

## A educação corporativa como um diferencial estratégico na gestão de pessoas.

The corporate education as a strategic differentiator in people management.

Lizia Gurjão Pereira de Lima<sup>1</sup>

### Resumo

Este trabalho tem como tema: A educação corporativa como um diferencial estratégico na gestão de pessoas. Seu objetivo principal é analisar a valorização do papel das pessoas numa organização através da gestão de pessoas, considerando a realidade da educação corporativa.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem-organizações. Educação corporativa. Gestão de pessoas.

### Abstract

This work has as theme: The corporate education as a strategic differentiator in people management. Its main objective is to analyse the valorization of people's role in an organization through people management, considering the reality of corporate education.

**Keywords:** Learning-organizations. Corporate education. People management.

---

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará. Graduanda do 7º semestre do curso de Administração da Faculdade Sete de Setembro. Estagiária do Ministério Público de Contas, lotada no Gabinete do Procurador de Contas Gleydson Alexandre.

## 1 Introdução

A educação corporativa baseada numa gestão de pessoas por competências vem apresentando grande expressividade no ambiente empresarial. Válido pelo sucesso que esse instrumento tem oferecido na gestão de pessoas – propiciando a aprendizagem contínua, a atualização dos conhecimentos, o desenvolvimento de posturas, atitudes, habilidades – garantindo, dessa forma, a vantagem competitiva perante as outras organizações.

Essa asserção é reforçada por Ramos (2002) ao lembrar que:

“A educação corporativa objetiva atender às expectativas do funcionário, enquanto ser humano, considerando as suas emoções, sentimentos, expectativas, aspirações, unindo a consecução de interesses e metas da organização. [...] A formação profissional é, indubitavelmente, um valioso e imprescindível recurso na gestão de recursos humanos” (p.99).

Diante disso, alguns questionamentos precisam ser elucidados. Qual é a significação do papel das pessoas numa organização? Baseando-se na sua valorização, o que se pode compreender por gestão de pessoas e educação corporativa? Essas abordagens sempre foram adotadas? Como elas favorecem ao crescimento e desenvolvimento das pessoas? Como propiciam, através do seu enfoque, um diferencial estratégico no ambiente dos negócios?

Para desnudar, significativamente, os aspectos relacionados com este trabalho e entender as suas nuances, é necessário contextualizar essas concepções na realidade em que estão inseridas.

O atual contexto mundial de conjuntura social, política e econômica é marcado pela globalização ou também denominada mundialização, que pode ser definida basicamente como um processo ainda em curso de integração de economias e mercados nacionais e, principalmente, como a interdependência de todos os povos e países do planeta. Caracteriza-se pela inserção constante de novas tecnologias, novas ferramentas, novos instrumentos de meios de trabalho, acesso às informações no momento em que elas ocorrem e uma maior abertura das fronteiras dos países.

Diante das transformações, surge um novo cenário na gestão das empresas, que é forçada a quebrar com os antigos paradigmas que a orientavam e adaptar-se aos que vão surgindo. “... as pessoas passam a significar o di-

ferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional [...] em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial” (CHIAVENATO, 2004, p.4).

As técnicas tornam-se subjacentes ao conhecimento humano (ou capital intelectual conforme mencionado por alguns autores), visto que, no mercado de trabalho, todos têm acesso às mesmas ferramentas e tecnologias de aprendizagem.

Há o surgimento de uma valorização da capacitação dos funcionários, da troca de conhecimentos entre eles e, conseqüentemente, da aprendizagem contínua. Dessa forma, as empresas, além de conseguirem atingir as suas metas com mais desenvoltura, proporcionam aos seus funcionários uma maior realização profissional, como também pessoal.

Estes são alguns dos resultados apresentáveis com a implantação dos princípios e objetivos que fundamentam educação corporativa, sendo que essa baseada numa gestão de pessoas que prima pela valorização dos indivíduos. Mas, será que isto é perceptível na realidade das organizações? Quais outros resultados que se pode mencionar?

O objetivo geral do artigo é analisar a valorização do papel das pessoas numa organização através da gestão de pessoas, considerando a realidade da educação corporativa. Além disso, pretende-se compreender os principais conceitos referentes à gestão de pessoas e à educação corporativa, assim como, destacar o crescimento e o desenvolvimento das pessoas através de processos de formação, capacitação e qualificação como um diferencial estratégico nas organizações.

## **2 A gestão de pessoas**

A Educação Corporativa é uma ferramenta indispensável na Gestão de Pessoas, pois os princípios que sustentam a sua atuação – como valorização do ser humano e visão sistêmica da organização – condizem e colaboram significativamente na concepção desse modelo de gestão.

A compreensão do conceito de Gestão de Pessoas, que é elucidada pela visão de alguns autores da área, traz subsídios que facilitam e contextualizam o entendimento da explanação da Educação Corporativa.

Conforme Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas pode ser entendida por vários aspectos. Entre eles, “uma área muito sensível à mentalidade que

predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional..." (p.6); "um conjunto de atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento, desenvolvimento..." (p.13).

Pode-se inferir que a Gestão de Pessoas é uma gestão que se caracteriza como um reflexo da concepção do papel das pessoas numa organização, ou seja, da valorização do desempenho de cada indivíduo independentemente de qual função exerça. Por essa concepção, as pessoas não se resumem ao cargo que ocupam. Além disso, pode também ser compreendida por uma diversidade de atividades que se relacionam e se complementam de acordo com as suas peculiaridades e lacunas. Por exemplo, caso não haja um bom recrutamento<sup>2</sup>, é necessário que sejam trabalhadas as carências surgidas num processo de desenvolvimento de pessoas.

Para complementar essa definição, Gil (2007, p.17) afirma que é uma "função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Isto quer dizer que é necessário que se prime não apenas pelo sucesso empresarial, mas também pelo sucesso e satisfação de cada sujeito, num trabalho de interação, reciprocidade, cooperação e parceria entre a organização e as pessoas.

Outra definição é trazida por Rocha-Pinto (2006, p.24) ao afirmar que é um modelo flexibilizado de gestão "no qual os funcionários podem influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder". Percebe-se que não há uma predominância de hierarquia nas relações de poder. Isso se contrapõe a uma das principais características das gestões centralizadoras, nas quais o poder se concentra na mão apenas da gerência ou da alta administração.

Certamente, os pressupostos dessa gestão é um grande desafio para as organizações. De acordo com McLagan e Christo, apud Rocha-pinto (idem, p.24) é necessário "envolver e emocionar as pessoas, para que haja uma ampla e intensa cooperação, com ênfase especial para a atuação em equipe [...] a comunicação deve ser multidirecionada e abrangente". Nessa perspectiva, cada pessoa tem a sua importância e a sua contribuição no sentido de atingir objetivos e resultados. Há uma valorização do trabalho em conjunto

---

2 É um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos ou desenvolver determinadas tarefas na organização.

e da gestão participativa, sendo todos responsáveis de alguma forma neste processo.

Hoje, esse é o retrato dessa importante área organizacional, mas será que essa abordagem sistêmica sempre foi utilizada? Ou ela é o reflexo das transformações econômicas, sociais, políticas, entre outras, advindas da globalização e do desenvolvimento tecnológico, que, inevitavelmente, repercutiu no mundo dos negócios?

Para se compreender como surgiu esse atual cenário na gestão de empresas, é necessário fazer um retrospecto histórico das principais eras organizacionais e dos fatores contextuais que marcaram o século XX, como também, da evolução das concepções da área de administração de pessoas e que culminou na Gestão de Pessoas, ou melhor, na Gestão com Pessoas.

A Era Industrial Clássica ocorreu no período após a Revolução Industrial, compreendido entre os anos de 1900 e 1950. Sua estrutura organizacional era burocrática, centralizadora e funcional como um reflexo de um ambiente organizacional conservador e estático. Desse modo, a concepção da área de administração de pessoas (denominada nessa época de Relação Industrial) não poderia ser divergente desse contexto. Os trabalhadores eram considerados como apêndices das máquinas, ou seja, vistos como meros acessórios para a empresa, que enfatizava a eficiência da produção no método e na rotina através de cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas.

Por seguinte, iniciou-se a Era Industrial Neoclássica no período após a Segunda Guerra Mundial e perdurou até meados do ano de 1990. Caracterizou-se por intensas e rápidas transformações no âmbito organizacional devido a constantes mudanças ambientais, tais como: o crescimento da economia da maioria dos países, as inovações tecnológicas e o aumento das transações comerciais, ocasionando a aceleração da competitividade entre as empresas. Sua estrutura organizacional era mista e matricial com cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras, mas ainda permanecia a antiga rigidez da era industrial.

Nesse contexto de transformação e flexibilização, surgiu uma nova concepção de administração de pessoas, a Administração de Recursos Humanos. “As empresas iniciaram a passagem do clássico Departamento de Pessoal para a gestão de recursos humanos [...] O treinamento e o desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial,

ganham ênfase nesse período..." (BOOG & BOOG, 2002, p.69). As pessoas eram reconhecidas como os recursos fundamentais para o sucesso da empresa, mas que deveriam ser administradas.

Atualmente, vive-se na Era da Informação. Se o mundo já presenciava grandes transformações na etapa anterior, nesta elas ocorrem cada vez mais rápidas e intensas. A incipiente inovação tecnológica ganha contornos de uma revolução, "uma vez que denota a consolidação e a propagação de um 'novo paradigma tecnológico' que viabiliza a transformação do conhecimento, ou da informação, em matéria-prima [...], as novas tecnologias são 'tecnologias para agir sobre a informação'" (GUSSI; WOLFF, 2001, p.140-141). As informações circulam e se renovam constantemente. Há facilidades para acessá-las devido aos avanços das tecnologias de informações e comunicações, mas o entrave é a forma como se usufrui e se apropria desses novos conhecimentos.

É pertinente fazer uma distinção entre informação e conhecimento, pois segundo Pimenta (2002), "Conhecimento não se reduz a informação. Esta é um primeiro estágio daquele. Conhecer implica um segundo estágio: o de trabalhar com as informações classificando-as, analisando-as e contextualizando-as" (p.21). Através desse conceito, pode-se dizer que, ao invés de se está vivendo na era da informação, vive-se na era do conhecimento, o que nos sugere habilidades e competências maiores do que anteriormente.

Nesse contexto, em que "o conhecimento passa a ser a principal fonte de criação de riqueza, substituindo o trabalho como origem do valor" (GUSSI; WOLFF, idem, p.135), caracterizado pela globalização do mercado de trabalho, da economia e da concorrência, é que surge a nova concepção de Gestão de Pessoas em que há uma valorização do papel das pessoas que atuam na organização. Não são vistas como meros empregados ou mão-de-obra, mas sim como o grande capital intelectual, que consiste no patrimônio intangível da organização.

É válido destacar, de acordo com Chiavenato (2005, p.5) que "Antes, as organizações tinham seu valor de mercado definido pelo seu patrimônio tangível e contábil [...] Hoje, é o capital intelectual que vale na medida em que se distribui dentro da organização e se transforma em produtos e serviços, e em criatividade e inovação". Esta reformulação no papel das pessoas não é apenas o indício de uma revolução conceitual, mas uma complexa revolução na estrutura, no ambiente, na cultura organizacional, e principal-

mente, no modo de lidar com elas.

Nessa era da informação, ou melhor, do conhecimento, a estrutura organizacional é caracterizada pela descentralização, não se configurando por órgãos ou departamentos, mas por equipes autônomas e interdisciplinares que primam pelo comprometimento e motivação. Como o ambiente é bastante mutável e dinâmico, as organizações, para se manterem competitivas no mercado de trabalho, necessitam focar nas carências futuras, diferentemente das outras eras, que se baseavam no passado e nas tradições (era clássica) ou no presente (era neoclássica). Quanto às pessoas, poder-se-ia afirmar que se tornaram as molas impulsionadoras das organizações.

As pessoas – e seus conhecimentos e habilidades mentais – passaram a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções e coisas assim (Chiavenato, 2003, p.25).

Para ir além da concepção de Gestão de Pessoas, fala-se atualmente na Gestão com pessoas (grifo nosso). Uma simples mudança na denominação da abordagem, mas que conota uma compreensão muito mais fidedigna do contexto em que está inserida e dos seus próprios objetivos organizacionais. Pressupõe uma organização que atua em conjunto, com o outro, com seus fornecedores, com seus clientes, com seus parceiros, com seus acionistas, com seus talentos, enfim com todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuem para o sucesso da empresa.

Agora, as pessoas são consideradas como o capital humano. São os grandes talentos – que possuem um conjunto de competências, habilidades e conhecimentos –, mas, para que possam desabrochar e desenvolver todas essas variáveis, é necessário que o seu trabalho esteja intrinsecamente relacionado com uma estrutura e um clima organizacional adequado. Não adianta uma pessoa ter uma série de capacidades, se as organizações não se esforçam no sentido de reter, valorizar e investir nesses potenciais.

Na realidade, se as empresas souberem aplicar, de forma eficiente, esse capital humano, conseguirão não apenas o retorno financeiro, o lucro

propriamente dito, mas, principalmente, o retorno mais significativo, que consiste no sucesso das pessoas e da empresa. “Lucros são condições necessárias, mas não suficiente de sucesso” (Chiavenato, 2005, p.1). O sucesso abrange outras variáveis. Consiste, por exemplo, num posicionamento ético e comprometido com a sustentabilidade do meio ambiente, seja interno, que reflete na qualidade de vida de cada colaborador envolvido no processo, seja externo, que condiz com a função social da organização. O sucesso advém, também, da obstinação no investimento no crescimento e desenvolvimento das pessoas. Uma empresa de sucesso deve ser aquela que segue como modelo de perfil para outras empresas e, certamente, será a que possui pessoas mais satisfeitas com o desempenho de seu trabalho.

Diante disso, foi estritamente necessário haver uma reformulação nas atividades desempenhadas pela área de Recursos Humanos (RH). Antes, a aprendizagem organizacional ficava centralizada neste setor. Hoje, entende-se a área de RH, ou melhor, a Gestão com Pessoas, como uma consultoria interna da empresa e os executivos como os atuais gestores de pessoas. Em outras palavras, a Gestão com Pessoas tem a função de “staff” e os gestores têm a responsabilidade de linha.

Na organização linha-staff coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados. [...] Portanto, o executivo de linha necessita do staff para poder desenvolver suas atividades, enquanto o executivo de staff necessita da linha para poder aplicar suas ideias e planos (Chiavenato, 2003, p. 192 e 193).

É evidente a interligação entre ambos, ou melhor, a interdependência de suas atividades. O desempenho de um reflete, consideravelmente, no desempenho do outro e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Se trabalharem de forma harmônica, respeitando e valorizando a responsabilidade e a função de cada um, ambos terão condições mais propícias para conseguirem atingir os melhores resultados através do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Denominam-se objetivos organizacionais as metas que a empresa pre-

tende atingir. Essa definição está diretamente relacionada com o conceito de missão organizacional e visão organizacional. No que concerne ao primeiro, significa o motivo pelo qual a empresa existe, ou seja, a sua razão de ser; no que diz respeito ao segundo, refere-se à projeção de futuro da empresa ao longo do tempo, observando as ameaças e as oportunidades do mercado de trabalho. Uma empresa que consegue sistematizar e incorporar uma missão/visão organizacional adequada está mais apta para atingir seus objetivos e, por conseguinte, se destacar no desafiador mundo dos negócios.

Para que se concretizem essas diretrizes organizacionais – que são formadas pela missão, visão e objetivos – é necessário que sejam compartilhadas com todos os seus membros, não sendo, assim, apenas um ideal a ser atingido pelos gerentes, supervisores ou pela cúpula da administração.

Outro importante fator na concretude dessas diretrizes é relacionar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais, em função das necessidades específicas de cada indivíduo. É importante salientar que as necessidades divergem de pessoa para pessoa. Enquanto uns, por exemplo, se satisfazem apenas com as necessidades básicas do ser humano, outros buscam uma autorrealização profissional e pessoal. Enquanto algumas pessoas se preocupam apenas em receber sua remuneração no final do mês, outros primam por um ambiente de trabalho agradável e prazeroso. A percepção das carências de cada indivíduo e os valores que os definem são essenciais para o sucesso de uma empresa. Se não houver uma interligação e uma coerência entre os objetivos de ambos, torna-se dificultoso a dinamização desse processo e os dois lados tornam-se insatisfeitos.

### **3 Organizações que aprendem**

Essa nova concepção da ARH como consultores, assessores e orientadores dos gerentes que são os executores e cumpridores das ações, dos serviços, das metas, e dos resultados favorece, assim, o desenvolvimento da aprendizagem permanente, visto que se comprometem com a realização desse processo.

Assim, a concepção de organizações que aprendem entrou em destaque no atual cenário da gestão empresarial, principalmente naquelas empresas que se baseiam na gestão com pessoas. O que se pode compreender por esse conceito? Seriam aquelas nas quais todos os indivíduos estão compro-

metidos com a aprendizagem, tendo uma postura proativa, independentemente dos programas de treinamento.

É uma organização onde as pessoas abrem mão de suas velhas idéias, aprendem a ser abertas umas com as outras, compreendem como sua organização realmente funciona, formam um plano ou visão com o qual todos concordam e depois trabalham em conjunto para conquistar essa visão. (ROBBINS, 2002, p. 545)

Percebe-se que a construção desses pressupostos está intrinsecamente relacionada com os princípios da gestão com pessoas, visto que trabalham em conjunto no sentido de alcançarem as diretrizes organizacionais. Há também uma compreensão da organização em toda a sua totalidade, não apenas em partes fragmentadas, característica de cargos individualizados específicos.

Starkey (1997, p.116) apresenta este conceito, um “processo pelo qual as equipes de gerência mudam os modelos mentais compartilhados de sua empresa, seus mercados e seus concorrentes”. A crítica a esse teórico deve-se ao fato de limitar a transformação da aprendizagem numa organização em nível da gerência, quando, na realidade, é caracterizada em todos os níveis por todas as pessoas que se percebem como agentes transformadores de mudanças. Ao defender também que “o único aprendizado relevante numa empresa é o aprendizado daquelas pessoas que têm poder para agir” (STARKEY, idem, p.118) ele realça essa crítica e contradiz com o verdadeiro significado das organizações que aprendem, nas quais cada pessoa tem a sua importância e a sua responsabilidade perante os resultados que almeja. Percebe-se que essa sua concepção remete ao conceito de aprendizagem organizacional, que difere das organizações que aprendem, pois se caracteriza pelo desenvolvimento de competências, mas segundo as ordens da alta direção e suas conveniências.

Nessa perspectiva crítica, Senge (2000, p.15) afirma que “uma organização que aprende é uma visão. Ela incorpora um tipo de ideal ao qual muitos aspiram”; Esse ideal é construído por uma mudança na cultura organizacional, no qual todos querem aprender. “Na construção de organização que aprendem não existe ‘lá’, não existe um destino final, apenas uma jornada infinita” (SENGE, idem, p.24). Ou seja, a aprendizagem é conquistada diariamente através das suas diversas possibilidades. Nesse processo, é sempre

tempo para se aprender algo novo.

A ideia das organizações que aprendem remete aos objetivos da educação continuada em coordenar esforços para o desenvolvimento constante das pessoas, expandindo suas capacidades por todo o sistema. É uma busca ilimitada por novos conhecimentos e novas aprendizagens. Afinal, conforme pontua Freire (1992, p.47) “Ninguém sabe tudo, assim como ninguém ignora tudo. O saber começa com a consciência do saber pouco. É sabendo que se sabe pouco que uma pessoa se prepara para saber mais”. Pode-se inferir que, mesmo acumulando uma série de aprendizagens, se torna ínfimo pela quantidade de conhecimentos que existe na totalidade. Ter essa consciência permite que as pessoas transformem seu posicionamento de detentoras de verdades para o de aproximação com o outro em busca de trocas de novas aprendizagens.

É válido destacar que a realização desse processo de aprendizagem é uma tarefa árdua, que exige paciência, perseverança e comprometimento de todos os níveis da organização, que permite uma transformação na mentalidade das pessoas, nas suas formas de interagir, proporcionado a busca por valores intrínsecos ao trabalho que não é mais concebido como um fim em si, mas um meio de realização pessoal, como também de criação e mudança da realidade.

É nesse contexto que se visualiza a educação corporativa como instrumentalizadora das organizações que aprendem, promovendo o crescimento e desenvolvimento do capital intelectual e gerando vantagens competitivas nos negócios.

#### **4 Educação Corporativa**

A maior autoridade no desenvolvimento desse novo paradigma, Meister, (1999) afirma que a educação corporativa está intrinsecamente relacionada com a ideia de aprendizagem permanente, característica das organizações que alcançam vantagem competitiva nos negócios.

A aprendizagem permanente está pautada, entre outros fatores, na nova concepção que a empresa possui desses processos de aprendizagem, que “contempla tanto a aquisição de novas formas de conduta como a modificação de esquemas anteriormente adquiridos. Perpassa a atividade puramente intelectual, encapando aspectos emocionais na produção de res-

postas, procedimentos e ações inovadoras” (RAMOS, 2002, p.98). Enfatiza que a aprendizagem, para ser efetiva deve transcender os aspectos relativos ao intelecto e abranger atividades que proporcionem a realização de novos experimentos e novas vivências, fundamentadas na superação dos desafios propostos através da criatividade e da inovação.

Nessa mesma perspectiva, Rocha-Pinto (2006, p.99) afirma que “a educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem”. As organizações estão interessadas no conceito de educação contínua, de que uma das principais características é “aprender a aprender”, a busca incessante de aprimorar os conhecimentos visando ao crescimento e desenvolvimento do homem (pessoal ou profissional). Nesse sentido, é necessário cultivar uma visão sistêmica, estendendo o conhecimento à totalidade da empresa, privilegiando a intuição, a flexibilidade e a liderança. “Percebe-se que a educação contínua é uma visão das organizações que identificam a necessidade de se ter uma abordagem mais voltada ao negócio da empresa, refletindo em resultados de longo prazo”. (TEIXEIRA, 2001, p. 57). Os efeitos da educação contínua não são imediatistas, mas provocam resultados mais compensadores e duradouros.

Para se alcançarem esses resultados, é fundamental que os objetivos propostos de educação corporativa estejam alinhados com o planejamento, objetivo e metas da empresa, ou seja, ao plano estratégico das organizações, condizendo, assim, com a sua missão e a sua visão organizacional. Para isso, é necessário que as empresas tenham uma estratégia definida e que os objetivos da educação corporativa também estejam explícitos.

A educação corporativa pode ter como objetivos, por exemplo, “evitar que um profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer a sua profissão com competência e eficiência” (SOUSA e MOTTA, 2007, p.118). Diante do contexto da era do conhecimento, no qual as mudanças ocorrem vertiginosamente, há uma preocupação maior com a atualização desses profissionais, visto que as informações tornam-se obsoletas com uma frequência cada vez maior.

Objetiva-se também, segundo Ramos (2002, p.99) “atender às expectativas do funcionário, enquanto ser humano, considerando as suas emoções, sentimentos expectativas, aspirações...”, e “converter o conhecimento individual em recursos disponíveis para outras pessoas, de forma contínua e funcional, em todos os patamares hierárquicos” (idem, p.101). Esses mo-

delos remetem à compreensão de que as especificidades de cada indivíduo devem ser analisadas e consideradas em toda a sua complexidade, pois as expectativas das pessoas são divergentes, levando-se em consideração que o conhecimento perpassa por toda a organização, independentemente do nível hierárquico.

Silva e Pinto (2005) complementam a ideia de educação corporativa ao afirmar que também se pode considerá-la como

Uma concepção com estratégias educacionais que possibilitam o aprendizado, a atualização e o conhecimento de ponta dentro de sua própria organização. Assim é possível promover o aprimoramento de talentos humanos, capacitando os colaboradores dentro de um processo sistematizado e eficaz de ensino (p.15).

É um processo que não ocorre de forma aleatória, exige um planejamento das atividades que serão desempenhadas, evidenciando os seus objetivos e as suas finalidades. Para isso, é necessário que os funcionários se identifiquem com as propostas apresentadas pelas empresas, idealizando-as, o que se reflete em atitudes empreendedoras, compromisso com o negócio e uma maior responsabilidade nas tomadas de decisões.

Percebe-se que a educação corporativa está se tornando uma grande aliada das empresas, porque, além de proporcionar maiores lucros, está sendo uma ferramenta indispensável na gestão de pessoas, ou melhor, na gestão com pessoas, que prima pelos relacionamentos interpessoais e o desenvolvimento humano. Hoje, utiliza-se a expressão “educar corporativamente” como sinônimo da humanização do ser, da empresa e da sociedade, como também uma preocupação com a formação ética dos seus funcionários, visando à agregação de valores e princípios.

Em outras palavras, a educação corporativa promove uma mudança de visão, tanto filosófica como pragmática, sobre a função da aprendizagem nas organizações

...representa uma nova dimensão de T&D. Uma dimensão moldada para a era do conhecimento, levando em consideração as necessidades cada vez maiores de se agregar valor aos negócios. [...] não se configura como uma revolução radical, mas, sim, como uma evolução incremental. Apropria-se de uma série de princípios filosóficos, metodológicos e empresariais já existen-

tes nos processos de T&D, adaptando-os e acrescentando novos princípios, no sentido de atender às novas demandas das organizações na era do conhecimento. (ROCHA-PINTO, 2006, p.100).

Nessa concepção, os princípios filosóficos condizem com a valorização do ser humano, a visão sistêmica e a mudança cultural. Como princípios metodológicos que sustentam a sua atuação estão a ênfase no desenvolvimento humano (realizado, preferencialmente, por atividades em grupos), e na valorização do papel desempenhado pelos líderes. Quanto aos princípios empresariais, eles se caracterizam como o direcionamento da educação corporativa através do alinhamento com o planejamento estratégico, a utilização de diferentes tecnologias de gestão etc.

Vale destacar, conforme as considerações feitas, que os processos de educação corporativa não se equivalem aos de treinamento. Na realidade, ela é a mudança desse paradigma para o de aprendizagem contínua, que está tão em voga no âmbito empresarial.

**Treinamento** advém da palavra treinar. “Do latim trahere, que significa trazer, levar a fazer algo. [...] processo de preparação de pessoas para execução de tarefas exigidas por um posto de trabalho” (CARVALHO apud MARINELLI, 2007, p. 60). Treinar é, simplesmente, aprender as técnicas e habilidades para determinado fim, “refere-se quase sempre ao adestramento, ou seja, fornecimento de conhecimentos, métodos e/ou técnicas isolados, com objetivos também isolados, [...] em busca de resultados breves”. (TEIXEIRA, 2001, p.19). Significa estar apto para algo em breve período de tempo, não existe um aprofundamento das complexidades do relacionamento humano, nem uma reflexão da importância do que se está aprendendo, se é que se pode utilizar o termo aprendizagem.

Diante disso, Freire (1996, p. 47) afirma que educar transcende a ideia de treinar, pois “não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Para complementar essa concepção, Demo apud Ottone e Tedesco (2003, p.20 e 21) alega que “educação não será, em hipótese nenhuma, apenas ensino, treinamento, instrução, mas especificadamente formação, aprender a aprender, saber pensar, para poder melhor intervir, inovar”. São esses os pressupostos que se baseiam a concepção da educação corporativa, e que promovem profundas

mudanças para as organizações.

A aprendizagem não é mais compreendida como um evento único e presencial que ocorre em um local específico. Na atual concepção, prima-se por um processo contínuo de aprendizagem, no qual as pessoas compartilham conhecimentos constantemente devido ao desenvolvimento da tecnologia que proporciona essa maior interatividade. Os conteúdos não se restringem a qualificações que são transmitidas em determinados cursos. Há uma necessidade de desenvolver competências, valores e princípios que se agreguem aos negócios, independentemente da função e do cargo. Há uma valorização de um posicionamento ativo desses profissionais, que aprendem agindo, revendo a sua metodologia, transformando-a na prática em novas habilidades e atitudes que proporcionam um melhor desempenho no seu trabalho.

Entende-se que as **competências** direcionam as ações estratégicas das empresas e alinha-as ao negócio. Fleury e Fleury (2000, p.19) afirmam que competência é um “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”.

Chiavenato (2005) explicita que conhecimento é a interligação das informações, experiências e vivências que um indivíduo possui gerando aprendizagens. É o saber que constitui um aprender continuamente. A habilidade é a capacidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. É o saber fazer. Já as atitudes significam o comportamento de uma pessoa frente às situações adversas no seu ambiente de trabalho, resultando em proatividade. A união desses três elementos resulta nas competências essenciais para se atingir a eficácia e eficiência nas atividades. Chiavenato apresenta outra contribuição ao afirmar que “a gestão por competências procurar substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa” (idem, p.9), concepção que se opõe à de Fleury e Fleury em relação ao aspecto do treinamento e melhor condiz com a temática desse trabalho.

Como competências básicas no ambiente de negócios, Meister (1999) aponta sete: Aprender a aprender (uma das qualificações mais importantes, já que vivemos em um mundo em constantes mudanças); comunicação e co-

laboração (aborda as habilidades interpessoais, como saber ouvir, e trabalha com a colaboração de cada membro da equipe); raciocínio criativo e resolução de problemas (ser capaz de analisar, questionar e sugerir melhorias); conhecimento tecnológico (integração da tecnologia com o conhecimento); conhecimento de negócios globais (estar inserido na visão estratégica da empresa), desenvolvimento de liderança (desenvolvimento pessoal dos funcionários para ocupar cargos de confiança); e autogerenciamento de carreira (responsabilidade de gerenciar a própria carreira).

Todos esses aspectos se fazem importantes no modelo de educação corporativa baseado numa gestão de pessoas por competências, que definitivamente difere da concepção de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), tornando-se uma estratégia fundamental no processo de desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização.

## **5 Considerações finais**

O presente trabalho científico buscou compreender a concepção de educação corporativa baseada numa gestão de pessoas por competências, que prima pela valorização do papel das pessoas numa organização como diferencial competitivo no mundo dos negócios. A abordagem se destaca não apenas por proporcionar uma maior lucratividade para as empresas, mas, essencialmente, por dar ênfase aos aspectos humanos na construção do desenvolvimento das pessoas.

Trabalha-se a ideia de educação contínua e aprendizagem permanente como forma de estar sempre atualizando, formando, qualificando o capital intelectual dentro do contexto da era do conhecimento, em que as informações se tornam obsoletas com mais frequência, levando-se em consideração não apenas os aspectos intelectuais, mas também os fatores comportamentais.

A educação corporativa difere da concepção de treinamento, pois objetiva desenvolver competências básicas que agreguem valores e princípios aos negócios e que seja condizente com as perspectivas e necessidades de cada indivíduo. Afinal, para que os pressupostos da temática sejam alcançados é fundamental que empresa e colaboradores trabalhem conjuntamente na identificação dos seus objetivos e finalidades.

Diante do que foi exposto neste trabalho, espera-se que possa ter con-

tribuído no sentido de se entender e explorar o conceito de educação corporativa baseada numa gestão de pessoas por competências, assunto relativamente recente na literatura, mas que já apresenta certa expressividade no âmbito empresarial.

Por último, sugere-se que as pesquisas relacionadas com essa temática sejam continuadas como forma de valorização do elemento humano no crescimento organizacional.

## Referências

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Org). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes** – Estratégias e Tendências. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEMO, Pedro. Educação e qualidade. Campinas: Papirus, 2003. (Coleção magistério: Formação e trabalho pedagógico, 8.).

FLEURY, A; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

GUSSI, A.; WOLFF, S. A “sociedade em rede” e a privatização da informação: esboço de um balanço crítico para refletir a sociedade contemporânea.

**Temática:** revista dos pós-graduandos em Ciências Sociais, Campinas, v. 9, n.17/18, p.125-156, jan./dez. 2001.

MARINELLI, Marcos. **Educação Corporativa:** um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza: Editora UFC, 2007.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

PIMENTA, Selma (Org). **Saberes pedagógicos e atividade docente.** São Paulo: Editora Cortez, 2002.

RAMOS, Vanja de Almeida Pessoa. Educação corporativa: uma realidade nas empresas contemporâneas. **Cadernos Camilliani.** V.8, n.2, p. 95-114, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Cloracildes Dal Agnol da; PINTO, Tânia Teresinha Ceni. Educação corporativa: futuro/ presente das organizações modernas. **Vizivalli em revista.** V. 4, n.2, p. 11-37, ago/dez. 2005.

SOUSA, Carla Regina de; MOTTA, Sirlene Pereira. Educação Corporativa: uma realidade nas empresas contemporâneas. **Cadernos Camilliani.** Espírito Santo, v.8, n.2, p.117-124, maio/ago. 2007.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem:** relatos do sucesso das grandes empresas. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.