

A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade

Anna Carolina Castro

Especialista em Gestão de Pessoas (FGV);
Analista Pleno de Recursos Humanos - Cesa Logística/RJ.
annac-castro@hotmail.com

Geilsa Soraia Cavalcanti Valente

Doutora em Educação em Enfermagem (EEAN/UFRJ);
Professora Adjunta de Departamento de Fundamentos de Enfermagem e
Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal Fluminense – UFF;
geilsavalente@yahoo.com.br

Yara Hudik

Especialista em Pedagogia Empresarial (UCAM);
Professora do Curso de Pedagogia (UNESA/RJ);
yara.hudik@estacio.br

RESUMO

Atualmente, as transformações tecnológicas e organizacionais marcam a realidade das empresas; as mudanças que marcaram o mundo do trabalho desde o século XX trazem um grande impacto na qualificação dos trabalhadores e na gestão das organizações, que passam a exigir dos trabalhadores novas competências e mais escolaridade. Assim, tem-se como objeto deste estudo: a educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas da atualidade. Nessa perspectiva, constitui-se uma sociedade do conhecimento, em que a aprendizagem torna-se cada vez mais importante e contínua, para acompanhar o ritmo acelerado em que se encontram os mercados cada vez mais competitivos. Assim, as empresas passaram a utilizar-se do capital intelectual ampliando a produtividade e os lucros, obtidos também por meio da educação corporativa. Conclui-se que o conhecimento assume valor estratégico, passa a dar sustentabilidade e amplia o espaço de desenvolvimento no ambiente de negócios. É importante ressaltar que a educação corporativa compõe um importante elemento que permite a competitividade da empresa com as demais organizações, na busca de dar maior agilidade e flexibilidade ao processo de formação dos colaboradores, no sentido de atingir de maneira eficaz os objetivos das empresas da atualidade.

Palavras-chave: Aprendizagem Contínua. Competitividade. Novas Competências. Educação Corporativa.

Ana Carolina Castro *et al.*

CORPORATE EDUCATION AS SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE FOR BUSINESS OF CURRENT

ABSTRACT

Currently, the technological and organizational changes mark the reality of companies, changes that marked the world of work since the twentieth century brought a major impact on staff skills and management of the organizations that will demand new skills of workers and more educated. So it has as object of study: corporate education and sustainable competitive advantage for businesses today. From this perspective, it constitutes a knowledge society where learning becomes increasingly important and continuing to follow the accelerated pace at which markets are increasingly competitive. So companies started to use the intellectual capital is increasing productivity and profits, also obtained through the corporate education. We conclude that knowledge is strategic value and proceeds to give sustainability and expanding the space for development in the business environment. Importantly, the corporate education form an important element that allows the company's competitiveness with other organizations, seeking to give greater agility and flexibility to the process of training employees in order to achieve effectively the objectives of today's enterprises.

Keywords: Continuous Learning. Competitiveness. New Skills. Corporate Education.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a educação não está limitada aos espaços escolares, e dentro de grandes empresas o conhecimento pedagógico torna-se imprescindível para o alcance das metas estabelecidas. Os processos educativos tornam-se cada vez mais complexos, porque a sociedade de um modo geral está mais complexa, exigente e necessitada de aprendizagem contínua.

Assim a educação não pode ser desenvolvida em um período limitado, pré-determinado, e sim cada vez mais ao longo da vida, de forma seguida, mais inclusiva, em todos os níveis e modalidades e em todas as atividades sociais e, principalmente, profissionais.

Neste contexto, o ensino regular não pode ser a única alternativa para a formação de um profissional

A educação corporativa como vantagem competitiva

devidamente preparado para enfrentar os desafios do mercado. As corporações estão acordando para uma nova realidade, na qual aprender a gerenciar o conhecimento está se tornando uma atividade vital para o sucesso da empresa. Está surgindo um novo modelo de educação, orientado para o mercado no século XXI, que vem ser a educação corporativa, e que cresce em ritmo acelerado em todo o mundo. Assim, tem-se como objeto: “A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas da atualidade”.

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

Neste contexto, de acordo com Éboli (2004), as organizações começaram a pensar em iniciativas para manter seu grupo sempre atualizado, e para isso passaram a perceber a importância da educação e conseqüentemente da aprendizagem, inclusive, e principalmente, no ambiente de trabalho. A transição da administração taylorista-fordista para a gestão flexível também ocasionou um grande

impacto no comportamento das empresas. As estruturas verticalizadas e centralizadas deram espaço a estruturas descentralizadas, o que exige novos modelos de gestão fundamentados na flexibilidade, diversificação e autonomia, no uso de tecnologia com automação flexível e no perfil do trabalhador gestor.

Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Emerge assim a ideia da Universidade Corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais. Assim, o presente trabalho busca atender ao objetivo de descrever como a educação corporativa favorece a competitividade para as empresas da atualidade.

A temática da universidade/educação corporativa é um assunto relativamente recente, principalmente no Brasil. Entretanto já existe uma discussão teórica significativa sobre o tema. O cenário competitivo das organizações modificou-se a partir da globalização dos mercados e da inovação tecnológica. O enfoque das pessoas nas organizações e o valor do seu conhecimento mudaram. A inteligência, a criatividade e a energia do funcionário nas empresas são consideradas, hoje, tão importantes quanto o conhecimento.

Diante deste novo cenário e das necessidades que este apresenta, projetos de educação corporativa estão sendo implantados aos poucos no Brasil por grandes empresas, que estão transferindo para a educação organizacional o sucesso de seus modelos

Ana Carolina Castro *et al.*

empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia avançada, sendo o seu maior trunfo a possibilidade de alinhar as estratégias de negócios e as competências da empresa, e a partir daí, desenvolver as competências individuais e em grupos.

Este estudo se justifica pela necessidade de socializar a reflexão sobre as contribuições da educação corporativa, tentando chamar a atenção para a necessidade de educação no ambiente corporativo, além de levantar e ressaltar todos os benefícios que a educação corporativa acarreta para as empresas, dando condições de competitividade a partir do investimento em formação em pessoas, aumentado à produtividade da força de trabalho.

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo teórico-reflexivo, que envolve uma pesquisa bibliográfica. Os dados foram obtidos por meio de documentação indireta, com consulta a fontes secundárias. Para apresentar o contexto do mundo do trabalho e das instituições que explica o surgimento e o histórico da educação corporativa, foram utilizadas as concepções de Meister (1999), Santana e Ramalho (2003). Para apresentar os principais conceitos e princípios da educação corporativa, utilizaram-se as ideias de Meister (1999), Éboli (2004), Mundim, Ricardo (2004) e Fleury e Fleury (2000). Na apresentação do novo perfil das empresas e profissionais da atualidade foram empregadas as ideias de Éboli (2004) e Meister (1999). Já para explicar o papel do pedagogo frente à educação corporativa, a pesquisa está respaldada por Ribeiro, e para

caracterizar os processos de educação corporativa e suas metodologias foram usadas ideias de Meister (1999). E, finalmente, para compreender a educação corporativa como suporte à competitividade empresarial serão utilizados Alperstedt (2001) e Éboli (2004).

A análise do material pesquisado baseou-se no método denominado Análise de Conteúdo, que pode ser definido como um conjunto de instrumentos metodológicos que se presta ao estudo das comunicações. Deste modo, pode ser utilizado na análise de quaisquer comunicações que ocorram entre emissor e receptor, sejam eles indivíduos ou grupos (RIBEIRO, 2003).

Após a escolha do material, o passo seguinte foi a realização de uma leitura flutuante, quando surgiram impressões e orientações para a análise. A partir desta atividade, fez-se a estruturação de índices e a elaboração de indicadores, que foi um trabalho preparatório da análise. Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados obtidos e o trabalho de inferência e interpretação. Assim, ao fim da análise, procurou-se obter a elaboração de um elo entre os dados do texto e os objetivos previstos, por meio de um paralelo das ideias dos autores.

3 CONTEXTO DO TRABALHO E DAS INSTITUIÇÕES QUE EXPLICAM O SURGIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de trabalho está passando por uma mudança em ritmo acelerado. Depois de reestruturar e enfrentar o processo de reengenharia

A educação corporativa como vantagem competitiva

nos anos 80, as corporações de todo o mundo enfrentam uma concorrência crescente nos mercados globais.

As novas tecnologias de computação (e outras) estão permitindo que os produtos, em alguns casos, sejam os resultados de operações em diferentes países e mesmo em diferentes continentes, vinculados em tempo real. Essas mudanças tecnológicas influíram no sentido de simplificar as operações de fabricação. Há, também, grande alteração na organização espacial da produção, viabilizando essa operação mais dinâmica de produtos e serviços em diferentes países e regiões.

Essas macrotransformações, segundo Santana e Ramalho (2003), ensejaram nas organizações uma busca por reestruturação a fim de enfrentar esses novos tempos, bem como foi acompanhada por novas formas de organização da produção e recebeu um grande suporte da chamada revolução da microeletrônica; que, no limite, ensejou um severo enxugamento de pessoas nas linhas de produção.

A corporação de hoje é mais enxuta, mais plana e menos hierárquica que há 30 ou 20 anos. Por conta disso, o trabalho passa a assumir novos formatos, e a segurança do pleno emprego foi substituída pelo desemprego e outras formas precárias de trabalho.

Para Meister (1999), a hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos com os “pensadores” no topo da pirâmide e os “fazedores” na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por organização plana, enxuta e flexível, caracterizada

por um processo decisório descentralizado. As organizações estão lutando para competir e, nesse processo, premiam a velocidade e a eficiência. A nova organização quase sempre se estrutura como uma confederação de unidades empreendedoras que apresentam pouca interdependência e depende de equipes para criar valor e lucro. Essa organização do século XXI valoriza o trabalho em equipe em detrimento dos domésticos, e enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro no curto prazo. Portanto, para ela, a principal vantagem competitiva é o tempo de duração do ciclo e não os custos.

Essa mudança de paradigma no pensamento administrativo (do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso, cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos) é a essência da organização do século XXI. Nela, trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender. Para prosperar nesse ambiente global em constante transformação, é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso no longo prazo.

Nesse contexto, surge a educação corporativa, como o setor de maior crescimento no ensino superior, já que grandes empresas passaram a transferir para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia, por perceberem que para manterem-se permanentemente na busca da competitividade dos mercados, necessitavam do

Ana Carolina Castro *et al.*

conhecimento para agregar valor aos negócios e, por conseguinte, à economia.

4 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A universidade corporativa surge no final do século XX, despertando interesse nas empresas realmente preocupadas com competitividade, propiciando ao mesmo tempo encantamento e polêmica. As primeiras universidades corporativas surgiram nos Estados Unidos, fugindo do antigo conceito de uma educação pontual de habilidades das áreas de treinamento das organizações do século passado, e hoje está crescendo rapidamente para atender às necessidades de educação continuada direcionada ao conhecimento.

Entre as décadas de 50 e 70, as empresas formaram grupos para ensinar seus funcionários a trabalhar melhor, e a meta era manter os profissionais a par dos acontecimentos, ou melhor, adiante deles. Algumas empresas que ofereciam esses treinamentos também possuíam uma certa infraestrutura e ficaram conhecidas como institutos, centros de educação etc.

As empresas que se expandiam com o auxílio da tecnologia passaram a aplicar um alto investimento em pesquisa e desenvolvimento, criando a necessidade de programas de treinamento e retreinamento dos trabalhadores. Esses programas eram oferecidos em diversas opções, inicialmente para os gerentes, nas áreas de marketing, administração, além de práticas e princípios financeiros. Esses cursos eram oferecidos aos profissionais e a eles cabia a escolha do melhor curso, o que levava à atualização de

suas qualificações técnicas.

Havia uma suposição implícita de que se a empresa oferecesse bons cursos eles apresentariam um melhor trabalho e rendimento. Em algum ponto da institucionalização desse processo os trabalhadores começaram a se apresentar mais produtivos e comprometidos, percebia-se que os funcionários após esses cursos modificavam seus comportamentos e saíam da sala de aula realmente aptos a solucionar os problemas empresariais. Aos poucos foi-se percebendo e sentindo a autonomia dos funcionários e seu alto desempenho, e começou-se a sentir a necessidade de excelência em toda força de trabalho, não sendo limitada somente às categorias gerenciais.

A partir da década de 80 um grande número de empresas começou a transferir os esforços de treinamento e educação de um local físico para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que a aprendizagem não se dá em uma aula e sim a partir da interação dos funcionários uns com os outros, formando comunidades de estudantes que estudam e debatem questões corporativas do seu trabalho diário, ou seja, que compartilham conhecimentos e práticas com o objetivo de solucionar problemas reais (MEISTER, 1999).

Com toda essa mudança o corpo docente das áreas de Treinamento e Desenvolvimento também sofreu mudanças, já que gerentes de nível médio a superior passaram a ser os instrutores, o que faz com que conheçam bem “a matéria” que ensinam, além da vantagem econômica, já que não há necessidade de contratar facilitadores profissionais, por utilizarem a própria força de trabalho.

A educação corporativa como vantagem competitiva

Quadro 1: Comparação entre o antigo departamento de treinamento com a universidade corporativa

| Departamento de Treinamento | ⇒ | Universidade Corporativa |
|--|---------------------------------|---|
| Reativo | Foco | Pró- ativo |
| Fragmentada & Descentralizada | Organização | Coesa & Centralizada |
| Tático | Alcance | Estratégico |
| Instrutor | Apresentação | Experiência com várias tecnologias |
| Pouco/Nenhum | Endosso/Responsabilidade | Administração e Funcionários |
| Diretor de Treinamento | Responsável | Gerentes de unidade de negócios |
| Público - alvo amplo/profundidade limitada | Audiência | Currículo personalizado por famílias de cargo |
| Inscrições abertas | Inscrições | Aprendizagem no momento certo |
| Aumento nas qualificações | Resultado | Aumento no desempenho do trabalho |
| Opera com função administrativa | Operação | Opera com unidade de negócios |
| “Vá para o treinamento” | Imagem | “Universidade como metáfora do aprendizado” |
| Ditado pelo departamento de treinamento | Marketing | Venda sob consulta |

Fonte: Meister (1999)

Hoje, o cenário da educação corporativa não é mais o de um curso com uma conclusão, e sim de uma prática de aprender fazendo, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade ao processo ao retornar ao trabalho. No Brasil, a adoção desse conceito começou na década de 90, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado, que pressionava as organizações a investir cada vez mais nas qualificações de seus colaboradores e a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

No Brasil, existem mais de cem organizações brasileiras ou multinacionais, no setor público e privado, que implementaram sistemas educacionais pautados nos princípios e práticas de educação corporativa. Intimamente ligada à gestão do conhecimento e à gestão por competências, o conceito de educação corporativa está voltado para preparar a

força de trabalho para o aprendizado permanente, de forma que este possa colaborar com o desempenho organizacional por construir as competências necessárias ao crescimento do negócio (competências empresariais, organizacionais e humanas); socializar-se nas suas diretrizes, valores e objetivos; e colaborar na estrutura de organização, explicitação, disseminação, produção e aplicação do conhecimento organizacional. A educação corporativa caracteriza-se por consolidar um processo de educação dos trabalhadores que deve estar norteado por uma proposta pedagógica capaz de dar sentido e organicidade às ações educativas implementadas.

A educação corporativa, para a autora supracitada, é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Já segundo Éboli (2004), a educação corporativa

Ana Carolina Castro *et al.*

é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência. A educação corporativa consiste então em um conjunto integrado de ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento integral do indivíduo, visando à formação de pessoas qualificadas para a produção e compartilhamento de conhecimento (MUNDIM; RICARDO, 2004).

Numa perspectiva moderna de organizações de aprendizagem, a educação corporativa pretende valorizar e estimular a manutenção e ampliação do principal espaço de aprendizagem e educação: o ambiente de trabalho. Neste sentido, pretende estimular a utilização do conhecimento tácito, além de facilitar o compartilhamento de conhecimento produzido pelas pessoas que compõem a organização, disponibilizando ações de aprendizagem formatadas para serem utilizadas em harmonia com o processo produtivo e oferecer ferramentas para que os gestores possam exercer seu papel de orientadores. Outra forma de entendê-la inclui considerá-la um processo organizacional voltado para desenvolver as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de uma organização (FLEURY; FLEURY, 2000).

Compreende-se assim que é necessário que toda empresa perceba a importância da educação permanente, aplicando os princípios da educação corporativa para alcançar as metas empresariais. Assim, a missão da educação corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração,

assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Portanto, o objetivo principal é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Os projetos de educação corporativa enfatizam alguma meta em comum. Pois com esse projeto é estimulado o aprendizado no colaborador e conseqüentemente o autodesenvolvimento de sua carreira, e, por conseguinte, acaba por estimular e motivar as pessoas, cabendo às empresas o trabalho de reter os melhores talentos (ÉBOLI, 2004). O que difunde a ideia de que o capital intelectual hoje é o fator que diferencia as grandes empresas estrategicamente.

5 PERFIL DOS PROFISSIONAIS E DAS EMPRESAS DA ATUALIDADE

O mundo do trabalho sofreu significativas mudanças até hoje. As empresas assumiram diversas novas posturas, com o objetivo de alinhar as estratégias com as metas empresariais, o que fez com que os trabalhadores modificassem suas atitudes para se adequarem ao novo padrão exigido pelas empresas da atualidade.

Grande parte dessas mudanças ocorreu no âmbito educacional, o que define claramente um perfil dessas empresas e os profissionais que correspondem a elas. As empresas mais bem sucedidas, em vez de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o

A educação corporativa como vantagem competitiva

caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa.

As empresas deixaram de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para a sua manifestação.

A economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas, e o setor privado está a cada dia aumentando o seu comprometimento com a aprendizagem e a educação. O novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, como também, essencialmente, na mentalidade organizacional e individual (ÉBOLI, 2004).

Antigamente a vida de um indivíduo era dividida em dois momentos, aquele que ele ia para a escola e após a sua formatura, quando ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que o profissional construa sua base de conhecimento ao longo da vida. O trabalhador de hoje deve possuir diversas competências, que são definidas como a soma de qualificações, conhecimento e “conhecimento implícito”, necessárias para superar o desempenho da concorrência (MEISTER, 1999).

O perfil exigido pelo mercado é de um profissional polivalente, ou seja, aquele que possui

competências técnicas e ainda consiga resolver os problemas do dia a dia na empresa. O mercado exige um profissional generalista, polivalente, que possua uma especialização, porém que enxergue a empresa num todo, com uma visão global, e que consiga resolver ou ao menos encaminhar os problemas do cotidiano da empresa.

O profissional da atualidade deve desenvolver algumas competências básicas no ambiente de negócios. São sete as competências, segundo Meister (1999):

- a) aprender a aprender: ser responsável por sua aprendizagem contínua, para aprender novas qualificações;
- b) comunicação/colaboração: saber trabalhar em equipe, compartilhar melhores práticas além de comunicar-se com eficácia;
- c) raciocínio criativo e resolução de problemas: saber identificar possíveis problemas e perceber a ligação com a solução proposta, levantando algumas possibilidades para o próximo problema;
- d) conhecimento tecnológico: saber utilizar as mais modernas tecnologias, tornando-se possível conectar com qualquer pessoa independente de onde ela esteja;
- e) conhecimento de negócios globais: compreender um conjunto de técnicas empresariais globais, como finanças, planejamento estratégico e marketing;
- f) desenvolvimento da liderança: ter uma visão para sua equipe compatível com a missão e as metas da organização; e
- g) autogerenciamento da carreira: ter a

Ana Carolina Castro *et al.*

capacidade de gerenciar sua carreira, obtendo as qualificações necessárias, que têm valor no ambiente de negócios, e trabalhar para adquiri-las.

O homem moderno é definido como um cidadão: informado, participante, dinâmico e corajoso, possui sentido de eficácia pessoal, altamente independente e autônomo, tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva, anseia pelo crescimento interior e se preocupa com a aprendizagem e autodesenvolvimento, alimenta seus desejos e sonhos e elabora projetos para alcançá-los e dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social. Esse perfil corresponde ao homem moderno, muito próximo ao ideal de homem de negócios demandado pelas grandes empresas, que já perceberam que o seu maior capital não está nos cofres, e sim nos seus colaboradores, em tudo que conhecem e podem oferecer.

6 O PEDAGOGO FRENTE À EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A partir da Lei 6297/75 o pedagogo empresarial passou a ganhar espaço nas empresas, com a atuação na área de Recursos Humanos, com o objetivo de atender aos propósitos da organização por meio da realização de treinamento com os funcionários e auxílio na formação destes. O pedagogo na empresa está intimamente ligado à questão da educação corporativa, atuando nas universidades corporativas desenvolvendo o processo educacional de forma sistematizada, ou seja, intencionalmente, planejando, organizando

e orientando para os objetivos/metapreviamente definidos pelas organizações.

Em um projeto de universidade corporativa o pedagogo encontra-se inserido em equipes de psicólogos, administradores, assistentes sociais e demais colaboradores de uma instituição. O pedagogo nessa equipe é fundamental, e não deve ser substituído pelos demais profissionais, já que o pedagogo conhece as metodologias adequadas de acordo com cada programa/projeto e é capaz de organizar o processo pedagógico, reunindo as atividades/experiências que o educando deve vivenciar para aprender da melhor forma possível, utilizando os fundamentos e metodologias da Pedagogia.

O pedagogo frente à educação corporativa deve apoiar os colaboradores, estimulando a aprendizagem permanente, oferecendo palestras para manter os funcionários da organização bem informados sobre as mudanças no interior e no ambiente exterior da empresa, e também das importantes inovações que estão acontecendo nas outras organizações que poderão ser adotadas. Deverá manter uma postura como mediador e articulador na administração das informações, utilizando meios que conduzam os funcionários à motivação no desenvolvimento do trabalho.

O “aprender” transforma-se em uma parte integrante do desenvolvimento da empresa, que passa a ter nos processos de aprendizagem uma forma de vínculo com o seu entorno. Esta postura vem acompanhada de uma pedagogização de ações de gestão organizacional: as determinações diretas precisam estimular e desenvolver cada

A educação corporativa como vantagem competitiva

vez mais a capacidade de auto-organização e desenvolvimento de seus empregados; precisa motivar, admitir e coordenar em todos os seus setores; precisa ultrapassar a ideia de que pode apenas “confiar” no trabalho, independentemente de ações de formação e aperfeiçoamento (RIBEIRO, 2003).

Portanto, na empresa o pedagogo tem o papel de conduzir a realização pessoal de todos os funcionários, com uma visão que não esteja voltada unicamente para a produtividade, o lucro e a eficiência, mas principalmente, na busca de melhorar a satisfação dos trabalhadores, pois dessa forma estes profissionais caminharão rumo a qualidades sociais dentro das organizações.

7 OS PROGRAMAS DE APRENDIZAGEM DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para a formação do profissional desejado, as empresas investem maciçamente em tecnologias e recursos para poderem oferecer o que há de melhor em educação. A universidade corporativa consiste em uma das formas de organizar ações educativas por meio de uma infraestrutura que garante o aprendizado e se propõe a disponibilizar meios para facilitar e democratizar a aprendizagem, num ambiente virtual ou real, necessário ao currículo definido pela educação corporativa e que reflete os objetivos estratégicos da organização.

As universidades corporativas exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho. A aprendizagem na educação corporativa é desenvolvida a partir de

programas que possibilitam o desenvolvimento de competências, aprimoram a capacidade intelectual e de aprendizagem das pessoas e que instrumentalizam o trabalho, alavancando desempenhos individuais e da organização, todos constantes de uma estrutura de aprendizagem contínua.

Os conteúdos dos cursos e programas das universidades corporativas são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte, cultura organizacional etc. A duração dos cursos é, também, bastante diferenciada, variando de acordo com o aprofundamento e a natureza dos estudos. Os cursos de conteúdo mais denso são os destinados à formação e ao desenvolvimento gerencial, sendo os mais comuns os *Master of Business Administration* (MONTEIRO, 2001).

8 METODOLOGIAS DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE CORPORATIVO

As empresas estão avaliando continuamente as habilidades atuais dos funcionários, comparando-as com a evolução das necessidades empresariais e oferecendo oportunidades de treinamento e desenvolvimento para preencher a lacuna entre qualificações e necessidades. O treinamento também engloba saber como os outros agiram e melhoraram a sua produtividade, seja dentro da corporação ou nas melhores práticas das empresas inovadoras. O treinamento conduzido por um instrutor está perdendo cada vez mais a importância, a ênfase hoje é no ensino individualizado, usando

Ana Carolina Castro *et al.*

métodos avançados para obter sucesso na carreira.

As organizações estão agora desenvolvendo experiências para treinar mais funcionários com maior economia, e os anos 90 testemunharam um enorme crescimento no uso da tecnologia para fornecer educação. A aprendizagem pode ocorrer em ambientes presenciais, como por exemplo: em salas de aula, ou em ambientes virtuais, internet e intranet, possibilitando acesso a opções de capacitação a qualquer hora e em qualquer lugar, como na educação à distância. Assim podem ser utilizadas diversas metodologias; como este trabalho tem um foco na competitividade, será dado um enfoque a métodos que estejam de acordo com a característica dos tempos atuais, marcados pela agilidade, velocidade e gigantescos volumes de informação a serem digeridos.

O avanço da internet, das intranets e dos sistemas de videoconferências serve de senha para capacitar, reciclar e treinar equipes inteiras, sem que elas precisem se deslocar e com menos custos. O *e-learning* é o ensino realizado pelos meios eletrônicos, ou seja, é um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir pela internet ou intranet, divulgando informações e instruções aos alunos visando agregar valor específico.

No *e-learning*, as etapas de ensino são pré-programadas, divididas em módulos, e são utilizados diversos recursos como o e-mail, textos e imagens digitalizadas, sala de bate-papo, links para fontes externas, vídeos e teleconferências, entre outras. Uma das vantagens é o rompimento de barreiras geográficas e temporais, já que o *e-learning* possibilita ao aluno gerenciar o seu

próprio tempo disponível, dentro dos parâmetros estabelecidos pelo curso, e sem perder tempo com deslocamentos. Por oferecer todas essas vantagens é uma das metodologias mais utilizadas pelas empresas que possuem universidades corporativas e desenvolvem a educação corporativa.

Embora o surto de interesse pelo uso de tecnologia na aprendizagem tenha ganhado destaque, um fato importante permanece inexplorado; ao mesmo tempo em que mais pessoas estão estudando no computador em casa ou no avião, os adultos profissionais também estão dedicando mais do seu próprio tempo, seja nos finais de semana, seja à noite em casa, ao aprendizado de novas qualificações, o que comprova o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua.

9 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL PARA AS EMPRESAS DA ATUALIDADE

Com a transformação dos mercados, surgiram novas formas de produção, distribuição, atendimento ao cliente, entre outros. As organizações estão em um estado permanente de busca pela manutenção de sua competitividade, na disputa por mercados. Esta busca tem imposto às organizações a necessidade de repensar a sua atuação e de estabelecer uma nova definição de negócios. Nesse contexto a obtenção e a seleção adequada de informações podem representar o diferencial competitivo necessário para determinar

A educação corporativa como vantagem competitiva

vantagens competitivas para uma organização. O conhecimento está, portanto, se transformando no recurso que mais agrega valor aos negócios, e, por conseguinte, à economia (ALPERSTEDT, 2001).

O paradigma de que a educação é um capítulo da responsabilidade social da empresa foi substituído pela ideia de que a educação é o principal diferencial decisivo de competitividade, e que reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros das comunidades onde atuam.

A palavra competição e todos os seus derivados (competir, competidor, competitivo) estão segundo o Dicionário Aurélio intimamente ligados ao verbo vencer, além de remeter a situações de disputa, rivalidade, comparação, concorrência e outros. Portanto, pode-se alinhar e compreender o parágrafo anterior como um dos principais motivos para as empresas implementarem um projeto de educação corporativa: elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

O princípio da competitividade na educação corporativa significa valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim a sua capacidade de competir (ÉBOLI, 2004). Para desenvolver o princípio de competitividade é necessário desenvolver algumas práticas:

a) obter o comprometimento e envolvimento

da alta cúpula com o sistema de educação;

b) alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio;

c) implantar um modelo de gestão por competências; e

d) conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Percebe-se então que, ao desenvolver essas práticas, envolvemos toda a organização, seja ao comprometer os altos executivos com o investimento financeiro, mas principalmente estimulando o ato de compartilhar experiências. Assim a educação corporativa faz com que todo colaborador, independente do nível hierárquico ao qual está inserido, torne-se responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, paralelamente ao crescimento da empresa, que pode assim competir com outras organizações.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização alterou radicalmente as relações sociais, culturais e econômicas a partir da segunda metade do século XX. Seus efeitos ficaram mais evidentes após o surgimento de novas tecnologias de processamento de informações, que possibilitaram uma crescente integração das economias e das sociedades entre países. Porém aumentaram o abismo social em relação ao acesso a essas novas tecnologias. Ela também provocou um rebaixamento dos padrões de emprego e salário, fragilizando as condições de vida de uma enorme parcela da população.

A competitividade levou as empresas a

Ana Carolina Castro *et al.*

procurarem formas de produzir mais, barato e com mais competitividade. A empresa atual não espera necessariamente que termine o ciclo de vida de seus produtos, ela se antecipa à concorrência e consolida novas estratégias que permitam o envolvimento de todos os agentes internos e externos, correspondendo às expectativas dos clientes. A empresa atual é criativa por necessidade, pois os mercados tornaram-se exigentes e os produtos quase feitos sob medida.

No século XXI, as universidades corporativas surgem como educadoras dominantes do ambiente de negócios, tornando a aprendizagem um meio de atingir metas estratégicas e melhorias de desempenho no trabalho.

As empresas perceberam que a educação é um investimento prioritário que melhora a produtividade e agrega valor às organizações. Assim, a maioria das empresas que investem em educação corporativa tem como objetivo aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, levando-o ao comprometimento e ao acesso a uma aprendizagem permanente.

O próprio termo “aprendizagem permanente” já faz parte do nosso vocabulário. Ele descreve a necessidade de os profissionais darem continuidade à sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida, ao mesmo tempo em que lidam com carreiras divergentes, nas mais diversas circunstâncias econômicas, aumentando a sua empregabilidade.

O aumento do número de empresas que investem em educação corporativa é mais um sinal da era da informação, na qual o aprendizado se

transformou em um compromisso para toda a vida. Como resultado, as universidades convencionais estão mudando, como também estão mudando as estratégias de aprendizagem corporativa, com o auxílio de diversas tecnologias que facilitam o processo de ensino-aprendizagem.

Conclui-se que o conhecimento assume valor estratégico, passa a dar sustentabilidade e amplia o espaço de desenvolvimento no ambiente de negócios. É importante ressaltar que a educação corporativa não pode ser vista como o único meio de a empresa obter sucesso, mas sim como um importante elemento que permite a competitividade da empresa com as demais organizações, na busca de dar maior agilidade e flexibilidade ao processo de formação dos colaboradores, considerando não mais a qualificação manual, mas principalmente a mental, a única força capaz de atingir de maneira eficaz os objetivos das empresas da atualidade.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001.
- ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa:**

A educação corporativa como vantagem competitiva

a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONTEIRO, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **A educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Walk, 2003.

SANTANA, M. A.; RAMALHO, J. R. (Org.). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.