



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ROBSON SABÓIA PIMENTEL**

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO MOTOR DO  
DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES – UM  
RECORTE DA LITERATURA RECENTE DO BRASIL**

Brasília  
2016

**ROBSON SABÓIA PIMENTEL**

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO MOTOR DO  
DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES – UM  
RECORTE DA LITERATURA RECENTE DO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. MSc. Walnice Almeida

Brasília  
2016

**ROBSON SABÓIA PIMENTEL**

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO MOTOR DO  
DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES – UM  
RECORTE DA LITERATURA RECENTE DO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de  
Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MSc. Walnice Almeida

Brasília, 28 de novembro de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

---

Prof. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

## RESUMO

Esta monografia tem por objetivo mostrar a importância de um Sistema de Educação Corporativa bem alicerçado para o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica de alguns dos maiores especialistas nacionais e internacionais sobre os temas. Com base nessa pesquisa, verificou-se que as organizações que apostarem na Educação Corporativa aliada à Gestão por Competências e do Conhecimento terão muito mais chance de firmar suas marcas e manterem-se perenes num mercado extremamente volátil. Desde a primeira década deste século, a realidade do mercado de trabalho mudou muito e não se fala mais em uma carreira para vida toda, mas em carreiras ao longo da vida. Assim sendo, o colaborador será o grande gestor de sua própria aprendizagem, cabendo à empresa auxiliá-lo nesta empreitada. Organizações apegadas à outrora onipresente Administração Científica, que tem como mantra “a pessoa certa no lugar certo”, controlando o funcionário e incentivando a sua passividade, terão grandes dificuldades para sobreviverem. Já as empresas que apoiarem a aprendizagem de seus colaboradores, incentivando-os a desenvolverem competências cada vez mais desafiadoras, mesmo que isso implique deixar a empresa que os apoiou, serão as mais aptas a sobreviverem e desenvolverem-se continuamente.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Gestão por Competências. Gestão do Conhecimento.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to show the importance of a system of Corporate Education well grounded for the development of people and organizations. Hence, we performed a literature search of some of the biggest national and international experts on the topics. Based on this research, we found that organizations which bet on Corporate Education together with the Management Skills and Knowledge will have much more chance to establish their brands and remain perennial in an extremely volatile market. Since the first decade of this century, the reality of the labor market has changed a lot and rarely speaks in a career for life, but in careers throughout life. Thus, the employee will be the great manager of its own learning, while the company assist him with this task. Organizations attached to the ubiquitous Scientific Management, whose mantra "the right person in the right place," controlling employee and encouraging passivity, will have great difficulties to survive. The companies that support the learning of its employees, encouraging them to develop increasingly challenging skills, even if that implies leaving the company that once supported them, they will be much more capable of surviving and to keep developing continuously.

**Key words:** Corporative education. Management Skills. Knowledge management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	11
<b>1.1 Gestão por Competências (GPC)</b> .....	11
<b>1.1.1 Competências humanas e organizacionais</b> .....	12
<b>1.1.2 A Gestão por Competências alinhada à estratégia organizacional</b> .....	14
<b>1.2 Gestão do Conhecimento (GC)</b> .....	16
<b>1.2.1 O Conhecimento</b> .....	17
<b>1.2.2 Aprendizagem</b> .....	18
<b>1.2.3 Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento:     semelhanças e diferenças</b> .....	21
<b>2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b> .....	23
<b>2.1 O começo da Educação Corporativa no Brasil</b> .....	25
<b>2.2 Conceitos, objetivos e princípios da Educação Corporativa</b> .....	26
<b>2.3 O novo contexto organizacional e as expectativas de empresas   e pessoas</b> .....	33
<b>CONCLUSÃO</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39

## INTRODUÇÃO

Os desafios pelos quais as organizações passam, em nossos dias, são vários. Vivemos num mundo extremamente competitivo, onde a sobrevivência das empresas depende do grau de competitividade que cada uma delas é capaz de manter e expandir. Como ser competitivo numa realidade cada vez mais dinâmica, mutável, com novas tecnologias? Ora, investir naquilo que as empresas têm de único, naquilo que realmente as diferenciam umas das outras, ou seja, nas pessoas. Investir na formação, na soma dos conhecimentos de cada colaborador, formando uma organização produtora e mantenedora de uma cultura do conhecimento não é mais um luxo, é questão de sobrevivência.

Esta monografia tem como objetivo principal mostrar, por meio da literatura da área, como a Educação Corporativa, dentro de uma organização que pratica a Gestão por Competências e do Conhecimento, desenvolve pessoas e organizações rumo a maior produtividade e compromisso de entrega. Não se pode falar do desenvolvimento de pessoas e organizações de formas separadas. Não há organização desenvolvida, competitiva, com espaço para criação e adaptação, sem que se invista nos seus colaboradores, na educação tanto para o trabalho quanto para a vida fora dele.

Para atingir o objetivo proposto, serão tratados três assuntos, divididos em dois capítulos: “Gestão por Competências”, “Gestão do Conhecimento” e “Educação Corporativa”. O primeiro capítulo tratará das “gestões”, a por Competências e a do Conhecimento, isso porque considera-se que ambas estão intimamente ligadas e por isso devem ser tratadas juntas a fim de se estabelecer semelhanças e diferenças. A existência de ambas, como já dito, é de suma importância numa organização para que possa haver um Sistema de Educação Corporativa (SEC). Os conceitos de “competências” e “conhecimento” são fundamentais para alcançar resultados e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de qualquer SEC.

Esse primeiro capítulo não se propõe a ser uma análise profunda sobre Gestão por Competências e do Conhecimento, mas sim, uma apresentação dos temas a fim de alicerçar a vinda do segundo capítulo que é o cerne do artigo, sobre a Educação Corporativa (EC). No segundo capítulo será tratada a primazia do

desenvolvimento dos colaboradores em nossa contemporaneidade e reforçará a importância que é o crescimento de cada um deles para o fortalecimento da organização e esse processo se dá justamente por meio de um SEC bem fundamentado na empresa.

Para produzir a presente monografia foi feito um recorte no tema “Educação Corporativa”, justamente para limitar a pesquisa bibliográfica. São muitos os trabalhos, estudos e autores sobre o tema. Nesta monografia utilizou-se Carbone e suas contribuições nas áreas de Gestão de Pessoas por Competências e do Conhecimento, colocando-o como um dos maiores especialistas dessas áreas no Brasil; Eboli para falar da Educação Corporativa, pois é uma das maiores especialistas do tema em nosso País, Meister e o famoso estudo que empreendeu nos anos 90, transformando-a numa das maiores especialistas sobre Universidade Corporativa no mundo e Dutra e Comini que a partir do artigo “Competência como base para a gestão estratégica de pessoas” foi de grande ajuda para lançar luz ao futuro da Universidade Corporativa e das relações entre empresas, colaboradores e sociedade dentro de um “novo contrato entre pessoas e organizações”.



## **1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

É unânime a constatação de que se vive tempos de rápidas e contínuas mudanças, em todos os aspectos: sociais, culturais e mercadológicos. Conhecer, entender, dialogar, adaptar-se fazem parte da sobrevivência de todos, quer como cidadãos, professores, pesquisadores, empresários, gestores e colaboradores. Entretanto, como processar de forma efetiva as informações e conhecimentos? Como transformar toda essa produção em atitudes e ações e transformar nosso meio? Como aplicar os conhecimentos adquiridos nas organizações? Para responder essas perguntas será abordado no primeiro tópico desse trabalho dois temas, a saber, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. Inicialmente será mostrado os tipos de competências, seguido da importância dessas aliadas à estratégia da organização para o desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa. Depois, será definido “conhecimento” e entrará no foco principal desta monografia abordando a questão da aprendizagem organizacional .

### **1.1 Gestão por Competências (GPC)**

A gestão empresarial está sempre mudando em busca de modelos modernos capazes de explicar o contexto dinâmico em que se vive hoje. Neste tempo está cada vez mais difícil avançar, pois a dinâmica de mudanças é tão complexa e rápida que é tarefa árdua “apenas” acompanhá-la. Dentro desse contexto a Gestão por Competência é um modelo de gestão alinhado com a contemporaneidade empresarial e oferece resultados satisfatórios para as organizações.

Pode-se resumir a importância e a grande popularidade que goza o modelo de Gestão de Pessoas nas palavras de Mesquita e Alliprandini, citado por Rocha (2009, p. 16):

O foco em competências pode facilitar o como e o que fazer para atingir os objetivos de forma mais direcionada, aplicando as ferramentas necessárias e facilitando, assim, a preparação para o futuro. O pensamento e as ações voltados para as competências podem ser formas de diferenciar a empresa, fazendo-a pensar além de técnicas e ferramentas, levando em consideração aspectos abstratos. A atenção às competências permite que as organizações aloquem esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência. Elas podem se preparar melhor para desafios futuros e direcionar suas atividades de capacitação para alavancar conhecimentos úteis.

Antes de se abordar com mais ênfase essa importância do modelo de Gestão por competências, faz-se necessário definir o que vem a ser “competência”, uma vez que se trata do principal insumo desse tipo de gestão.

### **1.1.1 Competências humanas e organizacionais**

O termo competência é muito abrangente e de difícil, mas não impossível, definição. Por isso, fica claro, tem-se de optar por uma linha de definição a fim de avançar neste trabalho. Segundo Carbone et al. (2009), o termo ganhou muita popularidade na gestão empresarial a partir da década de 1970, quando entrou de vez no vocábulo das organizações.

A partir dessa popularização diversos trabalhos sobre o tema foram redigidos e as delimitações começaram a surgir. Dentre elas, destacam-se as correntes americana e francesa, por meio dos trabalhos desenvolvidos por pensadores dessas nacionalidades. Da primeira temos Boyatzis (1982) e McClelland (1973) e da segunda Le Boterf (1999) e Zarifian (1999). A corrente americana “entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho” (Carbone et. al., 2009, p. 43), já a francesa tem outro enfoque que não se trata de “um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim as realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho”.

Ao ponderar-se frente às abordagens americana e francesa verifica-se que é muito mais produtivo buscar uma abordagem que contemple ambas, pois uma sem a outra torna-se insuficiente para um contexto tão dinâmico quanto o das organizações, em nosso tempo. Conforme diz Dutra et al. (2001), essa visão ligada

à abordagem americana tem dificultado muito às organizações quantificar verdadeiramente como se beneficiam dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de seus colaboradores. Ainda, segundo o autor, é justamente pela entrega, pelos seus atos e realizações que se pode verificar quanto um colaborador é valioso para as organizações e não simples e puramente pelo que fazem, por definições de cargos. Por isso, pode-se afirmar que a contribuição dos franceses para esse tema é fundamental.

Com base nisso, para o presente trabalho, escolhe-se a proposta de Carbone et al. (2009, p. 43) que, unificando as duas linhas de pensamento, entende:

competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Não adianta pensar competência apenas como CHA, se não pela entrega dos colaboradores, pela forma como empregam os CHAs para expressar o desempenho. Inclusive, dessa forma, pode-se destacar um colaborador com desempenho acima das expectativas se comparado a um outro que apenas atingiu as expectativas no trabalho. Ou seja, apenas mediante a utilização dos CHAs numa situação observável, valendo-se de determinados comportamentos passíveis de verificação no ambiente de trabalho é que se pode ver a competência humana em ação

Dentro desse contexto, Carbone et al. (2009) diz que o conhecimento refere-se às informações que a pessoa traz em si, na sua memória, influenciando sua capacidade de julgar e o comportamento. Já a habilidade, vai se tratar justamente da utilização do conhecimento armazenado numa ação produtiva. Destaca ainda que as habilidades podem ser dos tipos intelectuais, quando abarcarem os processos mentais concernentes à organização e reorganização da informação, já se a referência for a coordenação neuromuscular teremos uma habilidade do tipo motora ou manipulativa. A atitude, por sua vez, está ligada a um sentimento ou à predisposição do indivíduo que impacta diretamente no seu comportamento em relação às outras pessoas, ao trabalho ou às situações corriqueiras.

Apesar de se pensar sempre nos indivíduos quando se pensa em competências, Zarifian (1999), citado por Carbone et al. (2009, p.48), lembra que os grupos, equipes e organizações também têm competências que vão além da simples soma da competência de cada membro ou colaborador. Prahalad e Hamel (1990) citados por Carbone et al. (2009, p.48) tratam a competência estratégica como a capacidade que a organização tem de atingir seus objetivos estratégicos com eficácia. Para eles, as competências organizacionais seriam essenciais para dar à organização o diferencial competitivo, dificultando a cópia pela concorrência e tornando-se única aos olhos dos clientes. Ao estabelecer-se as relações entre as competências humanas e organizacionais, não se pode deixar de afirmar que uma influencia e age diretamente na outra.

Quanto aos tipos de competências, devemos verificar a abordagem teórica ou a finalidade. Segundo Carbone et al (2009) elas podem ser técnicas ou gerenciais, se levar em conta a natureza do papel desempenhado no trabalho, já em relação à singularidade pode-se classificá-las em básicas ou essenciais, sendo as primeiras aquelas necessárias ao funcionamento da organização mas que não representam diferencial em relação à concorrência e as segundas justamente aquelas de caráter distintivo, que apresentam a organização como única. Outra abordagem possível é a relevância das competências no decorrer do tempo, sob esse aspecto elas podem ser emergentes, declinantes e transitórias, sendo as primeiras aquelas que tendem a crescer no futuro, as segundas que tendem a cair e as últimas as que se demonstram importantes apenas em momentos críticos, de transições ou crises na organização.

### **1.1.2 A Gestão por Competências alinhada à estratégia organizacional**

Depois de verificar o que é competência e a importância para a produtividade das organizações, faz-se mister dizer como utilizá-la nas organizações, ou seja, como se deve implementar um modelo de gestão que meça, quantifique, desenvolva, aperfeiçoe as competências humanas e organizacionais de tal forma que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

Já de início deve-se deixar claro que para a implementação de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências a organização precisa ter bem claros sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, como nos lembra Carbone et al (2009). Apenas sabendo onde está e onde quer chegar, em determinado tempo estipulado, é que uma organização pode definir as metas e as competências necessárias para atingi-las, dentro do tempo proposto. Sabendo disso, a empresa verificará qual a lacuna, ou *gap*, existente entre as competências disponíveis na organização e as necessárias ao atingimento dos objetivos. A esse processo damos o nome de mapeamento das competências.

De posse dessas informações, como a organização deve proceder a fim de manter esse *gap* sob controle e não deixá-lo crescer? Para Carbone et al (2009) a organização deve investir em captação ou desenvolvimento. A captação, como o próprio nome diz, trata-se de captar competências externas e trazê-las para a organização, por meio de ações de recrutamento de pessoas (nível individual) ou por intermédio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas (nível organizacional). Já o desenvolvimento orienta-se para aprimoramento das competências já existentes na organização por meio do aprendizado (nível individual) e investindo em pesquisas (nível organizacional). É neste aspecto que a Educação Corporativa, foco principal deste artigo, se destaca conforme postula Carbone et al. (2009, p. 76):

A aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, constitui o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu.

Observa-se que o autor valoriza a importância do aprendizado para o desenvolvimento de competências e dessas no atingimento dos resultados por meio de sua aplicação. Aprendizagem gerando resultados. O autor ainda lembra que não se pode esquecer da simbiose existente entre Gestão Por Competências e gestão de desempenho. Caso as duas não sejam implementadas a primeira pode apresentar-se inócua, uma vez que não haverá uma aplicação dos conhecimentos em forma de resultados.

Não serão objetos deste trabalho as formas de mapeamento das competências, nem nas aplicações do mapeamento na gestão da organização e das pessoas. Acredita-se que não é necessário aprofundar o tema até esse ponto. É de suma importância para este trabalho que a ideia de competência e o impacto dela na organização seja claramente percebido. Chamar atenção também, para a importância que a estratégia organizacional representa para a área de Gestão de Pessoas. Isso deve ser percebido por todos os profissionais da área, uma vez que por meio da estratégia a GP vai integrar todos os seus subsistemas a fim de adquirir as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

A esta altura, pode-se concluir que “gerenciar competências, por sua vez, de maneira geral, significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (Carbone et al., 2009, p. 77).

## **1.2 Gestão do Conhecimento (GC)**

Escuta-se a todo instante que se vive na Era da Informação ou Era do Conhecimento, depois disso sempre se segue um discurso da importância da informação e do conhecimento para o sucesso pessoal e profissional. Com isso concorda-se e vai-se mais longe: não se pode pensar em administrar, gerir uma organização sem pensar no conhecimento.

Como nos lembra Probst, Raub e Romhardt (2002, p.12):

Nos países industrializados modernos, as indústrias intensivas em conhecimento são responsáveis por uma proporção em constante crescimento no produto nacional líquido. Essa tendência certamente afeta o sucesso financeiro de empresas individuais, levando mais empresas a reconhecer a importância fundamental do conhecimento como recurso. No mundo da gestão tão ligado em números, poucos ficarão surpresos em saber que o ímpeto inicial nasceu de um exercício de avaliação do valor das ações das empresas.

Ou seja, o impacto do conhecimento nas organizações não é algo apenas teórico, mas pode ser medido em resultado, em diferencial mercadológico e

foi por isso que a gestão desse preciosíssimo ativo passou a ser adotada pelas empresas. Os mesmos autores ainda lembram que uma das empresas pioneiras nesse sentido, de buscar medir seus ativos intelectuais, foi a Skandia Assurance and Financial Services (AFS), em 1993. A empresa sueca fez cálculos que levavam em consideração o “conhecimento e as habilidades de funcionários altamente treinados, junto com outros fatores como relações com o cliente, reputação da empresa no mercado e sua tecnologia de informática” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.13).

As empresas mais modernas e atentas com o ambiente altamente globalizado de hoje em dia terão mais facilidade de utilizar o conhecimento para produzir produtos e serviços cada vez mais sofisticados, que superem as expectativas dos clientes, agreguem mais valor à marca e crie àquelas competências que tornam a empresa diferencial aos olhos da sociedade. Mas, afinal, o que seria esse conhecimento de que tanto se fala? Este será o foco no próximo item.

### **1.2.1 O Conhecimento**

Ressaltou-se anteriormente a importância da informação e do conhecimento para o crescimento da sociedade como um todo. Mas não se pode cair no mesmo erro comum de confundir informação com conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998), citado por Carbone et al. (2009, p. 80), é pela informação que se tem o conhecimento. Para esses autores, o conhecimento decorre da informação e essa deriva do conjunto de dados. Os dados são fatos ou eventos aleatórios, desprovidos, à primeira vista, de um significado. Justamente quando passam a ter significado é que se transformam em informação e quando o indivíduo passa a ter acesso à informação, dando-lhe relevância e propósito ao ponto de impactar seu julgamento e comportamento, temos o conhecimento. Assim, o processo até chegar-se ao conhecimento passa pela interferência humana. Não há conhecimento sem as pessoas.

Segundo Carbone et al. (2009, p. 80) a partir dos estudos de Davenport e Prusak (1998):

O conhecimento pode ser visto como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as. É por isso que Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação: pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva.

Mas todo conhecimento é igual? Existe diferença entre os diversos conhecimentos? Para este trabalho, utiliza-se a definição de Planzi (1983), citado por Carbone et al. (2009, p. 82), para quem existe dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O primeiro é aquele tipo que cada indivíduo traz em si, que o define e que não é fácil de sistematizar ou esquematizar. Trata-se do viver, do que comumente se chama de “bagagem de vida”. O segundo é o conhecimento no seu entendimento clássico, ou seja, aquele que se pode sistematizar e aplicar a qualquer contexto. A junção dos dois é fundamental para o conhecimento nas organizações.

Concluindo, a gestão do conhecimento será “o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos” (Falcão e Bresciani Filho (1999), citado por Carbone et al., 2009, p. 82). Merece destacar-se a expressão “atingir seus objetivos”. Como verificou-se ao abordar a Gestão por Competências, os objetivos estratégicos das organizações também são extremamente importantes para a Gestão do Conhecimento. Não se pode mais pensar na Gestão de Pessoas e em seus subsistemas sem vinculá-los a uma estratégia empresarial clara e objetivada.

### **1.2.2 Aprendizagem**

Não se pode falar de conhecimento sem falar em aprendizagem. Na verdade é por meio dela que se cria o conhecimento. Entende-se a importância da aprendizagem nas organizações quando se ler o que diz Meister (2005, p. 29 do prefácio):



O aprendizado tem de ser relevante para as qualificações necessárias ao sucesso na economia do conhecimento e também acessível e conveniente ao modo como os adultos aprendem: na prática e com os próprios companheiros de trabalho.

Aqui a autora conta da importância da mudança de atitude e direção por parte das universidades estadunidenses com a entrada do setor privado na área da aprendizagem. O processo de aprendizagem é fundamental e deve ser muito bem conduzido sob o perigo de não se acompanhar as mudanças e superar os obstáculos, cada vez mais sofisticados.

Mas o que viria a ser a aprendizagem no contexto organizacional? Pode-se encontrar uma boa resposta no que diz Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29) referindo-se à base sob a qual o conhecimento organizacional é construído:

A base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de conhecimento também inclui os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional. A base de conhecimento passa por mudanças regulares. Coletivamente, essas mudanças constituem a aprendizagem organizacional.

Pode-se ainda acrescentar a isso o que diz Dogson (1993), citado por Carbone et. al (2009, p. 84), sobre o que é aprendizagem organizacional:

a maneira como as firmas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência por meio da melhoria da utilização das amplas capacidades de sua força de trabalho.

Ao abordar a aprendizagem sabe-se que se pode encontrar discordâncias e críticas. Isso ocorre porque existem várias abordagens e autores a falar sobre o mesmo assunto. Quanto ao modelo epistemológico ao qual os ocidentais estão mais habituados, e que tem como base a integração permanente entre os conhecimentos tácitos e explícitos, bem como os processos de mensuração de capital intelectual, os pensadores daquilo que comumente se chama de “visão japonesa” ou “teoria do conhecimento” irão se opor, propondo outra alternativa.

Como lembra Carbone et al. (2009, p. 86) por meio de livros e artigos publicados tanto por Nonaka quanto por Takeuchi, importantes pensadores dessa corrente, o Ocidente estaria focando demais no conhecimento explícito e esquecendo do conhecimento tácito, o que era o oposto da cultura japonesa. Segundo esta última abordagem, não deveríamos falar em Gestão do Conhecimento, mas de criação do conhecimento. O conhecimento não seria processado na organização como obra de uma máquina processadora, mas a empresa seria um organismo vivo e o conhecimento uma criação social. Ou seja, a aprendizagem organizacional se daria pela interação dos indivíduos que ao compartilharem seus “saberes” criam conhecimento. Mas devido a tradição ocidental de mensuração, como o que acontece nos países escandinavos, e de gestão, como no caso americano, seria inviável uma prática tão destoante desses modelos, que é o caso da tradição japonesa.

No Brasil, adota-se o modelo norte-americano e hegemônico de Gestão do Conhecimento que, resumidamente, pode ser entendido da seguinte forma:

O conhecimento é visto como um recurso (*commodity*), um objeto que existe fora do indivíduo e que pode ser acumulado, manipulado e transferido para outros, homens ou máquinas. Reitera-se a visão de conhecimento independente das pessoas, o recurso-chave para o desempenho organizacional. (Carbone et al. 2009:91)

Percebe-se assim que os aspectos humanos da aprendizagem são preteridos em função da gestão do conhecimento em sistemas de informações. Não poderia ser diferente para os ocidentais, que criam e fortalecem as sociedades e civilizações sob a influência da racionalidade grega, do cartesianismo e positivismo. Provavelmente, o futuro tenderá a dar cada vez mais voz à teoria do conhecimento ou visão japonesa e as empresas acompanharão essa mudança, sendo cada vez mais criadoras de conhecimento ao invés de máquinas processadoras, levando para a cena os aspectos humanos da aprendizagem.

### **1.2.3 Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: semelhanças e diferenças**

Após apresentar esses dois modelos de gestão e seus principais conceitos, chega-se ao ponto que é necessário dizer o que há de semelhança e de diferença entre ambas. Não raro vê-se muita confusão em se saber em qual momento utilizar-se de um modelo ou de outro.

Primeiramente, fica claro que as duas abordagens estão intimamente relacionadas. Surgiram para dar às organizações ferramentas necessárias para enfrentar as tormentas de nossa época. Com a globalização cada vez mais presente e a constante mudança e extinção de paradigmas só poderia culminar num cenário de competição acirrada. Assim, ambos os modelos investem em competências, conhecimento e inovação a fim de manterem as organizações competitivas e sustentáveis.

Segundo Carbone et al. (2009, p. 100), os dois modelos de gestão se relacionam nas organizações:

O desenvolvimento de competências, como comentado, dá-se por meio da aprendizagem, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio efetivo). Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ou seja, a gestão por competências ocorre através da gestão do conhecimento e vice-versa.

Mesmo diante da constatação de que os dois modelos de gestão estão intimamente ligados há diferenças quanto às abordagens metodológicas. O quadro a seguir apresenta uma visão comparativa.

Quadro 1

**Diferenças e semelhanças entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão por Competências**

Objeto de Comparação	Abordagem	
	Gestão do Conhecimento	Gestão por Competências
Objetivo	Melhoria do desempenho pela criação do conhecimento gerador da inovação.	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.
Proposta Metodológica	Mapeamento e registro do conhecimento crítico.	Mapeamento das competências humanas e organizacionais
Forma de proteção do patrimônio intelectual	Sistema de memória técnica baseada em mecanismos de salvaguarda do conhecimento (direitos de <i>copyright</i> , patentes, marcas, registros, etc).	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
Impactos na gestão	Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de transferência do conhecimento organizacional e pessoal.	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho. Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
Foco do processo de aprendizagem	Domínio Cognitivo (conhecimentos e habilidades intelectuais).	Domínios cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Fonte: Carbone et al. (2009, p.80)

Depois de apresentar esses dois modelos que são de suma importância para a Educação Corporativa, sobretudo para seus alicerces, pode-se adentrar nesse tema e mostrar como a Educação Corporativa pode atuar enquanto motor do desenvolvimento tanto das pessoas como das organizações.

## 2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Como diz Meister (2005), apesar de se ter a origem da história da universidades corporativas (UC) na criação de Crotonville em 1955, pela General Electric, foi nos anos 80 que o surto das universidades realmente começou. As organizações passaram a buscar uma forma de gerenciar estrategicamente o aprendizado e desenvolver os funcionários, criando elas próprias suas universidades, sem depender tanto das instituições de ensino superior. Percebeu-se que vincular os programas de aprendizado às metas e resultados estratégicos levaria a uma melhor performance e seria um verdadeiro diferencial.

Para a autora a Educação Corporativa (EC) é um sucesso e é o setor que mais cresce no ensino superior. Porém, para que as empresas, os colaboradores e a sociedade verdadeiramente entendam a importância da Educação Corporativa, tem-se que se compreender as forças que a sustentam, a saber:

a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a conciliação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a 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. Meister (2005, p.1)

É importante notar que a Educação Corporativa não é simplesmente a “área de Treinamento e Desenvolvimento”, ela é mais que isso, pois se trata de um subsistema de Gestão de Pessoas que vai trabalhar de forma estreita com a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento, tudo alicerçado no plano estratégico da organização. Quando não há essa preocupação, acontece o que nos fala Goulart e Pessoa (2009, p. 96):

A área de educação corporativa, ao não se alicerçar em propósitos claros, traduzidos em estratégias precisas de curto, médio e longo prazos, contribui para fomentar a cultura de “lá vem outra moda do RH”, e se arrisca a

escutar dos empregados: “quem inventou isso não faz a menor ideia do que fazemos ou do que precisamos”. Se o empregado não vê a coerência entre o discurso de valorização da competência e do conhecimento e sua prática na empresa, se não percebe os princípios de educação permanente, alinhados às suas necessidades de desenvolvimento e de desempenho, a educação corporativa é encarada, muitas vezes, como feita por “aquele pessoal que viaja na maionese”.

As autoras deixam bem claro, de forma totalmente convincente a importância do alinhamento da Educação corporativa com a cultura do conhecimento, competência e do resultado. Assim, não pode haver esse tipo de iniciativa numa organização que não deixa claro para seus colaboradores qual a estratégia a ser seguida e que não valoriza a entrega, as competências e o empenho de seus colaboradores. Por isso, faz-se necessária uma definição mais precisa do que realmente é a Educação Corporativa. Opta-se pela definição de Eboli (2012, p. 153):

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo portanto instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Ainda sobre a relação entre Educação Corporativa, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento, Eboli (2004, p.53) diz que a Educação Corporativa “aumenta a competitividade e o valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas” e faz isso precisamente quando estimula e potencializa a inteligência empresarial ao “instalar mentalidade e atitude de aprendizagem contínua em todos os níveis: empresa, lideranças e pessoas”. Por isso, percebe-se cada vez mais o subsistema de Educação Corporativa destacando-se dentro da Gestão de Pessoas. Trata-se de criar uma cultura dinâmica, com visão de futuro, que envolve as pessoas e reforça um clima constante de mudanças e inquietudes. Com um Sistema de Educação Corporativa bem ancorado, os líderes e demais colaboradores viverão e manterão um cenário ideal de constante aprendizado. Antes de adentrar aos conceitos, objetivos e princípios norteadores da

Educação Corporativa, precisa-se entender como foi a chegada e seu desenvolvimento no Brasil.

## **2.1 O começo da Educação Corporativa no Brasil**

Para seguir os passos do desenvolvimento da Educação Corporativa no Brasil, precisa-se atentar para alguns marcos. São eles que vão lançar luz sobre como se chegou ao atual estágio em que se encontra a Educação Corporativa em no País. Eboli (2012) diz que o grande marco foi Jeanne Meister com a publicação *Educação Corporativa, A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas*, em 1999. Depois disso, o mundo corporativo voltou-se para o tema. A própria Eboli e o seu livro *Educação Corporativa no Brasil, Mitos e Verdades* (2004) foi um marco, enquanto publicação essencial para se entender o tema.

Antes mesmo das publicações citadas acima, já se tinha algumas Universidades Corporativas funcionando no País. A primeira foi a Academia Accor, em 1992, a Universidade Martins do Varejo (1994), a Universidade Brahma (1995), Universidade do Hambúrguer, do McDonald's (1997), a Universidade Algar (1998), a Alcatel University (1998) e outras mais. Na década de 1990, contáva-se em torno de 10 Universidades Corporativas em território nacional.

Como nos diz Eboli (2012) o tema ganhou substância e além disso o número de Universidades Corporativas cresceu muito em relação aos anos de 1990. Apesar de não se ter um registro confiável da quantidade exata, estima-se mais de 300 Universidades Corporativas. Em 2004 foi criada a Associação Brasileira de Educação Corporativa (ABEC), que hoje atende por AEC Brasil. Ou seja, em pouquíssimo tempo a Educação Corporativa (e a Universidade Corporativa como seu sinônimo) deixou de ser uma experimentação, para ter substratos teóricos e vir a ser um subsistema tão importante dentro da Gestão de Pessoas no Brasil. Depois disso, o caminho natural era que o tema penetrasse no meio acadêmico e ganhasse a relevância necessária.

Em 2008 foi criado o importante Prêmio Educação Corporativa, promovido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio da Secretaria de Tecnologia Industrial, em conjunto com a Associação

Brasileira de Educação Corporativa. Cadastrados no portal de Educação Corporativa do Ministério tem-se mais de 50 pesquisadores/especialistas no assunto, além das inúmeras monografias, artigos, dissertações, que se produzem a cada dia.

Para Eboli (2012, p. 143) alguns mitos precisam ser rebatidos. Afirmar que “a Universidade Corporativa requer mais recursos do que se aporta para os centros tradicionais de treinamento” e que “vieram para substituir as universidades tradicionais”, são exemplos desses mitos. Ao invés de reforçar tais mitos, tem-se de ter em mente que a Universidade Corporativa “é um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas que requer revisões periódicas” e que sem o envolvimento das lideranças em todas as etapas do projeto de implantação não haverá sucesso.

Ao verificar-se a entrada do tema no Brasil e o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos pesquisadores nacionais, passando pela implementação das Universidades Corporativas, precebe-se que foi um tempo relativamente curto, para um tema que hoje é crucial no meio corporativo. Eboli (2012, p. 143) diz o que acha do cenário atual da Educação Corporativa no Brasil:

Sem dúvida todo esse movimento reflete a relevância que a EC adquiriu na gestão empresarial, sendo desnecessário afirmar que não se trata apenas de mais um modismo na área de Administração, tendo evoluído para uma real consciência da importância da educação como condição para competitividade. Também são inquestionáveis o amadurecimento do ponto de vista conceitual e de reflexão e o crescimento de produção própria nacional sobre este tipo de conhecimento. No âmbito do mundo corporativo houve expressiva expansão de experiências, tanto em termos de quantidade como de qualidade.

## **2.2 Conceitos, objetivos e princípios da Educação Corporativa**

A educação é comumente reconhecida como a pedra de salvação para os vários problemas enfrentados pela sociedade. Por isso, dois desafios são postos quando se fala em educação, segundo Eboli (2012, p. 144): investimento na qualificação e educação da força de trabalho. Para a autora, na “Era do Conhecimento, a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo seu conhecimento criador, recolocando as dimensões formadoras do ser humano no eixo central desse processo”.



A Educação Corporativa vai além do ambiente empresarial e avança na sociedade, influenciando os sistemas educacionais e promovendo mudanças significativas. Ela se concretizou quando os Centros de Treinamentos & Desenvolvimento (T&D) passaram a se preocupar com a evolução de todo o quadro de funcionários de uma organização e não somente com os altos executivos e dirigentes. Essa mudança levou a Educação Corporativa a ser um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

Segundo Meinster (1999), citada por Eboli (2012, p. 145) “foram cinco fatores que transformaram a Educação Corporativa nessa força que reconhecemos hoje, a saber: Organizações flexíveis; Era do conhecimento; Rápida obsolescência do conhecimento; Empregabilidade e Educação para estratégia global”.

O primeiro fator diz respeito ao poder das organizações de darem respostas rápidas aos ambientes empresariais turbulentos, enquanto o segundo fala da importância do conhecimento para a geração de riquezas na atualidade, o terceiro salienta que o conhecimento hoje é mais volátil e perecível do que nunca, o quarto revela que não existe mais emprego para a vida toda mas sim empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda e o quinto, e último, fecha a falar que urge formar pessoas que tenham uma visão global e perspectiva internacional de negócios. Agregado a isso, Eboli (2012) complementa, muito acertadamente, que o mesmo pode-se dizer da Gestão de Pessoas por Competências, uma vez que não se fala mais de Gestão de Pessoas por Cargos, mas sim por Competências.

Essa mudança de uma gestão de qualificação para o cargo para uma outra de gestão por competências fez toda a diferença para a consolidação da Educação Corporativa. Segundo Ruas et. al., citado por Eboli (2012, p. 146), são três fatores que definem o que existe de “mais relevante na construção da noção de competências” em nossos dias: a crescente instabilidade da atividade econômica, a baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e a intensificação de estratégias de customização. Isso desemboca noutra mudança de paradigma: o foco maior passa a ser o que se deve obter com o trabalho (resultado) do que a forma como deve ser feito (processo). Ambientes assim são extremamente desafiadores, mas também são oportunos para que ocorra um fenômeno, do qual já se falou aqui, que é a razão de ser de todo esse sistema produtivo – a

aprendizagem. Nada melhor para a aprendizagem que um cenário de constantes mudanças.

Segundo Garvin (1993), citado por Eboli (2012, p. 147), “uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights”. Nesse sentido, a Educação Corporativa vai justamente trazer essa filosofia para as organizações, propiciar uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, a fim de agregar e proliferar mudanças.

Meister (1999) fez um estudo sobre as competências que algumas das empresas consideradas benchmark no mercado viam como competências centrais, aquelas que deveriam ser comuns e facilmente observáveis. Ela compilou as seguintes: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; educação em negócios globais; desenvolvimento de liderança e autodesenvolvimento de carreira. Podemos notar que tais competências são facilmente identificadas com esta época. Muitos diriam que deveriam ser observadas apenas em gerentes, mas não, são competências que as empresas desejam em todos os seus colaboradores. Alinhar as estratégias centrais do negócio da organização à aprendizagem contínua dos colaboradores, nesta realidade de mudanças constantes, passa a ser o objetivo primordial da Educação Corporativa.

A partir das mesmas pesquisas, Meister chegou ao que chamou de “doze lições sobre como criar força de trabalho da mais alta qualidade”. Elas podem ser vistas como uma trilha de sucesso que as organizações pode percorrer e acabaram tornando-se marcos sobre Educação Corporativa. Por isso, há de citá-las e falar sobre elas resumidamente:

- *Vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização:* o objetivo é que cada empresa defina o que tem de exclusivo, competências, qualificações e conhecimentos, aquilo pela qual quer ser reconhecida. A meta principal é imprimir uma perspectiva informada e objetiva, criando assim um foco padronizado levado pelos negócios e espalhado em todo o processo de educação e desenvolvimento.

- *Envolver líderes no papel de aluno e de docente:* o fator mais importante, segundo Meister (2005), para o sucesso da Universidade Corporativa é um CEO

comprometido e envolvido com o projeto de aprendizagem. Nas organizações com as melhores práticas ser reconhecido por ensinar tornou-se um prêmio. Quando os líderes são instrutores passam aos demais os valores da organização e se envolvem no processo, o resultado, segundo a autora, ultrapassa as expectativas.

- *Selecionar um diretor de aprendizagem (reitor) para definir a direção estratégica da Educação Corporativa:* ter uma figura que gerencia esse processo é fundamental, pois à frente desse projeto tem de estar alguém que consiga selecionar e gerenciar fornecedores, como as universidades tradicionais, empresas de consultoria, universidades virtuais e empresas com fins lucrativos. Inclusive, muitos desses reitores reportam-se diretamente ao CEO da empresa a fim de alinharem-se diretamente às metas.

- *Considerar o foco no funcionário um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez:* esse princípio tem como base incutir nos colaboradores a necessidade de viver de acordo com os valores da organização no seu dia a dia no trabalho, conferindo ao funcionário autonomia e não apenas uma visão geral das políticas e procedimentos da empresa.

- *Elaborar um currículo básico para acentuar os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual/ambiente de negócios e competências básicas:* no primeiro “c” de “cidadania”, a autora fala da importância de “desenvolver um sentimento de vínculo e conexão com a empresa, semelhante ao que os cidadãos sentem por sua cidade ou país”. Ou seja, viver de acordo com a missão corporativa no dia a dia de trabalho. O segundo “c” é o do contexto, aqui ela fala da necessidade dos funcionários de saberem sobre suas atividades, conhecerem os produtos, serviços, a dinâmica do ramo em que atuam, as melhores práticas do mercado, o modo de trabalhar da concorrência, culminando com a competência de comunicarem tanto para os outros funcionários quanto para os funcionários em potencial a intenção estratégica da empresa. O terceiro “c” é o da competência, e se refere às competências que se listou na página anterior: competências comuns e facilmente observáveis.

- *Vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem:* segundo essa lição, os funcionários são os grandes responsáveis pelas suas qualificações. Num mundo de transformações rápidas e de tomadas de decisões quase que instantaneamente,

esperar pelo gerente, pelo supervisor, torna-se contraprodutivo. Ter o que a autora chama de Plano de Desenvolvimento do Indivíduo, ajudará os colaboradores a planejar o desenvolvimento profissional e pessoal, acompanhar o desempenho em relação às metas, em suma, transformará o funcionário no grande gestor de seu próprio aprendizado. Ganha o colaborador e a organização com a qualificação dele.

- *Fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem*: aqui a autora trata justamente das novas tecnologias e possibilidades no ensino e aprendizado. Focar no aluno, ao invés do conteúdo, fará com que a Universidade Corporativa elabore novas formas adaptáveis às necessidades dele, com uma variedade de metodologias que o ajudará a aprender mais e melhor.

- *Ampliar a atuação da Universidade Corporativa aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor*: essa é uma das práticas que a autora frisa como uma grande tendência. As empresas não direcionam os treinamentos apenas para os seus próprios funcionários, mas também aos fornecedores, clientes, às universidades que ensinarão futuros funcionários da empresa, enfim, o foco é toda a cadeia. Por que não ajudar os clientes a gerirem suas empresas? Isso trará um retorno maior para o negócio? Dentro desse pensamento, as empresas não mais pagam simplesmente os estudos de seus funcionários, mas envolvem-se com as universidades a fim de, juntas, construírem o aprendizado do colaborador, numa parceria duradoura e eficiente.

- *Operar a Universidade Corporativa como uma linha de negócios dentro da organização*: segundo essa lição, ela passa a ser uma empresa e, como tal, deve ser bem administrada a fim de gerar lucros e atingir metas. A autora ainda nos diz que “o sucesso na administração de uma Universidade Corporativa requer um equilíbrio delicado entre atender às demandas dos clientes internos, reconhecer as realidades dos funcionários e compreender as metas estratégicas da organização”. Afirma ainda que “o modelo da universidade corporativa de amanhã é a melhor empresa de prestação de serviço profissional de hoje”.

- *Desenvolver uma série de alianças inovadoras com a educação superior*: o objetivo aqui é justamente aliar estratégia e aprendizado. As empresas não se contentam apenas em dizer o que esperam, de forma genérica, da educação dos funcionários. Elas estão detalhando quais são as qualificações, competências e conhecimentos

que julgam necessários para que eles tenham sucesso. Trata-se de uma posição ativa na construção do aprendizado.

- *Demonstrar o valor da infraestrutura de aprendizagem da Universidade Corporativa*: dessa lição pode-se aprender a importância da Universidade Corporativa de informar à alta cúpula da empresa os valores investidos e os resultados obtidos com o sistema de educação corporativa. Dentro dessa ideia, pode-se trazer o conceito de que a Universidade Corporativa é uma empresa, ou seja, deve ser gerida para prestar serviços aos seus clientes. Uma Universidade Corporativa que apresenta resultados mantém-se relevante e prova seu valor.

- *Desenvolver a Universidade Corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida e como um centro de lucros*: não por acaso a autora deixa essa como a última lição. A essa altura, já se reconhece o valor de uma Universidade Corporativa. Uma mão de obra comprometida, competente e em constante estado de aprendizado é o que toda organização quer e precisa e a Universidade Corporativa busca justamente isso. A autora salienta que se tem várias maneiras da Universidade Corporativa ser relevante. Pode alavancar a marca da empresa, como um exemplo para o mercado, pode ser um referencial para a clientela que reconhecerá nela uma joia da empresa, e tornar-se uma geradora de lucro para a organização.

Quando se ler as lições percebidas por Meister (2005), de sua pesquisa com empresas de padrão internacional de Educação Corporativa, observa-se a importância desse tipo de educação para as organizações e como toda empresa pode almejar ter um sistema de Educação Corporativa de alto padrão. Dentro dessa mesma linha, Eboli (2012) fala de princípios que, segundo a autora, “dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações”. São eles: *competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parcerias internas e externas e sustentabilidade*.

O princípio da *competitividade* refere-se à busca constante da elevação “do patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas, empresariais e humanas” (EBOLI, 2012. p. 152).

A *perpetuidade* aqui está ligada à empresa, ou seja, a preocupação de manter viva a organização através do tempo utilizando para isso a educação que cumprirá o papel de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir e transformar as crenças e valores organizacionais.

Quanto à *conectividade* refere-se à rede de relacionamento (clientes, distribuidores, comunidade, etc) que deve ser mantida e ampliada de forma dinâmica, para gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais fundamentais para o negócio.

Quando fala da *disponibilidade*, Eboli (2012) postula a facilidade que a empresa deve fornecer aos colaboradores a fim de que o processo de aprendizagem se dê a qualquer hora e lugar, estimulando a autogestão do processo de aprendizagem por parte do funcionário.

No princípio *cidadania*, a autora aborda a questão da formação cidadã do colaborador, como alguém realmente consciente do seu papel na sociedade, agindo criticamente sobre a realidade organizacional.

Nas *parcerias internas e externas* a autora fala da importância de se estabelecer vínculos no processo de aprendizagem. Quando fala da parceria interna refere-se à participação dos gestores que devem atuar como educadores e servirem de exemplos para os demais membros da equipe. Quanto à parceria externa, a autora refere-se à universidades, prestadores de serviços educacionais e semelhantes que possam agregar no processo de qualificação da força de trabalho.

Por último, o princípio da *sustentabilidade* vai falar sobre o papel da Educação Corporativa como gerador de resultados para a empresa, mas também como um negócio autossustentável, para que o processo de aprendizagem desenvolvido seja contínuo, permanente e estratégico.

Ao comparar esses princípios elaborados por Eboli (2012) às lições trazidas por Meister (2005) se verificará vários pontos em que se tocam, se complementam e assim tem-se um leque completo de ações, visões e princípios que ratificam a Educação Corporativa como grande desenvolvedora das pessoas e das organizações, como uma geradora de valor.

Pensar uma organização sem pessoas competentes, que não buscam a aprendizagem e valorizam o conhecimento pode ser um cenário catastrófico. Por

tudo que se disse até aqui fica muito fácil entender que a Gestão por Competências, aliada à Gestão do Conhecimento que se realiza num sólido Sistema de Educação Corporativa é o grande motor de desenvolvimento das pessoas e das empresas. Se parar aqui já se tem comprovado aquilo que se propôs com esta monografia. Mas, pode-se ir além da utilidade da Educação Corporativa, da sua aplicação. Deve-se falar do momento atual, daquilo que se chamará aqui de “Novo Pacto” entre as organizações e as pessoas.

### **2.3 O novo contexto organizacional e as expectativas de empresas e pessoas**

Como se percebeu até aqui, o cenário mudou muito em relação à implementação da primeira Universidade Corporativa, nos EUA, há pouco mais de 60 anos. As gerações que se sucederam, bem como as mudanças tecnológicas, a contínua evolução dos modelos de gestão e as expectativas que tudo isso provoca nas pessoas e nas organizações são variáveis muito importantes para se entender o atual cenário e prever algumas mudanças para o futuro. São essas constantes mudanças que propiciaram o que se chamará aqui de “Novo Pacto”. Dá-se esse nome justamente por ter criado um clima psicológico que vai muito além do ambiente empresarial, mas que toca toda a sociedade, interfere nas famílias, amizades, momentos de lazer, desenvolvimento intelectual e moral, enfim, trata-se de uma visão holística do trabalho (DUTRA e COMINI, 2012).

Dentro dessa mudança de paradigma e autoconhecimento por parte das pessoas está a percepção de que não se têm carreiras para a vida toda, mas sim, ciclos profissionais, com tempos cada vez mais curtos, o que desperta um planejamento das várias carreiras que deverá ter ao longo da vida. O mercado não privilegia o especialista ou o generalista, mas a junção dos dois em um: aprofunde-se na sua área de atuação, mas tenha uma visão global do que o cerca entendendo o contexto, com capacidade de atuar e interferir nele. As pessoas não querem ser apenas excelentes empregados. Querem ser melhores pais, filhos, amigos, alunos, cidadãos. Há um entendimento, dentro deste “novo pacto”, que o ser humano tem de viver todas as facetas da sua existência da forma mais plena possível. Não há

sucesso em ser um grande gestor, por exemplo, e ser um pai ausente, um filho omissos ou um cidadão indiferente.

Dentro das análises e linhas de estudo sobre o tema, Dutra e Comini (2012) chegaram à conclusão de que pelo menos três tendências hoje influenciarão muito os novos rumos que as organizações tomarão, são elas: o trabalho a distância, as gerações no nosso País que apresentam um comportamento diferente das europeias e norte-americanas e, por fim, a subordinação da vida profissional às questões familiares e do ambiente onde se está inserido. A primeira tendência já é uma realidade em algumas organizações e se apresenta como uma grande possibilidade de trabalho. A dificuldade aqui será justamente em conseguir manter o comprometimento das pessoas com as organizações e fomentar a sinergia delas com as empresas.

A questão relativa às diferenças entre as gerações de brasileiros e de europeus e norte-americanos está ligada ao nosso próprio desenvolvimento enquanto sociedade. Na Europa e nos EUA, as pesquisas costumam dividir as gerações dos nascidos nas décadas de 60 e 70 de geração X e os na década de 80 de geração Y. Lá, estas gerações apresentam anseios, sonhos, visões de mundo, bem diversas entre si. Já no Brasil, esse fenômeno não foi observado. Como a trajetória brasileira foi bem diferente da Europa e dos EUA, sem os desenvolvimentos econômico, tecnológico e social desses cantos, no Brasil não há diferenciação substancial entre os nascidos nessas décadas. Porém, o mesmo não se aplica aos nascidos a partir dos anos 90, que já gozaram de um desenvolvimento considerável e de uma outra sociedade bem diferente da dos seus pais e avós. Essa geração estará sempre atenta em todos os acontecimentos mundiais, mais generosa e gerenciada pelos da geração X.

Quanto ao terceiro fator, a subordinação da vida profissional às questões familiares e do ambiente, é uma realidade que já se observa no dia a dia. É o fenômeno onde os jovens estão cada vez mais preocupados em cuidar de suas famílias e o convívio entre diversas gerações no ambiente de trabalho os levam a se preocuparem com o desenvolvimento profissional dos cônjuges, filhos e netos. Foi nesse contexto que surgiu o novo contrato social, o “novo pacto”. Como dizem Dutra e Comini (2012, p. 104):



nos últimos 20 anos, um novo contrato psicológico assentado no desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação entre pessoas e organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa. O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento. Esse novo contrato envolveu inicialmente os segmentos mais competitivos do mercado e hoje abrange toda a nossa sociedade e todos os tipos de organização: públicas, privadas e organizações da sociedade civil (terceiro setor).

Por isso a organização que ainda está no modelo de Administração Científica, buscando a pessoa certa para o lugar certo e que usa o controle como o alicerce da relação com o colaborador, está na contramão desse “novo pacto”. Nessa perspectiva de controlar a carreira do funcionário, escolhendo o que “é melhor para ele”, está se formando e investindo em profissionais passivos e o mercado está longe de querer um profissional assim. O colaborador ativo, que toma conta do próprio desenvolvimento deverá agregar muito mais às organizações por onde passar e sairá de cada uma delas melhor do que entrou. Não há espaço para retrocesso. Não se pode negar que esse é um traço da cultura brasileira. Por trás da suposta proteção, do provimento, há uma formidável máquina de controle que, mesmo não estando ciente disso, tem um efeito ruim para o colaborador e para a organização.

Se as pessoas não encerrarão suas vidas profissionais nas mesmas organizações onde iniciaram, como as empresas devem tratá-las? Uma vez que simplesmente escolher treinamentos e modelos de aprendizagem pré-fabricados e distantes daquilo que almejam só as tornará passivas e prejudicará o desenvolvimento da própria organização, o que deverá ser feito? A empresa deve ajudar seu colaborador a estar sempre preparado para novos desafios, tanto internos quanto ir para novas organizações. Essa é a nova realidade que todas as empresas devem adaptar-se e melhor que seja rapidamente. Por isso um modelo robusto de Educação Corporativa é fundamental. Ele poderá desenvolver pessoas e organizações numa virtuosa simbiose. Como diz Dutra e Comini (2012, p. 110):

Há uma tendência para que os conhecimentos e habilidades se tornem desatualizados com muita velocidade; o que nos diferencia é o que fazemos com nossos conhecimentos e habilidades, portanto, o nível de abstração da pessoa é o seu grande patrimônio, ela o levará para onde for. A forma para ampliarmos nosso nível de abstração é através da experiência, enfrentando desafios crescentes, e de formação; desse modo, se uma pessoa permanecer fazendo repetitivamente a mesma tarefa ou atividade estará se desenvolvendo muito pouco; ao contrário, se uma pessoa for continuamente desafiada a realizar atividades de complexidade crescente experimentará um desafio contínuo.

A Educação Corporativa só poderá dar certo se ela conceder liberdade para que o subordinado consiga ser o principal ator de seu próprio processo de aprendizado. Caso ela consiga estabelecer essa relação entre organização e funcionário, atingirá o sucesso que dela é esperado. Encontra-se muitas organizações ainda assentadas num modelo científico de controle, somado ao traço cultural brasileiro de proteger, e isso poderá comprometer a própria existência dessas empresas num futuro não tão distante. Por isso, acredita-se que uma Educação Corporativa que empodera o trabalhador, aliada a um sistema de competências robusto e vinculado às ações estratégicas, cumprirá efetivamente aquilo que dela é esperado.

Como fala Dutra e Comini (2012) a partir da crescente mudança nos modelos de gestão e do mercado de trabalho, foi criado um novo contrato psicológico entre as pessoas e organizações. Em que consiste esse contrato? Justamente naquilo que se chamou aqui de “novo pacto”: baseado no desenvolvimento mútuo. Ou seja, quanto mais as pessoas se desenvolvem mais as organizações lucram e o resultado é bom para todos. Uma empresa que aposta no desenvolvimento de seus colaboradores estará apostando no próprio desenvolvimento, assim como um país que aposta na educação e aprendizagem de seu cidadão aposta no seu próprio desenvolvimento.

## CONCLUSÃO

Esta monografia teve como objetivo principal mostrar, por meio de um recorte na literatura da área, como a Educação Corporativa, dentro de uma organização que pratica a Gestão por Competências e do Conhecimento, desenvolve pessoas e organizações rumo a maior produtividade e compromisso de entrega.

Quando se optou começar o trabalho apresentando a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento foi o acreditar que não há a possibilidade de implantação de um Sistema de Educação Corporativa eficiente e eficaz sem que ambos os tipos de gestão estejam minimamente desenvolvidos na organização. Portanto, é necessário um sistema que avalie as competências considerando o grau de complexidade das atividades buscando medir a capacidade de entrega dos colaboradores, além da distribuição e constante busca do conhecimento, para que se possa estabelecer um bom sistema de Educação Corporativa.

Procurou-se sempre reforçar o momento pelo qual passa nossa sociedade e as organizações, qual seja: um mundo de mudanças constantes, de conhecimento volátil, de competências cada vez mais sofisticadas, que exigem das empresas capacidade de estabelecerem-se enquanto marcas e mostrarem seus diferenciais, e como farão para manterem-se vivas por muito tempo. A empresa não é apenas os softwares, máquinas e tecnologias diversas. No nosso tempo, a tecnologia não passa de commodity - todas têm. Investir apenas em aperfeiçoamento tecnológico, muitas vezes, pode ser apenas modismo e não agregar nada à organização. As pessoas continuam e continuarão, por muito tempo, a ser o grande diferencial das organizações. Investir nelas, empoderá-las e dar-lhes liberdade pela educação é o mesmo que fazer isso pela empresa. Não há evolução, desenvolvimento, crescimento, para as organizações se elas não apostam na aprendizagem de seus colaboradores.

O objetivo foi apontar a necessidade desse investimento na aprendizagem. Para tanto, consultou-se os nomes de maior destaque em cada área,

a fim de se explicar que a Educação Corporativa não é uma moda, algo passageiro e vazio de significado, uma competição pueril com o ensino superior, mas a verdadeira chave do desenvolvimento de pessoas e organizações. Mostrou-se que o profissional de hoje e do futuro que já está aí é aquele que tem várias carreiras e que por isso deve estar preparado para construí-las, ter a independência e o apoio da empresa para entrar noutro projeto quando ele achar que deve. Trata-se de uma grande mudança de paradigma. A organização já não deve querer proteger e com isso anular a importância do poder de escolha de seu colaborador. Ele deve ser o gestor de seu próprio desenvolvimento e a empresa será sua parceira. Uma parceria que promete ser de bons frutos, pois funcionários independentes e ativos trarão excelentes contribuições e impulsionarão a organização para o futuro, zelando pela perenidade dela.

Um Sistema de Educação Corporativa alicerçado nos sete princípios de Eboli e nas doze lições de Meister, que se apontou na última parte desta monografia, será o grande motor de desenvolvimento das pessoas e, por consequência, das empresas. Estudos, palestras e congressos apontam para um novo tempo em que os colaboradores exigirão mais independência e empoderamento. Chega ao fim uma era da Administração Científica em que a empresa colocava o funcionário em um setor, dizia o que devia fazer, descrevia as competências, em suma: colocava-o numa caixa. Cercava-o de todos os cuidados, tolhendo toda o senso crítico e soluções que poderiam propor. Com base nisso, conclui-se que não haverá perenidade para as empresas que não apostarem na aprendizagem de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

- CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.
- DUTRA, Joel Souza, et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.
- EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004. 278 p.
- EBOLI, Marisa, et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012. 370 p.
- MARQUES, Regina Rodrigues. **Educação Corporativa e capital intelectual**. São Paulo: Usina de ideia, 2012. 96 p.
- MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 296 p.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa: fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 168 p.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. São Paulo: Bookman, 2008. 286 p.
- ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de Pessoas por Competências: um enfoque gerencial**. Campinas: Alínea, 2009. 232 p.