmonia com os objetivos, metas e estratégias da organização.

Educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que desenvolvam as competências técnicas e comportamentais que estejam em sintonia com metas e objetivos da

²⁴<http://www.usc.br/graduacao/pedagogia/comunicacao.pdf#search='Simp%C3%B3sio%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Pedagogia'>, acesso em 23/03/2005.

organização e que provoque neles um desejo de aprender, conhecer e transformar seus trabalhos e suas carreiras.²⁵

Ao estudar Educação Corporativa se encontra outra denominação como Universidade Corporativa. Segundo MEISTER²⁶, organizações preferem assim denominar seus sistemas para ressaltar a função de educação e mostrar a importância em aprender.

“O termo Universidade implica em um conjunto de cursos de formação nos mais variados assuntos, incluindo, como embasamento, suas respectivas pesquisas”²⁷ As empresas, estão mais preocupadas com as pesquisas das suas atividades fins, enquanto a universidade tem responsabilidade pela formação de seus alunos nos mais variados campos profissionais. A empresa está preocupada com o treinamento e o desenvolvimento de seus profissionais, nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico, para que se atinja os seus objetivos e continue direcionada à sua razão de existir.

As Universidades com os cursos regulares e de pós-graduação tornaram-se abundantes, oferecendo diplomas práticos demais ou teóricos demais, preparando mal o profissional para enfrentar o mercado de trabalho e o próprio trabalho em si. Estas inúmeras opções de carreiras tornaram quase impossível acompanhar as inovações tecnológicas.

Os modelos formais de Educação estão em crise. As Universidades deveriam instigar o aprendizado na sua forma de pesquisa científica e serem reconhecidas como centros de excelência, porém esta não é a realidade das instituições. Profissionais pouco preparados na graduação têm que continuar especializando-se para obter um posicionamento de destaque no mercado de trabalho, porém nem sempre há tempo para esta espera em começar a produzir financeiramente.

²⁵ http://www.reciprhocal.com.br/educacao_corporativa.htm, acesso em 31/03/2005.

²⁶ Jeanne C. Meister, Apud ANA CLÁUDIA ATHAYDE DA COSTA. *Educação Corporativa. Um avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano*. P. 11.

²⁷ http://www.coge.com.br/principal/index2.php?sessao=noticias&cod_noticia=77 dia 31/03/2005.

As organizações, acreditando no grande potencial de seus colaboradores, têm que investir em suas carreiras, dando-lhes subsídios para que possam crescer e suprir as necessidades específicas que o cargo e a corporação necessitam. Novos modelos educacionais para empresas surgem e estão sendo desenvolvidos para adaptar-se ao ritmo das novas tecnologias e das novidades que inerentes à globalização, em um mercado altamente competitivo. Tais modelos acabam recaindo na responsabilidade da empresa que é o setor que tem maior interesse em investir nos seus talentos.

A Universidade Corporativa visa promover a capacitação profissional e a manutenção dos conhecimentos, otimizando tempo e recursos no alcance de resultados superiores. Tem por objetivo criar uma cultura organizacional de aprendizado contínuo, intercolaboradora para promover e aperfeiçoar os talentos empresariais, direcionando as corporações para posições de liderança no mercado global através da valorização do capital intelectual. Dentro deste contexto que trabalha variáveis como rapidez, aperfeiçoamento profissional, competitividade, diversificação de produtos e diversidade de culturas e pessoas, perguntas chave vêm à tona e devem ser pensadas como: prazo de validade do conhecimento adquirido; os processos de renovação e armazenamento do conhecimento; a manutenção dos funcionários e toda a cadeia de valores da empresa em constante estado de atualização.

As empresas não querem depender das instituições formais de ensino. Elas têm que ser agentes dos seus próprios processos de conhecimento empresarial e Educação continuada, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos desejados pelas empresas, com mais agilidade e utilizando-se cada vez mais a tecnologia disponível.

A educação corporativa é constituída pelos diferentes programas destinados a mudar de forma constante o patamar de conhecimentos dos trabalhadores. Ela abrange a formação técnica e comportamental. Pode ainda ser dividida em conteúdos específicos da empresa, como políticas, procedimentos, tecnologias e processos, ou de natureza geral, ou seja, que se aplicam em qualquer lugar. O uso do termo educação pressupõe que a nova conjuntura impõe um valor transitório aos

conhecimentos adquiridos no ensino regular e exige dos trabalhadores a reciclagem contínua para se manterem aptos a atuar no mercado.

A educação corporativa pode ser realizada com equipes e recursos próprios ou por terceiros. Na área de T&D, o levantamento de necessidades, o planejamento e a avaliação dos resultados fossem feitos pelas equipes de T&D da empresa. Até essas etapas em muitas organizações já foram terceirizadas. “Outra novidade é a questão dos custos que, em muitas companhias, já são compartilhados com os empregados. Há, também, uma maior seletividade dos empregados que participam dos programas, notadamente os que são mais caros, como MBAs e pós-graduação.”²⁸

A educação corporativa difere de um Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, porque atua com uma visão mais ampla e estratégica e se adianta a determinadas questões. Neste sentido, precisa ser permanente, ter profundidade, vincular-se aos negócios da empresa e atender aos diferentes níveis organizacionais. “Com isso a Educação Corporativa promove, no âmbito da empresa, o incremento da produtividade e lucrativa e prepara profissionais para as atividades de gestão voltadas às necessidades de mercado”.²⁹

Uma das maiores diferenças entre o treinamento e desenvolvimento tradicional e este novo conceito está na própria nomenclatura Universidade Corporativa, pois deixa claro a todos os funcionários, parceiros, fornecedores, clientes, enfim toda a rede que compõem as relações da empresa, de que a evolução e atualização profissional para manter-se com o que é de mais avançado tecnologicamente no mercado é muito importante para si.

Fica evidente principalmente à força de trabalho de que a empresa tem um caminho a ser seguido para o seu desenvolvimento profissional e que não seguir nessa trilha proposta o deixará afastado dos objetivos corporativos.

Já no treinamento tradicional, por vezes, a falta de engajamento a um evento é encarado, pelo colaborador, como algo que lhes foi oferecido, porém, segundo a

²⁸ http://www.coge.com.br/principal/index2.php?sessao=noticias&cod_noticia=77 acesso dia 31/03/2005.

²⁹ <http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Jornal/81/pag05.htm> acesso dia 31/03/2005.

sua visão pode não ser aceito, pois ele acredita que se trate de um prêmio que a empresa lhe ofereceu e não como em um investimento profissional.

A Universidade Corporativa começa com a preparação dos empregados de uma determinada empresa, evolui para o atendimento do público externo – da cadeia de valores, fornecedores, clientes e franqueados – e desenvolve parcerias com as instituições de ensino superior. Neste sentido, a Universidade Corporativa não pode ser confundida com as instituições de ensino superior pois não opera com a abrangência do conhecimento e não outorga diploma.

2.2.8.1 Barreira à educação corporativa

Como Barreira à Educação Corporativa podemos citar o analfabetismo virtual, a falta de equipamentos e a própria descrença das pessoas em relação à educação à distância, um dos instrumentos usados pela Educação Corporativa. Demonstrou sua preocupação com a importância que a sociedade e as empresas conferem ao diploma e levantou questões referentes ao problema da evasão e dos custos dessa modalidade de ensino.

2.2.8.2 Importância para as empresas

Para compreender a importância completa que as Universidades Corporativas podem oferecer como instrumento chave, é necessário entender as forças que sustentam esse fenômeno. Em essência são cinco: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ Ocupacionalidade para vida toda em lugar do emprego para a vida toda. E uma mudança fundamental no mercado da educação global. Essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável - o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários.³⁰

A organização do século XXI valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo e, sobretudo, enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro a curto prazo; esta empresa existe em uma economia em que mais e mais valor agregado será criado pelo capital humano. Essa mudança de paradigma no pensamento administrativo, do sucesso com base na eficiência estão em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos, é a essência da corporação neste século. Nela, trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, a capacidade do indivíduo de aprender é primordial. Evidentemente para prosperar neste novo ambiente é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso a longo prazo.

Todas essas mudanças impelem os trabalhadores e exigem que dominem papéis e qualificações totalmente novos, para manter sua posição no mercado, o qual tornou-se extremamente mutável, a organização precisa agarrar-se a essa verdadeira metamorfose de maneira proativa. A capacidade de se adaptar e aperfeiçoar sistemas e processos é um fator primordial para sua sobrevivência. Portanto, nesse ambiente, as técnicas de aprendizagens são as possibilidades de uma organização mudar com sucesso, sobretudo porque os executores terão capacidade para aprender novos papéis, processos e habilidades.

³⁰ <http://ricardo-neto.sites.uol.com.br/index.html> dia 31/03/2005.

Na Economia do Conhecimento essa capacidade de ativar a inteligência, a criatividade e a sinergia da força de trabalho é primordial.

2.2.8.3 Investimento em educação corporativa

Um Sistema de Educação Corporativa deve ser um sistema de educação estratégico, contínuo e permanente. Nesse sentido, é claro que dificuldades financeiras podem ter impacto negativo, não só na implantação, mas na sua continuidade. Descontinuar um Sistema de Educação Corporativa por causa de dificuldades financeiras pode ter um impacto muito negativo para a imagem da empresa principalmente perante seus funcionários. Em alguns casos, pode simplesmente significar o realinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento a uma estratégia organizacional tornando os investimentos usuais mais efetivos. É importante também salientar que a implementação pode ser gradual, de acordo com o orçamento disponível da empresa. O fundamental para a qualidade é o alinhamento estratégico e não o volume investido.

É interessante citar uma pesquisa realizada pela *Corporate University Xchange*, no período de outubro de 2002 a janeiro de 2003, envolvendo 250 empresas, dentre as quais, 170 haviam implementado universidade corporativa (UC), que apresentou resultados relativos às melhores práticas identificadas nas universidades corporativas pertencentes à categoria *expert*, aquelas que são *benchmark*. Nesta categoria estão as empresas que apresentam os maiores orçamentos e investimentos em desenvolvimento de pessoas, representando em torno de 2,7% da folha de pagamento. No entanto, estas UC's dependem cada vez menos da alocação de orçamento da empresa (49% apenas). O que significa que existe uma estreita relação entre a maturidade da UC e sua sustentabilidade financeira. As práticas mais comuns identificadas no *survey* foram: venda de serviços para o público externo tais como: pesquisas, programas presenciais e cursos a distância para clientes, familiares, fornecedores, distribuidores e parceiros; pagamento por parte das unidades de negócios da empresa pelos serviços utilizados, não só pelos programas, mas em alguns casos também pela utilização de instalações, tecnologia e equipamentos. Dessa forma, dentro da filosofia de auto-sustentabilidade, é importante que uma UC tenha orçamento próprio, e se possível, transforme-se em um centro de resultados. É recomendável que os gestores das UC's tenham a preocupação de buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável e uma

dependência cada vez menor da alocação de orçamento da empresa. Isto diminui as vulnerabilidades inerentes a um projeto desta natureza e favorece que o sistema de educação seja realmente contínuo, permanente e estratégico.³¹

Formar e atualizar continuamente um colaborador é uma tarefa complexa. É normal que as micros e pequenas empresas tenham mais restrições e dificuldades para conceber e implantar projetos próprios de educação permanente. Segundo Silvano Gianni, diretor-presidente do SEBRAE 65% da população é economicamente ativa, o que torna uma atividade muito importante para a economia do país que se desenvolva continuamente os colaboradores.

O objetivo da Educação Corporativa é formar profissionais com o perfil de competências exigido pelo seu setor, por meio da criação de programas conjuntos de educação. Devido à sua escala, as universidades de cada setor podem viabilizar propostas de educação hoje praticamente inacessíveis para muitas empresas desse porte. Algumas experiências no Brasil são: Educação Corporativa do SENAC/SP; UniSESI - Universidade Virtual do SESI; Universidade ABRANGE, da Associação Brasileira de Medicina em Grupo; UCIP Universidade de Alimentos, UAL. Universidade do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo SECOVI, e Universidade Sebrae de Negócio, USEn , em Porto Alegre

2.2.9 *Motivação*³²

A motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com suas necessidades distintas a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir objetivos pessoais. Relaciona-se com a compreensão da razão do comportamento das pessoas para poder prever e influenciar. Motivação é necessidade de todos na organização. É muito difícil conquistar metas e objetivos se ela não existe.

³¹ <http://www.educacaoonline.pro.br>, acesso em 24/04/2005.

³² http://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_papel_rh.htm, acesso em 29/04/2005

Tem como objetivo: Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa. Estimular os empregados a produzir mais a desempenhar suas funções com eficácia. Encorajar empregados a permanecer na empresa.

As teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada a pensadores como Maslow, McGregor.

A hierarquia das necessidades classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente, com implicações importantes para os administradores. Ela vê a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam de das necessidades mais básicas as mais elevadas de auto-realização.

MASLOW³³ apresenta em cinco níveis hierárquicos as necessidades humanas fundamentais, divididos em dois grupos, apresentados da seguinte forma:

- 1º Grupo - Necessidades de Sobrevivência:

- 1- Fisiológicas - Referem-se ao nível mais básico da hierarquia idealizada por Maslow e inclui necessidades por alimentação, oxigênio, sono, água, agasalho e ausência de fatores que proporcionem dor. Se tais necessidades não forem satisfeitas as ações dos indivíduos estarão sendo dirigidas no sentido de preenchê-las; caso estes itens sejam satisfeitos, um segundo grupo de necessidades surgirá;
- 2- Segurança - Grupo de necessidades relacionado com a obtenção de segurança no ambiente, para o qual o indivíduo se liberta de ameaças. A sociedade promove várias alternativas no sentido de atender a essas necessidades a partir de uma política de seguros, departamentos de polícia, corpo de bombeiros, poupanças bancárias e política trabalhista que assegurem ao trabalhador uma certa segurança. Quando o trabalhador se sente razoavelmente seguro dentro deste grupo de necessidades, emerge um terceiro grupo;

³³ Apud, RODRIGUES, Op. Cit. p.81.

3- Sociais - neste nível encontram-se as necessidades de amor, afeto e expressões sexuais. Em caso de lacuna neste grupo hierárquico, expresso por falta de amigos ou pessoas amadas, é possível que o indivíduo manifeste desajustes psicológicos significativos.

- 2º Grupo - Necessidades de Crescimento:

4- Estima - Se o primeiro grupo é razoavelmente satisfeito, surgem no indivíduo sentimentos como a preocupação por auto-respeito e a estima por outras pessoas. As necessidades neste nível hierárquico incluem necessidade de prestígio e reconhecimento tanto quanto a apreciação e atenção de outros;

5- Auto-realização - Situada no topo da pirâmide, este nível hierárquico engloba aspectos do desenvolvimento pessoal do indivíduo que podem ser expressos por meio das necessidades de procriação, atléticas, artísticas e ocupacionais. Alguns indivíduos podem nunca vir a desenvolver o desejo de crescimento do seu próprio potencial. Alcançando esse ponto, é possível que o indivíduo tenha prazer e sintase recompensado.

De acordo com esta teoria, os indivíduos são motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver forte, num determinado momento. A força de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

Uma conclusão óbvia desta teoria é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrário, e regulamentos claramente definidos.

Na organização moderna tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade são em geral (mas nem sempre) atendidas satisfatoriamente. O aspecto seguinte na hierarquia é a necessidade de participar e de ser amado. Isso é sentido com mais força dentro da família, mas também afeta o ambiente de trabalho. A não ser que se sejam como parte integrante da organização, os empregados irão sentir-se frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevadas.

Nesta teoria descreveu-se dois tipos de necessidade de estima, o desejo de realização e competência e o desejo de status e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Como administradores, podendo atender aos dois tipos de necessidade de estima proporcionando trabalhos que desafiem e envolvendo os subordinados no estabelecimento de objetivos e nas decisões.

McGREGOR³⁴, apresenta no seu trabalho uma proposta de satisfação, com base na administração científica, atendendo as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia. Mostrando que se o meio não cria uma estrutura e não dá meios para que o indivíduo tenha um bom nível de Qualidade de Vida no Trabalho.

ROBBINS³⁵, faz referencia as idéias da Teoria X, mostrando que tem forte influência na formação de princípios organizacionais na indústria. Entretanto, tais formas de comportamento são basicamente sintomas de insatisfação quanto às suas necessidades na empresa, principalmente as relacionadas à integração social, ao reconhecimento e à auto-realização. As necessidades básicas, fisiológicas, de garantia e segurança do indivíduo, por serem geralmente satisfeitas não se constituem em motivadoras de comportamento. Daí, as idéias da Teoria X representarem mais as conseqüências de uma gestão de recursos humanos baseada na autoridade e no controle sobre as pessoas do que urna tentativa de

³⁴ Apud, RODRIGUES, Op. Cit. p.43.

³⁵ ROBBINS, Stephn P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.97

interpretar a natureza humana, resumidas da seguinte forma:

- a) o homem comum tem natureza indolente e trabalha o menos possível;
- b) é desprovido de ambição, evita responsabilidades e prefere ser dirigido;
- c) a maior parte das pessoas é indiferente às necessidades organizacionais e precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de ser levada a fazer o esforço necessário para se alcançarem os objetivos da organização, pois apenas a promessa de recompensas não é suficiente;
- d) o homem comum prefere ser dirigido, evita responsabilidades, é pouco ambicioso e almeja segurança acima de tudo.

ROBBINS³⁶, apresenta a teoria alternativa de McGregor para a gestão de recursos humanos, chamando de Teoria Y, que se ofereça condições ao indivíduo para que as necessidades apenas atendidas fora do local de trabalho passem também a serem satisfeitas no mesmo. O princípio fundamental da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançar melhor os seus próprios objetivos, dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa, com idéias assim expressas:

- a) o esforço físico e mental dispendido no trabalho é tão natural quanto a diversão e o repouso, sendo o trabalho uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis;
- b) o indivíduo não é passivo por natureza ou resistente às necessidades organizacionais, é apenas resultado de experiências em organizações;
- c) são qualidades presentes no indivíduo a motivação, o potencial de desenvolvimento, a condição de aceitar responsabilidades e a presteza, todas condutores do comportamento, no sentido de alcançar os objetivos da organização;
- d) a pessoa tem largamente, em si, a capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e a criação na solução dos

³⁶ ROBBINS, Op. Cit. p. 112.

problemas organizacionais;

- e) o ser humano médio tem as suas potencialidades intelectuais parcialmente utilizadas na vida industrial moderna.

McGREGOR³⁷, afirma de forma enfática que ao menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais será possível que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais.

Entre os fatores de satisfação (fatores motivacionais) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, e o progresso, todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.

2.3 Organizações que usam a educação corporativa

2.3.1 Universidade Corporativa Banco do Brasil³⁸

A Universidade Corporativa Banco do Brasil é a continuação do processo de capacitação profissional que o Banco vem desenvolvendo em 40 anos.

A Universidade é responsável pela identificação e desenvolvimento de talentos na Empresa, provendo oportunidades para seu crescimento, sintonizadas com a estratégia e com os valores corporativos, agregando valor aos negócios e às carreiras dos profissionais.

A aprendizagem para o Banco do Brasil é importante pelo banco estar inserido num cenário onde as mudanças são constantes, a velocidade com que ocorrem aumenta a cada dia. Por isso, aptidão e prontidão para aprender são atributos cada vez mais importantes para garantir as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

³⁷ Apud, RODRIGUES, p. 44.

³⁸ <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/perguntas.jsp#Universidades> acesso em 05/05/2005.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil se propõe a disponibilizar meios para facilitar e democratizar a aprendizagem a seus colaboradores.

A aprendizagem pode ocorrer em ambientes presenciais, nas salas de aula , ou em ambientes virtuais, Internet e Intranet, possibilitando acesso a opções de capacitação a qualquer hora e em qualquer lugar.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil pretende valorizar e estimular a manutenção e ampliação do principal espaço de aprendizagem e educação: o ambiente de trabalho. Neste sentido, pretende:

- estimular a utilização do conhecimento tácito, tornando todos possíveis aprendizes e professores,
- facilitar o compartilhamento de conhecimento produzido pelas pessoas que compõem a organização,
- disponibilizar ações de aprendizagem formatadas para serem utilizadas em harmonia com o processo produtivo,
- oferecer ferramentas para que os gestores possam exercer seu papel de orientadores.

Os programas que estão disponíveis são os que possam possibilitar o desenvolvimento de competências, que aprimorem a capacidade intelectual e de aprendizagem das pessoas e que instrumentalizem para o trabalho, alavancando desempenhos individuais e da organização, todos constantes da estrutura de educação corporativa do Banco.

Aspectos que a Universidade Corporativa Banco do Brasil acrescenta à estrutura de desenvolvimento profissional do Banco:

- A ampliação do espaço de aprendizagem, através de novas metodologias, ferramentas e atuação gerencial;
- A ampliação do espaço de pesquisa, buscando estruturar conhecimentos e metodologias que garantam a contínua competitividade;

- A construção de processos variados de certificação que contribuam com a manutenção e valorização do conhecimento útil à organização;
- A socialização do conhecimento através da ampliação da comunidade de aprendizagem.

A Universidade Corporativa está sob orientação da Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil.

2.3.2 Universidade corporativa da Petrobrás³⁹

A gestão de pessoal na Petrobrás é orientada para a missão de criar condições favoráveis a uma ambiência de trabalho que estimule o desempenho dos empregados. A Petrobrás investe em educação para a saúde, no gerenciamento do desempenho de pessoas e equipes, na administração de carreiras e na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Conheça os programas que a Companhia mantém para formação e aprimoramento de seu pessoal.

A Petrobrás é mundialmente conhecida pela qualificação de seus técnicos. A organização investe no aperfeiçoamento de seus empregados. Dos primeiros cursos de formação das habilidades necessárias à instalação da indústria de petróleo no país, até a implantação de programas de mestrado e doutorado em parceria com universidades brasileiras.

Ao instalar sua Universidade Corporativa, a Petrobrás se antecipou e buscou responder às demandas sociais crescentes de efetividade nos negócios e preparar-se para o contexto dinâmico da competição global.

O principal desafio é o de suprir a demanda crescente na educação dos empregados, ajustando-a às metas da empresa. A gestão de diversas mídias e formas de capacitação para um público que extrapola a empresa e inclui os clientes, os fornecedores e parceiros é um desafio adicional.

São diretrizes da Universidade Corporativa Petrobrás:

³⁹ www.petrobras.com.br.

- “Focalizar os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas necessidades estratégicas das áreas de negócios da Companhia;
- Viabilizar programas de T&D que atendam aos empregados e também aos clientes, fornecedores e parceiros;
- Sistematizar o processo de gestão do conhecimento, de modo a possibilitar a aplicação prática das competências e habilidades para o trabalho produtivo, que efetivamente satisfaça necessidades dos clientes internos e externos;
- Aplicar os recursos educacionais disponíveis, equilibrando ensino presencial e modernas tecnologias de educação à distância, visando estimular o autodesenvolvimento;
- Estabelecer parcerias com instituições de ensino no Brasil e intercâmbio com instituições no exterior. ⁴⁰

2.3.3 Universidade corporativa Telemar

A Telemar foi uma das primeiras empresas brasileiras a implementar um projeto de Universidade Corporativa, a Universidade TNL. Foi Idealizada em 1999 e lançada em abril de 2000, a Universidade TNL trouxe novos valores para a cultura da Empresa, como Educação Continuada e Gestão do Conhecimento, conceitos modernos de gestão empresarial, que já foram adotados por organizações em todo o mundo.

A Universidade TNL é uma aposta em seus Colaboradores.

Os programas implementados vêm contribuindo para o aprimoramento técnico, profissional e acadêmico de grande parte do nosso corpo funcional. Os frutos desse projeto são diretamente revertidos para os Clientes Telemar através da melhora na qualidade do atendimento e dos serviços prestados pela Empresa.

⁴⁰ <http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>.

Fruto da participação de cada um dos Colaboradores, a Universidade reúne todas as iniciativas de gestão da qualidade, treinamento e desenvolvimento profissional, possibilitando a construção de uma ponte indispensável entre os objetivos estratégicos e o desenvolvimento do pessoal.

2.4 Discussão da Teoria

Foram apresentados no Embasamento Teórico itens considerados fundamentais, pesquisados em bibliografia específica com o objetivo de atender aos objetivos gerais e específicos desta monografia.

No item Sociedade do Conhecimento são tratados aspectos históricos e evolutivos da sociedade com a ênfase na indústria e no período que sucede a revolução industrial, que é tida como importante para o desenvolvimento dos processos produtivos, comércio e globalização.

Foi visto que no período da Sociedade industrial durou de 1750 a 1950 o foco era na eficiência da produção, produzir o maior número de produtos no menos espaço de tempo estava em alta e era o que buscavam as indústrias. A sociedade posterior a esta ficou conhecida como sociedade pós-industrial e iniciou-se após a 1950, a partir do aumento da comunicação maior entre os povos no mundo, com o fim da Segunda Guerra mundial. Observa-se aqui o início da globalização.

É apresentada a essência da sociedade pós-industrial que é focada no trabalho intelectual, no ser humano, o conhecimento se torna muito importante para as organizações. Isto tudo é explicado pela globalização. Aspectos da globalização são observados como a velocidade na comunicação entre pessoas do mundo inteiro. Aqui é importante lembrar que as organizações existem para atender o mercado seja o setor em que atue. Para que se expanda e ganhe novos mercados, devem atender às necessidades desse mercado. A velocidade torna-se fundamental.

A velocidade é observada no atendimento direto às necessidades dos clientes como também na inovação. As pesquisas das organizações tornam-se

fundamentais para trazer inovações aos clientes, quanto a produtos, tecnologias e procedimentos. Com a globalização aumentaram os concorrentes, a tendência é que a empresa que reside, por exemplo, no Brasil possa competir com empresas Chinesas e que possa oferecer sua tecnologia e peculiaridades naquele país. Este intercâmbio de empresas gera um avanço global. A humanidade de uma maneira geral avança.

As empresas para tornarem-se competitivas e terem excelência no mercado têm o foco no Ser Humano, considerado a partir de então como um dos elementos-chave para o desenvolvimento das organizações, isto tudo porque é o ser humano que é capaz de pensar, criar, inovar nas áreas de atuação da empresa, seja no campo de invenções de produtos para atender necessidades para os clientes, bem como criar novas necessidades de consumo e criar novos procedimentos para a produção do que já existe.

É apontada a mídia como um fator importante para a globalização. As empresas podem comunicar-se com o restante do mundo de forma rápida. A comunicação pode ser feita com clientes, fornecedores, governos. Isso acelera a resposta às necessidades dos clientes. Pode-se observar os efeitos da mídia para as empresas mais claramente na rede mundial de computadores, a *internet*. A quantidade de *sites* voltados para o comércio é bem grande. As empresas estão tendendo a ter suas empresas em meio eletrônico também, dando origem a termos como *e-business*, *e-commerce*.

Um fator destacado é a mudança. Os antigos pensamentos são deixados de lado e é dito que o perfil do profissional que tem sucesso nas organizações tem abertura a novas idéias, não tem medo de mudar, que compreenda o mundo de uma maneira mais ampla.

A boa formação dos colaboradores é fundamental para gerar valor para a empresa, aqui entende-se formação acadêmica, cursos e formas de engrandecimento do conhecimento dos colaboradores que gerem conhecimento a eles. O valor das organizações, como visto, está na quantidade de conhecimento que ela detém. O conhecimento provém de seus colaboradores.

O conhecimento dos indivíduos deve ser algo renovável, é importante que eles mantenham-se atualizados e reciclem seu conhecimento. O prazo de validade do conhecimento é posto em questão. A tecnologia por evoluir rapidamente deve ser acompanhada. Surge aqui mais uma necessidade da Globalização, a atualização. Pois se deve estar antenado às mudanças que ocorrem mundialmente nas áreas específicas para acompanhá-las e poder proporcionar à organização em que se está inserido respostas compatíveis com a realidade das necessidades dos clientes.

Foi visto o conceito do Capital intelectual como uma riqueza da organização e que merece atenção na gestão da empresa para gerar valor à organização. Surge a preocupação estratégica de deter colaboradores com alto nível de conhecimento, com perfil voltado a gerar maior valor para a organização. O conhecimento dos colaboradores é visto no comportamento deles diante um problema, ao tornar-se criativo, mostrar novas soluções e que tem impacto no desenvolvimento geral da organização.

Para que a organização tenha uma posição de destaque no cenário em que se está inserida é importante que se trabalhe em cima dessa nova necessidade da organização, a geração de Valor Intelectual. Como ter os melhores profissionais, mais atualizados e que tragam as respostas que a organização devem ter diante das necessidades de seus clientes.

Para isso é necessário que se tenha profissionais capazes de aprender. O aprendizado é fundamental para a mudança. Que os colaboradores estejam abertos às mudanças nos paradigmas, procedimentos, se faz necessário para que a organização possa inovar e apresentar diferentes e melhores soluções às necessidades dos clientes.

Foi visto que a atitude de querer aprender esteja em cada colaborador para que ele se desenvolva. Os profissionais devem buscar pelo aprendizado, buscar o que há de diferente em sua área. A globalização exige que as pessoas estejam em constante aprendizado para acompanhá-la, sem a atualização os colaboradores ficam parados no tempo, desempenhando as mesmas tarefas, da mesma maneira. Para a organização isso pode determinar a estagnação no mercado e conseqüente

fim, pois as organizações que tomam posição de destaque e crescimento no mercado são aquelas que oferecem soluções novas e atingem os objetivos de seus clientes, que tornaram-se cada vez mais exigentes e em busca de soluções mais inteligentes e rápidas.

A criatividade é vista como um fator importante para o desenvolvimento da organização por essa visão de oferecer soluções novas. A pesquisa mostra a importância da criatividade e como ela pode ser desenvolvida. É dada ênfase à criatividade para que possa se ter um leque maior de soluções para os clientes. É defendido que a criatividade é um potencial e pode ser desenvolvido, aqui aparece a importância do papel da organização em proporcionar um estímulo à criatividade de seus colaboradores para que possa crescer e ter um posicionamento expressivo no mercado.

Itens como a sociedade em que se está inserido, a globalização, o valor do ser humano, bem como sua aprendizagem e criatividade tornam-se fundamentais para a organização compreender e gerir da melhor maneira seus recursos e com isso atingir seus objetivos, sua razão de existir.

As mudanças que ocorrem, a velocidade em que devem ocorrer requer formas de ensino aos seus colaboradores. A educação é ponto fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores das organizações. Foi visto que os colaboradores devem se desenvolver para terem um maior conhecimento. Para se desenvolverem eles entram no processo de educação, com treinamentos, cursos. Historicamente pode-se verificar que inicialmente o ser humano era preparado para alcançar um maior nível de produtividade, posteriormente a ênfase era dada para atender às necessidades dele visando integrá-lo à organização e em seguida a ênfase dada foi quanto à criatividade com potenciais a serem desenvolvidos nas dimensões do comportamento humano.

Inicialmente surgiram os treinamentos visando agregar conhecimento técnico aos colaboradores. O treinamento era visto como forma de preparar o homem para a vida profissional, visando a execução de tarefas específicas, fornecendo subsídios para o cargo atual de um colaborador. O desenvolvimento do

ser humano é visto como algo fundamental, que diferencia-se do treinamento por ser mais abrangente, num processo contínuo e não somente para desempenhar uma função. Pode-se ver que ao estar se desenvolvendo o colaborador está tendo a possibilidade de ocupar diferentes cargos na organização, por estar mais preparado e em sintonia com ela.

A forma mais abrangente de treinamento se dá ao sintonizar o colaborador, com suas tarefas específicas, com o seu desenvolvimento e as estratégias da organização. A educação corporativa surge para fornecer subsídios aos colaboradores e promover esta sintonia. Foi visto que a educação corporativa tem com um dos objetivos aumentar, permanentemente, o valor do capital intelectual da organização para isso ela capacita os colaboradores levando em conta a estratégia organizacional e o modelo de gestão desenhado para sua realização. A educação corporativa é vista como uma forma de desenvolver os colaboradores de uma organização para atividades técnicas, bem como seu comportamento, para que se sintonize e entre em harmonia com os objetivos, metas e estratégias da organização.

As organizações passaram a criar Universidades corporativas para oferecer suporte aos seus colaboradores, bem como seus programas de educação corporativa. Denominam-se Universidades não com o intuito de se igualarem a entidades de ensino superior, que oferecem seus cursos a toda a população e abordam os assuntos de maneira a atender às necessidades de seus alunos nos mais variados campos profissionais, mas no sentido de formar seus colaboradores de acordo com os seus interesses operacionais e estratégicos, para que atinja seus objetivos e continue direcionada à sua razão de existir.

Foi posto em questão a qualidade do ensino oferecido pelas Universidades com cursos regulares. As organizações por acreditar no potencial de seus colaboradores, aparece como agente para dar subsídio a eles e assim estes crescerem e suprir as necessidades específicas que o cargo e a corporação necessitam. As empresas não querem depender de instituições elas querem ser agentes dos seus próprios processos de conhecimento. Aparece então o papel de educadora da organização.

Desta maneira a organização pode economizar tempo de desenvolvimento de seus colaboradores, desenvolvendo-o para os objetos fundamentais de sua formação condizente com seu cargo e sua inserção na organização e impactos nas estratégias organizacionais. As empresas para atingir esse desenvolvimento oferecem diferentes formas para subsidiar o aprendizado como educação à distância(ensino via *intranet* ou *internet*). Os meios eletrônicos são bem explorados e aqui surge uma barreira à educação corporativa, que pode ser chamado de analfabetismo virtual, a falta de equipamentos e a descrença dos colaboradores em relação a educação a distância.

As organizações do século XXI valorizam o trabalho em equipe e tem o foco voltado para as necessidades dos clientes, logo a capacidade dos colaboradores em aprender é primordial.

Foi visto a importância em se investir em educação corporativa pela necessidade de sintonizar os colaboradores, com as tarefas e as estratégias da empresa. O retorno que se tem é a de profissionais mais capacitados e que podem gerar maior valor à organização.

A motivação é relatada por haver uma ligação com o desenvolvimento humano. É importante para a organização que seus colaboradores estejam motivados. Ela é vista como um processo de indução de levar pessoas a atingirem os objetivos da organização à medida que atingem os seus objetivos individuais. A motivação encoraja colaboradores a desempenharem suas funções com eficácia. As teorias motivacionais concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento, num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras.

Foi visto que Maslow criou a hierarquia das necessidades humanas, onde apresenta cinco necessidades: fisiológica, Segurança, Social, Estima e Auto-realização, são organizadas partindo-se do nível mais baixo ao mais alto nessa respectiva ordem. Segundo ele o ser humano somente passa a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

As necessidades de auto-realização, as mais altas dizem respeito aos desejos dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial e torna-se importante para compreender a ligação com o desenvolvimento de colaboradores na organização juntamente com as necessidades de estima, que diz respeito ao sentimento das pessoas sentirem-se valorizadas pelos que a rodeiam. Ao se desenvolverem nas organizações as pessoas estão suprimindo as respectivas necessidades. Por isso a motivação é um fator que influencia no desenvolvimento do colaborador.

Foi visto também nos estudos de Mc Gregor, posteriores aos estudos das necessidades, que essas necessidades apresentadas por Maslow encontram satisfação no próprio trabalho. Ele apresenta duas maneiras de ser do colaborador ou duas formas distintas de vê-lo. Essas análises dos colaboradores causam um impacto profundo nos resultados organizacionais.

É observado que os colaboradores tem interesses pessoais para estar inserido numa organização. Ao estar numa organização eles passam a ter de atender os interesses organizacionais. Em contrapartida as organizações devem fazer com que os colaboradores atendam aos seus interesses. E para isso deve motivar os colaboradores a desempenharem seus papéis. Segundo a teoria de Maslow o colaborador motiva-se quando satisfaz suas necessidades , as descritas anteriormente. É função da organização gerenciar as necessidades dos colaboradores para mantê-los motivados a desempenhar suas funções.

Como visto no embasamento teórico é importante para o desenvolvimento das organizações que se tenha colaboradores desenvolvidos e com alto conhecimento para que desempenhar suas funções das melhores maneiras, com maior eficácia. Para que a empresa tenha maior valor de conhecimento, com mais criatividade, um nível maior de aprendizado é importante estimular seus colaboradores a aprenderem, a estar motivados com o conhecimento.

A aplicação de um programa de educação corporativa faz com que os colaboradores queiram desenvolver-se cada vez mais, tal desenvolvimento traz ao colaborador a satisfação das necessidades em nível mais alto proposta por Maslow, a necessidade de auto-realização. As necessidades do colaborador passam a ir a

favor das necessidades organizacionais de se ter profissionais desenvolvendo-se e gerando maior valor intelectual à organização. Com isso a organização tem um maior potencial de desenvolvimento no mercado.

III CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi de estudar a Educação Corporativa como fator motivacional de colaboradores em organizações. Foi de grande importância o contato com empresas grandes através de *sites*, para estudar a Educação Corporativa. Pode-se observar que é uma área nova, com um número relativamente pequeno de livros específicos. Muito se pode encontrar sobre o assunto ,em artigos recentes, revistas especializadas e como mencionado *sites* na *internet*.

A Educação corporativa como fator motivacional de colaboradores foi vista ao se apresentar o seu conceito, bem como o de Treinamento e desenvolvimento, educação e suas diferenciações e semelhanças. Verificou-se nas teorias Motivacionais do ser humano aspectos primordiais para motivar os funcionários a produzir mais. Como apresentado por Maslow na Teoria das necessidades, a necessidade do homem em sentir-se valorizadas pelos que a rodeiam, o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado faz com que ele mesmo procure se desenvolver. A partir do momento que a organização incentiva este desenvolvimento ela está motivando seu colaborador a estudar, aprender e se desenvolver. A organização oferecendo subsídios para esse desenvolvimento satisfaz tal necessidade do colaborador.

Com o colaborador motivado têm-se um aumento das suas atividades e influência de suas ações para a organização, proporcionando um maior crescimento da produtividade e cumprimento de tarefas das melhores maneiras possíveis. Um colaborador motivado a aprender, se dedica em tudo àquilo que está aprendendo sobre suas funções voltadas para o desenvolvimento estratégico

A necessidade de auto-realização, apresentada por Maslow na Teoria das Necessidades como sendo uma das necessidades, ou seja, o desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial. É também satisfeita pela organização ao subsidiar tal reciclagem e renovação de potenciais e conhecimento de seus colaboradores.

Mc Gregor foi citado por sua Teoria ter ganho expressividade, denominada Teoria X e Y, esta teoria afirma que as necessidades apresentadas por Maslow encontram satisfação no próprio trabalho, quando um colaborador é observado desempenhando suas tarefas, podendo fazer as tarefas somente quando lhe é imposto por um superior ou pelo contrário, podendo buscar atingir os objetivos que lhes são colocados, de forma criativa, explorando. Através da educação corporativa pode-se desenvolver nas pessoas a capacidade de estar desenvolvendo suas tarefas, se desenvolvendo e indo à favor da estratégia organizacional.

Foi entendido que a educação Corporativa surgiu como um instrumento de desenvolvimento de colaboradores com a finalidade de sintonizá-los com suas tarefas específicas, com o seu desenvolvimento e as estratégias da organização. É apresentada como uma maneira estratégica de se desenvolver os colaboradores, voltando-os para a organização, à medida que agrega maior conhecimento a eles.

O estudo da Educação Corporativa se deu em seus aspectos mais importantes, buscando-se na história pós-revolução industrial a necessidade de se estar aprimorando colaboradores e os desenvolvendo para o crescimento da organização.

Os objetivos específicos deste trabalho foram o de compreender a realidade de organizações que desenvolvem programas de Educação Corporativa e seu impacto sobre a motivação dos colaboradores, foi observado que as empresas estão inseridas num cenário onde as mudanças ocorrem rapidamente e que requer repostas rápidas às necessidades de seus clientes, isso para atendê-los da melhor forma e assim ganhar posição no mercado.

Foi visto que os colaboradores devem estar antenados às inovações e que tenham a capacidade de aprender e serem criativos para suprir as necessidades das organizações que é voltada para o conhecimento. Isto tudo com velocidade. A apresentação.

A realidade das organizações que desenvolvem programas de educação corporativa é a de inovação. Por estar desenvolvendo tais programas essas organizações já estão inovando na gestão do conhecimento e buscando uma forma

diferente de proporcionar desenvolvimento de seus colaboradores e que possam gerar valor para a organização e seguir as estratégias da organização.

As organizações que buscam tal desenvolvimento, segundo a teoria apresentada no item Sociedade do Conhecimento, vêem a importância do conhecimento e o valor que pode gerar para a organização. Tais organizações devem ter uma gestão de seus recursos tidos como mais importantes, o ser humano, por ser ele capaz de pensar e trazer inovações para a organização.

Foi visto que o ser humano tem o potencial de aprender, se desenvolver desde que estimulado. É importante que as organizações possam crescer e se desenvolver a partir de seus colaboradores., com isso o nível de suas atividades tornam-se cada vez mais complexo e avançado. O perfil das pessoas vai mudando a partir daí. O nível intelectual das pessoas que estão inseridas nas organizações vai aumentando e as pessoas tendem a aprender cada vez mais, isso contribui para o avanço da ciência e da tecnologia, visto que gera a busca de cada colaborador por um posicionamento no mercado. O mercado exige profissionais cada vez mais bem preparado e com características peculiares ao desenvolvimento das empresas.

No item Sociedade do Conhecimento são tratados aspectos históricos e evolutivos da sociedade com a ênfase na indústria e no período que sucede a revolução industrial, que é tida como importante para o desenvolvimento dos processos produtivos, comércio e globalização.

A globalização teve papel importante para o entendimento da educação corporativa como fator motivacional de colaboradores, pois é a partir dela que são criadas as necessidades de aprendizado e alinhamento com as estratégias da empresa.

É apresentada a essência da sociedade pós-industrial que é focada no trabalho intelectual, no ser humano, o conhecimento se torna muito importante para as organizações. Isto tudo é explicado pela globalização. Aspectos da globalização são observados como a velocidade na comunicação entre pessoas do mundo inteiro. Aqui é importante lembrar que as organizações existem para atender o mercado seja o setor em que atue. Para que se expanda e ganhe novos mercados,

devem atender às necessidades desse mercado. A velocidade torna-se fundamental.

A velocidade é observada no atendimento direto às necessidades dos clientes como também na inovação. As pesquisas das organizações tornam-se fundamentais para trazer inovações aos clientes, quanto a produtos, tecnologias e procedimentos. Com a globalização aumentaram os concorrentes, a tendência é que a empresa que reside, por exemplo, no Brasil possa competir com empresas Chinesas e que possa oferecer sua tecnologia e peculiaridades naquele país. Este intercâmbio de empresas gera um avanço global. A humanidade de uma maneira geral avança.

As empresas para tornarem-se competitivas e terem excelência no mercado têm o foco no Ser Humano, considerado a partir de então como um dos elementos-chave para o desenvolvimento das organizações, isto tudo porque é o ser humano que é capaz de pensar, criar, inovar nas áreas de atuação da empresa, seja no campo de invenções de produtos para atender necessidades para os clientes, bem como criar novas necessidades de consumo e criar novos procedimentos para a produção do que já existe.

É apontada a mídia como um fator importante para a globalização. As empresas podem comunicar-se com o restante do mundo de forma rápida. A comunicação pode ser feita com clientes, fornecedores, governos. Isso acelera a resposta às necessidades dos clientes. Pode-se observar os efeitos da mídia para as empresas mais claramente na rede mundial de computadores, a *internet*. A quantidade de *sites* voltados para o comércio é bem grande. As empresas estão tendendo a ter suas empresas em meio eletrônico também, dando origem a termos como *e-business*, *e-commerce*.

Um fator destacado é a mudança. Os antigos pensamentos são deixados de lado e é dito que o perfil do profissional que tem sucesso nas organizações tem abertura a novas idéias, não tem medo de mudar, que compreenda o mundo de uma maneira mais ampla.

A boa formação dos colaboradores é fundamental para gerar valor para a empresa, aqui entende-se formação acadêmica, cursos e formas de engrandecimento do conhecimento dos colaboradores que gerem conhecimento a eles. O valor das organizações, como visto, está na quantidade de conhecimento que ela detém. O conhecimento provém de seus colaboradores.

O conhecimento dos indivíduos deve ser algo renovável, é importante que eles mantenham-se atualizados e reciclem seu conhecimento. O prazo de validade do conhecimento é posto em questão. A tecnologia por evoluir rapidamente deve ser acompanhada. Surge aqui mais uma necessidade da Globalização, a atualização. Pois deve-se estar antenado às mudanças que ocorrem mundialmente nas áreas específicas para acompanhá-las e poder proporcionar à organização em que se está inserido respostas compatíveis com a realidade das necessidades dos clientes.

Foi visto o conceito do Capital intelectual como uma riqueza da organização e que merece atenção na gestão da empresa para gerar valor à organização. Surge a preocupação estratégica de deter colaboradores com alto nível de conhecimento, com perfil voltado a gerar maior valor para a organização. O conhecimento dos colaboradores é visto no comportamento deles diante um problema, ao tornar-se criativo, mostrar novas soluções e que tem impacto no desenvolvimento geral da organização.

Para que a organização tenha uma posição de destaque no cenário em que se está inserida é importante que se trabalhe em cima dessa nova necessidade da organização, a geração de Valor Intelectual. Como ter os melhores profissionais, mais atualizados e que tragam as respostas que a organização devem ter diante das necessidades de seus clientes.

Para isso é necessário que se tenha profissionais capazes de aprender. O aprendizado é fundamental para a mudança. Que os colaboradores estejam abertos às mudanças nos paradigmas, procedimentos, se faz necessário para que a organização possa inovar e apresentar diferentes e melhores soluções às necessidades dos clientes.

Foi visto que a atitude de querer aprender esteja em cada colaborador para que ele se desenvolva. Os profissionais devem buscar pelo aprendizado, buscar o que há de diferente em sua área. A globalização exige que as pessoas estejam em constante aprendizado para acompanhá-la, sem a atualização os colaboradores ficam parados no tempo, desempenhando as mesmas tarefas, da mesma maneira. Para a organização isso pode determinar a estagnação no mercado e conseqüente fim, pois as organizações que tomam posição de destaque e crescimento no mercado são aquelas que oferecem soluções novas e atingem os objetivos de seus clientes, que tornaram-se cada vez mais exigentes e em busca de soluções mais inteligentes e rápidas.

A criatividade é vista como um fator importante para o desenvolvimento da organização por essa visão de oferecer soluções novas. A pesquisa mostra a importância da criatividade e como ela pode ser desenvolvida. É dada ênfase à criatividade para que possa se ter um leque maior de soluções para os clientes. É defendido que a criatividade é um potencial e pode ser desenvolvido, aqui aparece a importância do papel da organização em proporcionar um estímulo à criatividade de seus colaboradores para que possa crescer e ter um posicionamento expressivo no mercado.

Itens como a sociedade em que se está inserido, a globalização, o valor do ser humano, bem como sua aprendizagem e criatividade tornam-se fundamentais para a organização compreender e gerir da melhor maneira seus recursos e com isso atingir seus objetivos, sua razão de existir.

As mudanças que ocorrem, a velocidade em que devem ocorrer requer formas de ensino aos seus colaboradores. A educação é ponto fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores das organizações. Foi visto que os colaboradores devem se desenvolver para terem um maior conhecimento. Para se desenvolverem eles entram no processo de educação, com treinamentos, cursos. Historicamente pode-se verificar que inicialmente o ser humano era preparado para alcançar um maior nível de produtividade, posteriormente a ênfase era dada para atender às necessidades dele visando integrá-lo à organização e em seguida a

ênfase dada foi quanto à criatividade com potenciais a serem desenvolvidos nas dimensões do comportamento humano.

Inicialmente surgiram os treinamentos visando agregar conhecimento técnico aos colaboradores. O treinamento era visto como forma de preparar o homem para a vida profissional, visando a execução de tarefas específicas, fornecendo subsídios para o cargo atual de um colaborador. O desenvolvimento do ser humano é visto como algo fundamental, que diferencia-se do treinamento por ser mais abrangente, num processo contínuo e não somente para desempenhar uma função. Pode-se ver que ao estar se desenvolvendo o colaborador está tendo a possibilidade de ocupar diferentes cargos na organização, por estar mais preparado e em sintonia com ela.

A forma mais abrangente de treinamento se dá ao sintonizar o colaborador, com suas tarefas específicas, com o seu desenvolvimento e as estratégias da organização. A educação corporativa surge para fornecer subsídios aos colaboradores e promover esta sintonia. Foi visto que a educação corporativa tem com um dos objetivos aumentar, permanentemente, o valor do capital intelectual da organização para isso ela capacita os colaboradores levando em conta a estratégia organizacional e o modelo de gestão desenhado para sua realização. A educação corporativa é vista como uma forma de desenvolver os colaboradores de uma organização para atividades técnicas, bem como seu comportamento, para que se sintonize e entre em harmonia com os objetivos, metas e estratégias da organização.

As organizações passaram a criar Universidades corporativas para oferecer suporte aos seus colaboradores, bem como seus programas de educação corporativa. Denominam-se Universidades não com o intuito de se igualarem a entidades de ensino superior, que oferecem seus cursos a toda a população e abordam os assuntos de maneira a atender às necessidades de seus alunos nos mais variados campos profissionais, mas no sentido de formar seus colaboradores de acordo com os seus interesses operacionais e estratégicos, para que atinja seus objetivos e continue direcionada à sua razão de existir.

Foi posto em questão a qualidade do ensino oferecido pelas Universidades com cursos regulares. As organizações por acreditar no potencial de seus colaboradores, aparece como agente para dar subsídio a eles e assim estes crescerem e suprir as necessidades específicas que o cargo e a corporação necessitam. As empresas não querem depender de instituições elas querem ser agentes dos seus próprios processos de conhecimento. Aparece então o papel de educadora da organização.

Desta maneira a organização pode economizar tempo de desenvolvimento de seus colaboradores, desenvolvendo-o para os objetos fundamentais de sua formação condizente com seu cargo e sua inserção na organização e impactos nas estratégias organizacionais. As empresas para atingir esse desenvolvimento oferecem diferentes formas para subsidiar o aprendizado como educação à distância(ensino via *intranet* ou *internet*). Os meios eletrônicos são bem explorados e aqui surge uma barreira à educação corporativa, que pode ser chamado de analfabetismo virtual, a falta de equipamentos e a descrença dos colaboradores em relação a educação a distância.

As organizações do século XXI valorizam o trabalho em equipe e tem o foco voltado para as necessidades dos clientes, logo a capacidade dos colaboradores em aprender é primordial.

Foi visto a importância em se investir em educação corporativa pela necessidade de sintonizar os colaboradores, com as tarefas e as estratégias da empresa. O retorno que se tem é a de profissionais mais capacitados e que podem gerar maior valor à organização.

A motivação é relatada por haver uma ligação com o desenvolvimento humano. É importante para a organização que seus colaboradores estejam motivados. Ela é vista como um processo de indução de levar pessoas a atingirem os objetivos da organização à medida que atingem os seus objetivos individuais. A motivação encoraja colaboradores a desempenharem suas funções com eficácia. As teorias motivacionais concentram-se nas necessidades internas que motivam o

comportamento, num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras.

Foi visto que Maslow criou a hierarquia das necessidades humanas, onde apresenta cinco necessidades: fisiológica, Segurança, Social, Estima e Auto-realização, são organizadas partindo-se do nível mais baixo ao mais alto nessa respectiva ordem. Segundo ele o ser humano somente passa a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

As necessidades de auto-realização, as mais altas dizem respeito aos desejos dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial e torna-se importante para compreender a ligação com o desenvolvimento de colaboradores na organização juntamente com as necessidades de estima, que diz respeito ao sentimento das pessoas sentirem-se valorizadas pelos que a rodeiam. Ao se desenvolverem nas organizações as pessoas estão suprimindo as respectivas necessidades. Por isso a motivação é um fator que influencia no desenvolvimento do colaborador.

Foi visto também nos estudos de Mc Gregor, posteriores aos estudos das necessidades, que essas necessidades apresentadas por Maslow encontram satisfação no próprio trabalho. Ele apresenta duas maneiras de ser do colaborador ou duas formas distintas de vê-lo. Essas análises dos colaboradores causam um impacto profundo nos resultados organizacionais.

É observado que os colaboradores tem interesses pessoais para estar inserido numa organização. Ao estar numa organização eles passam a ter de atender os interesses organizacionais. Em contrapartida as organizações devem fazer com que os colaboradores atendam aos seus interesses. E para isso deve motivar os colaboradores a desempenharem seus papéis. Segundo a teoria de Maslow o colaborador motiva-se quando satisfaz suas necessidades, as descritas anteriormente. É função da organização gerenciar as necessidades dos colaboradores para mantê-los motivados a desempenhar suas funções.

Como visto no embasamento teórico é importante para o desenvolvimento das organizações que se tenha colaboradores desenvolvidos e com alto

conhecimento para que desempenhar suas funções das melhores maneiras, com maior eficácia. Para que a empresa tenha maior valor de conhecimento, com mais criatividade, um nível maior de aprendizado é importante estimular seus colaboradores a aprenderem, a estar motivados com o conhecimento.

A aplicação de um programa de educação corporativa faz com que os colaboradores queiram desenvolver-se cada vez mais, tal desenvolvimento traz ao colaborador a satisfação das necessidades em nível mais alto proposta por Maslow, a necessidade de auto-realização. As necessidades do colaborador passam a ir a favor das necessidades organizacionais de se ter profissionais desenvolvendo-se e gerando maior valor intelectual à organização. Com isso a organização tem um maior potencial de desenvolvimento no mercado.

IV RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

A Educação Corporativa pode ser muito explorada. Procurou-se neste estudo explorar a Educação Corporativa como um fator motivacional de colaboradores em organizações.

Ela pode ser explorada em seu aspecto conceitual, visto que é uma área nova, que está se desenvolvendo e que cada vez mais as empresas estão usando como uma forma de desenvolver seus colaboradores e assim conseguir um nível intelectual mais alto.

Pode-se estudar a motivação e todas suas influências para as organizações, afim de que se tenha uma organização produtiva com alto valor. Esta área é muito utilizada para que se tenha colaboradores ativos, com um nível de satisfação alto e com isso ter um maior valor intelectual no mercado, atraindo talentos para a organização.

O aprendizado pode ser bem explorado, porque dele depende qualquer programa de treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa dentro de organizações. De nada adiantaria se fazer um treinamento se não se consegue fazer com que o colaborador aprenda algo. É fundamental ainda para que no cenário globalizado em que a organização está inserida o colaborador mantenha-se atualizado em sua área.

A criatividade é um tema para se estudar a influência e vantagem de se ter colaboradores criativos no cenário da globalização em que se encontram as organizações, tendo uma organização que ofereça diferentes produtos, serviços, ou mesmo que tenha sistemas de funcionamento interno adequado para atender aos clientes.

BIBLIOGRAFIA

- BIANCHI, Roberto e ALVARENGA, Marina. *Manual de Orientação de Estágio Supervisionado*. 2ªed, São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo, v.I, Atlas, 1978,p.237.
- Jeanne C. Meister, Apud ANA CLÁUDIA ATHAYDE DA COSTA. *Educação Corporativa. Um avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano*. P. 11.
- LUCCI, Elian A *Era Pós-Industrial, a Sociedade do Conhecimento e a Educação para o Pensar*. Artigo. em <http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>, acesso em 27/03/2005.
- Boog, Gustavo Grünberg *Manual de Treinamento e Desenvolvimento .. 3ª Ed.* 1999 Makron Books p 268
- MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos .do operacional ao estratégico*. São Paulo, Editora Futura:2000
- MATTOS, Ruy de Alencar. *De Recursos a Seres Humanos*. In: MATTOS, Ruy de Alencar. *O desenvolvimento Humano nas Empresas*, 1980.
- ROBBINS, Stephen P., *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro:LTC,1999,p.109
- <http://www.usc.br/graduacao/pedagogia/comunicacao.pdf#search='Simp%C3%B3sio%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Pedagogia'>, acesso em 23/03/2005.
- <http://ricardo-neto.sites.uol.com.br/index.html> acesso em 31/03/2005

- <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=205&rv=Literatura>, acesso em 27/03/2005
- <http://geocities.yahoo.com.br/mbroti/criatividade.htm> acesso em 28/04/2005
- http://intranet/srd/livros/EMCO/reursos_cap3. acesso em 17/04/2005
- www.boog.com.br/palestras.htm , acesso em 27/04/2005
- www.rh.com.br/artigos/trein.htm , acesso em 27/04/2005
- <http://www.fecap.br/Portal/Arquivos>, acesso em 27/04/2005
- <http://www.usc.br/graduacao/pedagogia/comunicacao.pdf#search='Simp%C3%B3sio%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Pedagogia'>, acesso em 23/03/2005.
- http://www.reciprhocal.com.br/educacao_corporativa.htm, acesso em 31/03/2005.
- http://www.coge.com.br/principal/index2.php?sessao=noticias&cod_noticia=77
dia 31/03/2005
- <http://www.usc.br/graduacao/pedagogia/comunicacao.pdf#search='Simp%C3%B3sio%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Pedagogia'>, acesso em 23/03/2005.
- <http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Jornal/81/pag05.htm> acesso dia 31/03/2005.
- <http://ricardo-neto.sites.uol.com.br/index.html> dia 31/03/2005.
- <http://www.educacaoonline.pro.br>, acesso em 24/04/2005.
- http://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_papel_rh.htm, acesso em 29/04/2005
- <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/perguntas.jsp#Universidades> acesso em 05/05/2005.
- www.petrobras.com.br, acesso em 05/05/2005.