

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA

ERIVANALDO FERNANDES DE OLIVEIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUAS CONTRIBUIÇÕES

NATAL RN

2013

ERIVANALDO FERNANDES DE OLIVEIRA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Centro Universitário Do
RN como requisito final para
Obtenção do título de Especialista em
Sistema de Gestão Integrada – SGI.

Orientadora: Prof^a Patrícia Whebber
Souza de Oliveira

NATAL RN

2013

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Erivanaldo Fernandes de.

Educação corporativa e suas contribuições. / Erivanaldo Fernandes de. –
Natal, 2013.

33 f.

Orientador: Profª. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Especialização em Sistemas de Gestão Integrada) – Centro
Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Pessoas – Monografia. 2. Educação Corporativa –
Monografia. 3. Gestão do Conhecimento - Monografia. I. Oliveira, Patrícia
Whebber Souza de. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.3

RESUMO

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

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

ABSTRACT

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

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

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO:	01
1.1 Problema:	03
1.2 Justificativa:	03
1.3 Objetivo Geral:	06
1.4. Objetivos Específicos:	06
2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA:	07
2.1. Contexto e definição:	07
2.2. Principais Conceitos e Objetivos:	09
2.3. Princípios e Características da Educação Corporativa:	10
2.4. Pressupostos da Universidade Corporativa:	10
3. O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA:	22
4. CONTRIBUIÇÕES PARA AS EMPRESAS:	24
5. CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE:	26
6. CONCLUSÃO:	27
REFERENCIAS:	28

1. INTRODUÇÃO:

A globalização dos mercados, o avanço acelerado de novas tecnologias, a complexidade crescente e as incertezas quanto ao futuro estão exigindo das organizações mudanças cada vez mais rápidas e profundas para que se mantenham competitivas tanto no âmbito nacional quanto internacional.

Nos anos 90 com as políticas econômicas de maior abertura do mercado brasileiro às empresas estrangeiras, a facilidade de importação de produtos e tecnologia e a redução acentuada do processo inflacionário, verificou-se inúmeras mudanças nas empresas que operam em nosso país.

Algumas das mudanças se efetuaram no nível administrativo. Nas áreas de produção, mercadologia, logística, tecnologia da informação e comunicação, assim como na própria estruturação das empresas, foram implementados novos programas, políticas e concepções. Essas mudanças porém, não se efetuaram de forma homogênea em todas as empresas ou setores da economia. Há empresas em pleno funcionamento que pouco ou nada mudaram nos últimos dez anos, empresas que efetuaram algumas mudanças e empresas que implementaram mudanças profundas e marcantes.

Para lidar com as profundas mudanças ocorridas na transição do milênio, além disso, é fundamental delinear um novo perfil para adequar o chamado capital humano às exigências de um novo padrão.

Na nova economia da era do conhecimento, não basta investir no acesso a novas tecnologias e em sistemas de informação e comunicação avançados. Nesse contexto, é primordial contar com uma base de conhecimentos sustentada por um processo de aprendizado contínuo, considerado não apenas como instrumento de competitividade, mas também como aprendizado social, capacitando os indivíduos a se valerem de mudanças técnicas em prol do pleno exercício de sua cidadania.

As organizações empresariais passaram por grandes mudanças e transformações durante o século XX. No final do século XIX, alguns estudiosos como Taylor e Fayol já haviam dado profundidade a estudos sistemáticos sobre o funcionamento destas organizações. Com estes estudos, a Administração já

começara a se estruturar como um Campo Científico. Desde seu início, esta ciência foi acompanhada pela necessidade de que seus preceitos fossem aplicados na prática, como nos empreendimentos de Henry Ford, excelentes exemplos da aplicação da Teoria Clássica da Administração. Naquele momento, em boa parte das grandes corporações, as antigas áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) passaram a se chamar Universidades Corporativas. (CHIAVENATO, 2000)

A validade do conhecimento cada vez mais tem prazo reduzido e as empresas não podem mais depender das instituições de ensino para desenvolver seus colaboradores, neste contexto nasceram as Universidades Corporativas, o objetivo destas universidades é controlar o processo continuado de aprendizagem (é um processo educacional onde os participantes ajudam e confiam uns nos outros para atingir às metas e resultados da empresa). (EBOLI, 2004)

Universidades corporativas já são realidade no Brasil e vêm multiplicando-se de maneira progressiva, despertando a atenção e o interesse de profissionais e acadêmicos. Por se tratar de uma expressão nova, com forte apelo mercadológico, tem sido empregada de maneira indiscriminada por diferentes organizações, o que tem gerado uma série de questionamentos.(MEISTER, 1999)

A empresa General Eletric na década de 50 já realizava ações voltadas ao desenvolvimento do Capital Intelectual com a criação da primeira Universidade Corporativa, no Brasil a Accor na década de 90 foi à primeira empresa a criar uma Universidade Corporativa.(EBOLI, 2004)

Um dos primeiros autores que escreveram sobre o tema foi Meister (EBOLI,2004, p. 46), que ressaltou sua importância pela ação de cinco forças que passavam a atuar intensamente no ambiente corporativo:

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 a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global (MEISTER, 1999, p.1).

Para Meister (1999) essas forças tornaram imprescindível a necessidade de as organizações se comprometerem com a educação de seus funcionários, sob o risco de perderem competitividade, caso não o façam.

As empresas rapidamente se aperceberam que, para manterem-se competitivas, teriam que trazer para dentro de suas estratégias as ações de desenvolvimento de seus profissionais. Rapidamente, percebeu-se que, em menos de dois anos, muitos conhecimentos tornavam-se obsoletos, e outros afloravam por

conta de demandas emergentes (MEISTER, 1999). Esta volatilidade dos conhecimentos de que precisavam para manterem seus diversos processos eficazes, não tinha sustentação nas formações oferecidas pelas Universidades e demais Instituições de Ensino, as quais seus profissionais recorriam. Algo “sob medida” precisava ser feito. Assim, houve o advento das chamadas Universidades Corporativas, com programas e conteúdos voltados inteiramente aos interesses específicos das organizações às quais estavam vinculadas.

1.1. PROBLEMA:

Gerar diferenciais competitivos é um dos grandes desafios das empresas contemporâneas. A Administração de Empresas, no decorrer do século XX, passou por uma série de mudanças de entendimento sobre o que é uma organização. No final do século chegou-se a um modelo de empresa mais “orgânico”, focado tanto nas suas relações internas quanto nas externas, nas pessoas e na aprendizagem. A Educação Corporativa tem como um de seus grandes desafios desenvolver profissionais criativos e inovadores que atendam às demandas destas organizações contemporâneas. Para isto tem-se utilizado de forma proposital ou não de práticas já estudadas no campo da Educação.

1.2. JUSTIFICATIVA:

Na Educação Corporativa temos os seguintes objetivos: desenvolver competências essenciais para o sucesso da empreitada, desenvolver a prática das atividades, alicerçar crenças e valores da instituição, enfatizar a cultura empresarial, desenvolver a cidadania para o sucesso.(MEISTER, 1999)

A Educação Corporativa se justifica, pela 'incapacidade' do Estado em fornecer para o mercado mão-de-obra adequada. Desta forma, as organizações chamam para si essa responsabilidade, defendendo o deslocamento do papel do Estado para o empresariado na direção de projetos educacionais – Teoria do

Capital Intelectual. “As empresas ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa” (MEISTER, 1999, p.48. Com isso a Educação Corporativa é função do estado ou das organizações?

No Brasil, há muito se sabe que a educação não vai bem. O desempenho ruim dos estudantes em avaliações nacionais e internacionais, os problemas de infraestrutura nas escolas e as condições de trabalho precárias dos professores são sinais de que o investimento no setor historicamente tem deixado a desejar.

Os mais penalizados são os milhões de estudantes que, sem um ensino que os qualifique para o exercício da cidadania e para atender as demandas do mundo moderno, enfrentam grandes dificuldades, por exemplo, na hora de conquistar um bom emprego. Na outra ponta estão as empresas, que, sem mão de obra qualificada, têm suas possibilidades de desenvolvimento limitadas.

Este quadro tem levado a uma inversão de papéis. Instituições do mercado, em diferentes ramos, que muitas vezes esperam que os formados no sistema de ensino cheguem com competências básicas, precisam investir na criação de cursos para efetivamente qualificar seus profissionais, em habilidades decisivas no mundo corporativo de hoje. O que tem levado à criação de várias universidades corporativas em todo o país. Muitos são os profissionais que chegam nas empresas sem saber ler ou escrever, o que acaba fazendo com que as próprias instituições invistam nesta educação do trabalhador. Também há investimentos em cursos de idioma estrangeiro e, muitas vezes, de formação técnica, pois, mesmo quando há qualificação no ensino médio ou na graduação, o que o trabalhador viu em sala não condiz com o que ele verá na prática. Dessa forma, as empresas gastam não apenas com a qualificação para as suas estratégias, mas, também, com a formação básica do trabalhador, ou seja, complementando o trabalho educacional que não foi realizado durante o seu período escolar. (CORREA, 2013)

Através da Educação Corporativa há o estímulo da aprendizagem que favorece o autodesenvolvimento, a formação de lideranças eficazes e a disseminação da cultura. Com isso, é possível difundir o conceito de que o capital intelectual é o diferencial nas organizações, despertando a aptidão para o aprendizado

A aquisição de conceitos necessários depende basicamente de uma revolução no sistema de educação e na transmissão e criação de informação. A referência

dessa transformação é explicitada em ações voltadas para o acesso à qualidade da educação básica e à visão de oportunidades para o desenvolvimento de um sistema de educação contínuo, flexível e de excelência na qualidade. Lembrando sempre que conhecimento não é armazenamento, não é coleção, mas, é conexão entre saberes e pessoas

Crescimento auto suficiente da organização se faz pelo crescimento dos atuais funcionários e não pelo acréscimo de maior número de pessoas à organização. O crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010).

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. A Educação Corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional, feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência, por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo. (LOURES, 1998, Apud, CHIAVENATO, 2010)

Ainda segundo o autor a responsabilidade da organização no gerenciamento do conhecimento não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas para o seu auto desenvolvimento. As pessoas estão preocupadas com o futuro e ele está na educação. E a Educação Corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade e as mudanças rápidas que causam impacto na administração das organizações. Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão de negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio. (LOURES, 1998, Apud, CHIAVENATO, 2010)

As empresas que estão privilegiando a Educação Corporativa criaram suas Universidades próprias, as Universidades Corporativas. Essas empresas lucraram com “escola em casa”. Pesquisa realizada em cem Universidades Corporativas nos EUA, pela Corporate University Xchange, revela que o retorno do investimento é o dobro de um treinamento tradicional. Para cada US\$ 1 usado em treinamento tradicional o retorno é de US\$ 0,50, Nas Universidades Corporativas é de US\$ 2.

Em vez de contarem somente com cursos oferecidos pelo mercado, as empresas partiram para suas próprias Universidades, para incrementar o aperfeiçoamento constante de seus funcionários. As chamadas Universidades Corporativas, originárias nos Estados Unidos, estão ganhando força como instrumento para treinar profissionais, de forma contínua e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais e com a constatação de que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho. Accor (hotelaria, Brahma (bebidas), Fischer América (publicidades, McDonald's (alimentação), Motorola (telefonias) e Souza Cruz (cigarros) são empresas que levam profissionais, fornecedores e até clientes à sala de aula de suas universidades próprias. (CHIAVENATO, 2010 p. 388)

Não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos, o conceito de Universidade Corporativa existe, mas a estrutura é virtual. É o caso da Brahma, Souza Cruz e da Fischer América que não tem espaço físico. A Brahma optou pela Universidade corporativa, quando verificou o quanto estava gastando em treinamento e quanto esse investimento proporcionava de retorno à empresa. (CHIAVENATO, 2010 p. 388)

A Universidade Corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento. A empresa é também aprendizagem e o produto é um mundo melhor. (CHIAVENATO, 2010 p. 388)

1.3. OBJETIVO GERAL:

Analisar o papel das Universidades Corporativas e suas contribuições para o desenvolvimento das empresas e da sociedade.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Demonstrar quais conceitos da Educação já é utilizado em muitas Empresas de vários ramos de atividade.

Estimular uma leitura sobre os cenários atuais da educação corporativa e o papel das empresas.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

2.1 Contexto e definição:

O conhecimento está na essência de toda competência a ser desenvolvida pela Educação Corporativa. Para inovar constantemente, as empresas precisam desenvolver certas competências que dependem de conhecimentos específicos (alguns que ainda nem existem) e, para isto, precisam desenvolver processos internos de gestão destes conhecimentos de forma estratégica e constantemente renovada. Não podemos falar de gestão da inovação sem falar no conhecimento que, traduzido em inovação, gera verdadeiros diferenciais competitivos para as organizações. (CHIAVENATO, 2010)

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. (EBOLI, 1999)

Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços). (MUNDIM, 2002)

A Educação Corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO & CERNY, 2005, p.24).

Este fenômeno em crescente expansão tem como sustentação a chamada ‘sociedade do conhecimento’, “cujo paradigma é a capacidade de transformação do indivíduo social por meio do conhecimento” (MANAGÃO, 2003, p. 9).

Um ‘novo trabalhador’ é exigido nesse contexto, que enfatiza as ‘competências’ segundo um “comportamento independente na solução de problemas, a capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em sistemas interligados, e de assumir a responsabilidade no grupo de trabalho” (MARKERT 2000, apud QUARTIERO & CERNY, 2005, p.28).

Para Meister (1999, p.29), a Universidade Corporativa é definida como “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Sendo esta autora, ainda hoje, é uma das principais referências sobre o tema, destaco duas palavras-chaves neste enunciado: estratégia e educação.

A Universidade Corporativa surge no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior.

São cinco as forças que sustentaram o crescimento das Universidade Corporativa:

- ✓ Organizações flexíveis: organizações com capacidade de dar respostas rápidas ao ambiente empresarial turbulento;
- ✓ Era do conhecimento: o advento e a consolidação do termo “economia do conhecimento”, na qual este é base para a formação de riqueza nos níveis, individual, empresarial ou nacional;
- ✓ Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- ✓ Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda vida;
- ✓ Educação para Estratégia Global: evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios;

Razões pela qual uma empresa decide criar uma Universidade Corporativa:

- ✓ Valores: A Universidade Corporativa seria um meio de intensificar os conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores;
- ✓ Imagem Externa: cria-se uma ótima impressão junto aos clientes e sócios o fato de os colaboradores serem treinados na própria universidade da empresa;
- ✓ Imagem Interna: elevada melhoria da imagem do antigo departamento de treinamento que agora têm acesso à presidência da empresa;

2.2. Principais conceitos e objetivos:

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado no sistema de gestão de pessoas por competências.

Escanear o futuro para antecipar uma nova onda de tendências que permita incorporar práticas organizacionais que levem as pessoas a trabalharem cada vez melhor e mais rápido, tem sido uma preocupação dos empresários. Não é por coincidência que as empresas interessadas em projetos de educação corporativa realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. (EBOLI, 2004).

De acordo com Parry (1996), a competência numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos.

1. **Conhecimentos:** relacionan-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer
2. **Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.
3. **Atitudes:** refere-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas do seu ambiente. É o querer fazer.

Segundo o autor através da gestão por competências e da gestão do conhecimento podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão a empresa estrategicamente.

A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e instalação da competências empresariais e humanas consideradas críticas para viabilização das estratégias de negócios.

De um modo geral, os projetos de Universidade Corporativa enfatizam as seguintes metas globais:

- Difundir a idéia que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;

- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para a realização e sucesso pessoal;

2.3. Princípios e Características da Educação Corporativa:

Princípios para a implantação de projetos de Universidade Corporativa:

- Desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas;
- Migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem – aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar;
- Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
- Estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação;
- Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

2.4. Pressupostos da Universidade Corporativa:

- Objetivo principal: desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais;
- Foco do aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo e não apenas o conhecimento individual;
- Escopo: concentrar-se nas necessidades dos negócios tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- Ênfase dos programas: conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- Públicos-alvo: adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes,

fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade) e não somente nos funcionários.

- Local: contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual, e não necessariamente um local físico;
- Resultado: aumentar a competitividade empresarial, e não apenas habilidades individuais. (EBOLI, 2004)

Esse modelo educativo oferecido pelas empresas abrange várias modalidades de ensino, tais como: cursos técnicos (inglês, informática, etc.), educação básica (ensino fundamental e médio), pós-graduação lato sensu, entre outros. Ele emerge na década de 1950 nos Estados Unidos, a partir da crítica ao tradicional modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, considerado então obsoleto para os padrões do ‘novo modelo produtivo’ – a acumulação flexível: As características de um setor de Treinamento e Desenvolvimento padrão se tornaram tão desgastadas que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes para adequá-lo às novas necessidades de educação no espaço das organizações (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 34).

Naquele momento as empresas investiam nessa modalidade com o objetivo de ensinar aos trabalhadores ‘o como fazer’. As empresas inicialmente tinham como foco “desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendessem uns com os outros e compartilhassem as inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais” (MEISTER, 1999, p.21).

No Brasil, a Educação Corporativa emerge na década de 1990 com a política neoliberal implementada no então governo Fernando Collor de Mello, no quadro de abertura econômica do país que impulsionou a ideologia da competição para o mercado globalizado. Esse modelo educacional assumido pelas empresas surgiu “no auge do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP” (Martins, 2004, p.10).

Características da Educação Corporativa.

Espaço físico – Segundo Martins (2004), as unidades de Educação Corporativa têm o espaço físico mais como um conceito do que uma realidade. As estratégias pedagógicas podem ocorrer por meio da educação presencial, à distância ou semipresencial. A modalidade à distância proporciona um aprendizado

através de um ambiente virtual. Há instituições que atuam apenas em espaços virtuais, através da modalidade da Educação à Distância – EAD – ou o e-learning – aprendizado eletrônico –, propiciando maior flexibilidade do treinamento, uma vez que o aluno tem “mais liberdade para escolher o local e a hora para aprender, além de proporcionar a redução do custo” (Blois e Melca, 2005, p.59). Existem instituições que contam com espaços físicos próprios, direcionados aos treinamentos dos seus funcionários, e eventualmente, utilizam espaços acadêmicos ou hotéis.

As novas tecnologias - As novas tecnologias educacionais tornaram-se um ganho para a infraestrutura educacional viabilizada pelas empresas. Através da Educação à Distância a “qualificação dos funcionários é realizada em um tempo menor e com custos reduzidos, salientando que a economia de tempo pode chegar a 50%, e de custo a 60%, em relação aos cursos presenciais” (QUARTIERA; CERNY, 2005, p.37). Através das ferramentas tecnológicas, o trabalhador pode aprender por meio de vídeo conferências, de cursos ministrados pela Internet, ou até mesmo pela Intranet da empresa. Nesse contexto, não existe mais a necessidade do trabalhador ausentar-se para fazer a capacitação, uma vez que o conhecimento ‘vai a ele’.

Público alvo – Pretende atender aos ‘colaboradores internos’ – os funcionários –, ‘os colaboradores externos’ – os familiares dos funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade em geral que são atendidos, principalmente, por intermédio das ações de responsabilidade social.

Corpo docente – Cerca de 70% dos docentes são os próprios gerentes e executivos das instituições corporativas, enfatiza-se a atuação destes como forma de “agregar valor à cadeia produtiva” (Martins, 2004, p.44). A utilização dos gerentes traz um duplo benefício ao conhecimento organizacional: Receber gerentes não apenas para ensinar os conceitos que utilizam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar esses conceitos à realidade dos colaboradores além, das vantagens econômicas. Em vez de contratar facilitadores profissionais, usa-se a própria força de trabalho (MEISTER, 1999, p. 22).

Certificação - A maior dificuldade encontrada pelas empresas está na certificação dos cursos de educação formal. Somente instituições acadêmicas credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) ou secretarias de educação (no caso da Educação Básica) podem emitir diplomas. A estratégia encontrada pelas

empresas foi realizar parcerias com as 'Universidades Tradicionais' – nomenclatura pela qual o mundo corporativo denomina as Universidades Acadêmicas. Essas parcerias podem ser para validar a certificação dos cursos, como também para formatar um curso de acordo com a encomenda da empresa. Existem parcerias das empresas tanto com escolas e universidades públicas quanto privadas.

Um modelo de educação profissional pautado pelo mercado e tendo como principal finalidade a disseminação da cultura organizacional e o atendimento do plano estratégico da empresa, não atende à necessidade social de um projeto de formação humana comprometido com a construção de justiça social e a igualdade.

A educação é também um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, à medida que passa a ser percebida como dimensão fundamental para garantir competitividade nas empresas.

A educação na empresa prepara o indivíduo para exercer o seu papel e atuar como um profissional criativo, tanto no ambiente interno, como na sua vida particular, na comunidade onde vive.

As pessoas, quando participam de programas educacionais nas empresas, podem colocá-los em duas dimensões: uma dimensão de negócios, a serviço da empresa, e uma dimensão pessoal como formação e enriquecimento do capital cultural, do capital humano próprio.

A empresa forma para si, para o indivíduo, mas também para a sociedade, para o sistema. (EBOLI, 2004)

A educação corporativa vem ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas do século XXI. Está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão do trabalhador, seja no setor administrativo ou no setor produtivo, a postura do aprendizado permanente. A ação voltada para toda a cadeia de valor da empresa conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados do negócio e ao aumento da competitividade da organização. (MUNDIM, 2002)

A educação corporativa é um processo influenciado por três variáveis que interagem entre si:

a) variável tecnológica - no sentido de que o processo se realiza em um ambiente tecnológico que propicia a aprendizagem em rede;

b) variável comportamental - pois existem aspectos relacionados com motivação, cognição e outros de natureza psico-comportamentais envolvidos no processo;

c) variável organizacional - não limitada ao aspecto organizacional do processo de aprendizagem em si, mas envolvendo, também, a ambientação do processo dentro da cultura corporativa e o planejamento estratégico da organização. (MEISTER, 1999)

A educação corporativa está simultânea e intimamente relacionada ao desenvolvimento das pessoas e às metas organizacionais, o que implica, de um lado, reconhecimento do valor estratégico das pessoas e, de outro lado, o propósito de se buscar patamares cada vez mais significativos de aplicabilidade de conhecimentos ao posto de trabalho. (MUNDIM, 2002)

O conceito demonstra também que o esforço institucional destinado ao desenvolvimento de pessoas precisa ser permanente e contínuo, fazendo com que trabalho e estudo tenham fronteiras cada vez mais tênues, se é que essas fronteiras ainda subsistem.

Segundo Braga (2005). As organizações estão cada vez mais se conscientizando da necessidade de atuarem no setor de educação, a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. Muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não podiam depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho.

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

Investimento em treinamento, formação e informação é o recurso diferencial competitivo frente ao mercado. As organizações modernas estão se conscientizando que a educação corporativa constitui fator de sobrevivência em um mundo que se transforma a cada instante. É importante investir neste setor visando não somente a sobrevivência da empresa, mas também a expansão futura da mesma. (EBOLI, 1999)

Já existe este atributo de conhecimento por parte destas organizações da importância das relações humanas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Entretanto, no domínio da aprendizagem já é do consenso dos especialistas em gestão que não há um ponto terminal para o aprendizado. A educação, enquanto processo de desenvolvimento do ser humano, apresenta-se atualmente como um processo continuado, constantemente se atualizando e se renovando frente às novas incitações criadas pelo meio-ambiente corporativo. (CHIAVENATO, 2010)

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

O conceito de educação corporativa é antigo, “iniciado” por Jack Welch desde 1955, e vem sendo definido como uma estratégia de gestão do conhecimento para preparar seus recursos humanos, visando uma vantagem competitiva, adotando as características de permanência, consistência, proatividade e além de privilegiar os objetivos organizacionais. (MEISTER, 1999)

Seguindo uma tendência de mercado em plano mundial, as grandes empresas do momento pensam na educação corporativa quando tratam do treinamento e desenvolvimento de seus funcionários e o consequente gerenciamento de seu capital intelectual. Porém, a cada ano, esta abordagem parece estar mais em voga, como uma das práticas mais adequadas para assegurar o desenvolvimento intelectual das pessoas no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2010)

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

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

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

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

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

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

A maioria das organizações líderes tem programas de educação corporativa. Empresas como Nestlé, Natura, Embraer, Microsoft, Boticário, Embratel, Banco do Brasil, vêm obtendo ótimos resultados com o aprimoramento de habilidades e atitudes de pessoas. O Banco do Brasil, por exemplo, tem o programa “Universidade Corporativa” pelo qual já capacitou, com MBAs avançados, mais de oito mil funcionários. Parcerias com instituições de ensino no Brasil e exterior estão por trás desses números. (CHIAVENATO, 2010)

A Embratel, que hoje tem aproximadamente 6.000 funcionários, também investe no ser humano utilizando-se desta ferramenta: só em 2004 foram registradas 10.264 inscrições em cursos de aperfeiçoamento. (MUNDIM, 2002) “Para alcançar excelência, precisamos de pessoas excelentes e por isso acreditamos que a motivação e a participação garantam o crescimento contínuo das pessoas”, Eboli (2004), que pontua que é fundamental para a educação corporativa ter influências de eficácia e eficiência no cenário da gestão de negócios, através da interface do meio acadêmico com o meio empresarial e vice-versa.

Vários são os métodos possíveis dentro desse conceito, como laboratórios, aulas multimídia com CD-ROM, via satélite e e-learning. Todos têm como objetivo fazer com que o profissional esteja em imersão total com os valores e as habilidades requeridas pela organização, de acordo com seu ambiente corporativo. Além disso, os programas educativos apresentados nas empresas são reconhecidos como uma “universidade corporativa”, alguns inclusive com status de MBA, aulas com consultores renomados e treinamentos com altos executivos de seus próprios quadros corporativos. (EBOLI, 2004)

Segundo Meister (1998), um eficiente programa educacional deve ser uma combinação de formas de aprendizagem, uma vez que uma pessoa retém 20% do que ela vê, 40% do que ela vê e ouve e 70% do que ela vê, ouve e põe em prática (MEISTER, apud, MUNDIM, 2002)

Dentre os métodos citados, o e-learning é um que começa a ganhar força na educação corporativa, ainda que aqui no Brasil o tema seja recente e muito pouco difundido. A resistência é com relação às dúvidas, muitas vezes infundadas, sobre a eficácia do aprendizado pela web, usando apenas o computador. (BODEGA, 2004)

Rosenberg (2001) define o E-Learning como o uso das tecnologias da internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho. Segundo o autor, o e-learning baseia-se em três critérios fundamentais:

- Trabalha em rede, tornando possível uma atualização instantânea de dados, envolvendo armazenagem e busca, distribuição e compartilhamento de informação e instrução.

- Chega até o usuário final por intermédio de um computador usando uma tecnologia padrão de internet.
- Focaliza em uma visão mais abrangente de soluções de aprendizagem que vão muito além do paradigma tradicional de treinamento.

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

O conceito de e-learning engloba muito mais que apenas treinamento baseado na web, educação a distância ou outras expressões. O “e” passou a representar a transformação, centrada na Era Digital e dos processos de uma empresa. O “e” significa, ainda, literalmente a personificação “eletrônica” de uma relação comercial, de compras ou de aprendizado. Contudo, também significa moderno, Era da Internet, “pronto para o capital de risco” e on-line. (BODEGA, 2004)

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

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

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

- Comprometimento - a motivação do aluno a se envolver totalmente;
- Curiosidade – o aproveitamento do poder da curiosidade e da exploração;
- Simulação e prática – ofertar ao aluno as oportunidades instigantes de simulação e prática;
- Aperfeiçoamento – conteúdo educacional de correção e extensão;

- Treinamento – o ato de ministrar treinamento humano e digital para o aluno;
- Aprendizado em grupo – A formação de comunidades que abram caminho para as dimensões sociais do aprendizado on-line e explorar este aprendizado em grupo;
- Apoio ao desempenho – criação de programas de e-learning duradouros e que incrementem o desempenho do aluno da organização no dia-a-dia profissional;
- Intensidade – criação de experiências memoráveis e de alta intensidade;
- Avaliação e feedback – monitoramento de como o aluno pode perceber melhor o seu próprio conhecimento e suas deficiências e, principalmente, como a organização pode gerenciar capital humano valendo-se do e-learning; e
- Cultura ao ensino – O incremento do volume de ensino que ocorre na organização, motivando a transmissão de conhecimento mais vezes em um dia de trabalho.

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

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

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

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

Outro aspecto citado por Masie (2001) é que a maior vantagem competitiva da empresa moderna reside em seus colaboradores. Quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar à sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e quando é estimulado a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam. Quando, enfim, é utilizada a tecnologia para a criação da cultura do aprendizado contínuo, de modo que exista a alimentação para as bases para o sucesso do negócio.

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

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

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

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

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

A Missão da Educação Corporativa é “Formar e desenvolver talentos humanos na Gestão dos Negócios (EBOLI, 1999), promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional e que seu principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais considerados essenciais para a viabilização das estratégias de negócios, por meio da aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional, com foco na competitividade” (EBOLI, 1999). A aprendizagem pode ser tanto específica quanto organizacional, mas sempre funcional e continuada. Tanto a aprendizagem quanto a gestão do conhecimento precisam ser eficientes para não haver desperdício do recurso mais precioso, que é o tempo. Na Educação Corporativa a visão dos objetivos e as metas a serem alcançadas devem ser compartilhadas.

3. O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA:

O papel das Universidades Corporativas é contribuir para o bem estar do povo. Por isso sua tarefa mais importante é desenvolver nos cidadãos a capacidade de pensar. (ALVES, 1999)

As Fórmulas de ensino aprendizagem, oriundas do treinamento tradicional, vêm se esgotando face aos múltiplos desafios que se apresentam no mercado de trabalho competitivo e globalizado, (FISCHER, 2009)

A função treinamento é importante; entretanto muitas vezes a abordagem é tática e operacional e os programas de desenvolvimento não estão atrelados com a estratégia da organização. (CHIAVENATO, 2010)

A Educação Corporativa estar crescendo rapidamente para atender as necessidades de educação continuada, de gestão do conhecimento e, de sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional das pessoas e, por consequência, das organizações. Assim sendo o papel de gerenciar o processo de Educação Corporativa de forma proativa, estratégica e contínua, mais do que um rótulo novo, está se tornando uma missão das empresas competitivas. Adotar este processo educacional é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos. (MEISTER, 1999)

Um estudo de Hewitt Associates (2004) a respeito dos melhores empregadores, identifica cinco características básicas que essas empresas devem possuir: (DUTRA, 2009)

- Inspirar a liderança – um lugar em que os líderes são visíveis por toda empresa, a comunicação flui para os empregados e estes são pessoalmente envolvidos no desenvolvimento dos talentos;
- Uma cultura de empresa única – onde os empregados são contratados com base em adequação à cultura e não apenas nas qualificações e habilidades;
- Foco no crescimento do talento – na qual se investem recursos em desenvolvimento dos empregados e se cria um processo de gestão de talentos robusto, em que os gestores são responsáveis pelo desenvolvimento de seus subordinados;
- Um forte senso de resultado – onde se tem claramente definidos o que a empresa espera de seus empregados e a expectativa destes em relação à empresa, obtidos por meio de revisões regulares de desempenho, com respectivo pagamento por este desempenho, aliado a uma justa compensação;

- Práticas de RH alinhadas e excelente execução – na qual a experiência das pessoas é relevante para as estratégias de negócios e são efetivamente colocadas em prática.

Quadro 1 – O papel da Universidade Corporativa tradicional e a Educação Corporativa.

UNIVERSIDADE TRADICIONAL	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema de desenvolvimento de pessoas por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: MEISTER, (1998); EBOLI, (1999); Apud MUNDIM, (2002)

4. CONTRIBUIÇÕES PARA AS EMPRESAS:

O conceito de Educação Corporativa vem sendo adotado pelas empresas de destaque na gestão de recursos humanos, tanto no cenário internacional como no nacional, e sinaliza o investimento estratégico e constante no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio. Em diversas empresas adota-se o modelo de Universidade Corporativa, que é uma entidade educacional desenhada para o alinhamento ao processo de aprendizagem organizacional e individual, contribuindo para que a organização atinja sua missão. (EBOLI, 1999, apud DUTRA, 2009)

Neste novo cenário, as empresas estão sendo remodeladas, as estruturas organizacionais estão mais enxutas, achatadas e menos hierárquicas. Este modelo associado às inovações tecnológicas tem acarretado a diminuição dos postos de trabalho e a modificação do perfil profissional. (CORREA, 1999, apud FISCHER, 2009)

Trava-se aí uma batalha do conhecimento na qual, de um lado, as empresas lutam para minimizar a obsolescência do conhecimento e para alinhar o processo de aprendizagem à estratégia organizacional e, de outro, o trabalhador luta para se adaptar ao novo perfil, reaprender continuamente e manter a empregabilidade. (AYRES, 1999, apud COSTA, 2009)

O modelo de Educação Corporativa surge num contexto onde o conhecimento também é fonte de vantagem competitiva sustentável. As organizações investem no capital intelectual e estão constantemente reaprendendo. Dentro delas o perfil do profissional deslocou-se dos trabalhadores manuais para os trabalhadores do conhecimento. (EBOLI, 1999, apud DUTRA, 2009)

No cenário histórico político da América Latina, a educação passou a ter não somente legitimidade moral e política, mas também macroeconômica. Competitividade e modernidade estão intimamente ligadas à educação. As empresas, no Brasil, tem procurado melhorar seu desempenho qualificando e educando seus trabalhadores, um movimento sem precedentes em nossa história, com a implantação da Educação Corporativa. Há uma necessidade de integrar esforços nas esferas pública e privada para viabilizar práticas educacionais que preparem a força de trabalho e a capacidade de competir no mercado. (EBOLI, 2004)

Ainda segundo a autora Eboli (2004), no novo ambiente empresarial, as mudanças são frequentes e há necessidade de respostas rápidas, ágeis, para garantir a sobrevivência da organização. Em todos os níveis organizacionais é preciso pensar e executar simultaneamente. A produção é fundamentada em um modo flexível, diversificado e autônomo, utilizando tecnologia de automação e com um perfil de trabalhador gestor. A mudança de paradigma na gestão das empresas faz com que sejam necessárias pessoas voltadas para o autodesenvolvimento e o aprendizado contínuo.

A Educação Corporativa não deve ser confundido com treinamento, apesar de que estará, muitas vezes, centrada na função de T&D das empresas, treinamento é um processo ocasional, que compreende algumas seções para capacitação em determinado assunto. (TOBIN, 1998, Apud, MUNDIM, 2002)

Educação corporativa é um processo contínuo de aprendizagem, realiado sempre (MUNDIM, 2002)

O quadro a seguir apresenta as principais características de um centro de T&D tradicional e do conceito de Educação Corporativa facilitando, assim, a compreensão das implicações dessa mudança de paradigma em termos de desenvolvimento das pessoas nas organizações (MUNDIM, 2002)

Quadro 1 – Mudança de paradigma de T&D para educação Corporativa.

Habilidades	Objetivo	Competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço Real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento de desempenho

Fonte: MEISTER, (1998); EBOLI, (1999), Apud, MUNDIM, (2002)

5. CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE:

A competência na educação corporativa se estabelece também através de princípios de sucesso: parceria, sustentabilidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, competitividade. As competências assim formatadas propiciam um saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que acrescentam valor à organização e valor social ao indivíduo. (MEISTER,2010)

As empresas que investem em Programas de Educação Corporativa, além do desenvolvimento humano pessoal e profissional de seus funcionários, almejam a conquista de outros benefícios. Dentre eles, pode-se destacar que desejam apresentar uma boa imagem perante a sociedade, querem a retenção dos melhores talentos e, por conseguinte, a redução do turnover (rotatividade), assim como a formação de equipes mais preparadas e motivadas. Tudo isto leva a alcançar também melhores resultados para a empresa, aumentando a sua competitividade e a própria lucratividade. (SILVEIRA, 2011).

6. CONCLUSÃO:

Hoje, o desenvolvimento de pessoas tornou-se o principal fator de sucesso empresarial, a aplicação dos conhecimentos favorece a descoberta de oportunidades para a conquista de novos mercados, melhora o relacionamento com os membros da cadeia de valor, além de aperfeiçoar as boas práticas de gestão.

Neste contexto, as empresas vêm se preocupando em buscar alternativas para minimizar o déficit educacional, preparando o seu corpo funcional para as competências humanas como forma de conseguir sucesso empresarial, é o principal fator para adquirir vantagem competitiva. A aprendizagem organizacional possibilita o desenvolvimento e a sustentação dessas vantagens, além de contribuir para a descoberta e a formação dos talentos humanos.

Cada vez mais os diferentes tipos de negócios e de empresas competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudanças comportamentais, de melhoria do desempenho e da produtividade. Portanto, se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam também centrar-se na satisfação e motivação de seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores, a fim de implementar esses processos de aprendizagem e mudança.

REFERENCIAS

SILVEIRA, A. S. **A Educação Corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. 2011. Dissertação (Doutorado em Educação) Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do sul, Porto alegre.

SANTOS, Aparecida de Fátima; RIBEIRO, Nayla Cristine. **Educação Corporativa**. Disponível em:< <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor>>. Acesso em 30. ago. 2013.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron, 1999.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, Marisa. **EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL: Mitos e verdades**. 2. Ed. São Paulo, Gente, 2004. P. 46.

CORREA, Vinícius. **Quando as empresas assumem o papel do poder público**. Folha dirigida, São Paulo, 08 ago. 2013. Disponível em: < <http://www.folhadirigida.com.br/fd/Satellite/educacao/reportagens>>. Acesso em 06 set. 2013.

BOBEDA, Alexandre. **O e-learning e o desafio da educação corporativa**. Disponível em:<<http://home.uniemp.org.br/informa-br.html>>. Acesso em 10 ago. 2013.

BOBEDA, Alexandre. **Hora da educação corporativa**. Disponível em: <http://www.widebiz.com.br/gente/abobeda/educacao>>. Acesso em 10 ago. 2013.

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

BRAGA, Fausto de Bessa. **As principais influências da educação corporativa na gestão de negócios**. 2005. Monografia (MBA em Gestão Estratégica em Negócios). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

BRAGA, José Carlos; **Educação corporativa: a educação percebida na administração de empresas**, 2013. Monografia (Mestrado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do sul, Porto Alegre.

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

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

MASIE, Elliot. **Educação online quebra paradigmas**. (São Paulo): Jornal Gazeta Mercantil, 15 mar. 2001. Entrevista concedida a Silvio Ribas.

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

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

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e Educação Corporativa**, São Paulo, Atlas, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3. ed. p. 398, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010