

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**ADRIANA NICOLETTI**

**INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO  
COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

**SÃO PAULO  
2012**

ADRIANA NICOLETTI

**INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO  
COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para conclusão de curso.

SÃO PAULO  
2012

Às duas pessoas que sobremaneira me auxiliam  
acadêmica, profissional e afetivamente, meus pais  
João Américo Nicoletti  
Goreti Susco Nicoletti

A educação sozinha não faz mudanças,  
mas nenhuma grande mudança se faz sem educação.  
(Bernardo Toro)

## RESUMO

Aborda-se a evolução histórica da educação e educação corporativa, para melhor compreensão do modelo atual. Relata-se a evolução dos modelos de administração e a atual dinâmica nas organizações modernas. Apresenta-se um debate referente aos ativos intangíveis e seu ganho de destaque em relação aos tradicionais ativos tangíveis. Verifica-se a crescente importância para as organizações da inovação no mundo globalizado, de forma a garantir o alcance a novos mercados e a perpetuação nos já conquistados. Discute-se a forma como as empresas aprendem, e como esse aprendizado pode ser utilizado de forma a desenvolver uma cultura organizacional que atenda às estratégias do negócio. Dialoga sobre a forma como as organizações realizam a gestão de conhecimento. Analisa-se a importância do uso de novas tecnologias para o desenvolvimento de organizações comprometidas com o desenvolvimento de seus colaboradores. Faz-se considerações sobre a importância das lideranças para a criação de organizações pensantes e que estão voltadas para a inovação e conhecimento. Expõem-se cases de sucesso na implantação de sistemas de educação na corporação. Utiliza-se como bibliografia autores especialistas no tema entre os quais Jeanne C Meister, Marisa Eboli e Maria Tereza Leme Fleury.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Educação Corporativa. Gestão do Conhecimento.

## **ABSTRACT**

It is approached the historical evolution of education and corporative education, in order to better comprehend the current model. It is reported the evolution of the management models and the current dynamic in the modern companies. It is presented a debate on the intangible assets and on its advantage over the traditionally tangible assets. It is verified the growing importance of innovation, to companies, in the globalized world, as to guarantee the access to new markets as well as the perpetrating of the already conquered ones. It is deliberated how companies learn, and how this learning might be applied in order to develop organizational culture that ensure the strategies of business. It is conferred on how companies do knowledge management. It is analyzed the importance of the usage of new technologies to the development of companies compromised with the development of its collaborators. It is pondered the importance in leaderships to the creation of thinking organizations, focused on innovation and knowledge. It is disclosed cases of success on the employment of education systems on companies. It is used as reference authors specialized on the them, such as Jeanne C. Meister, Marisa Eboli and Maria Tereza Leme Fleury.

Key words: Project Management. Corporative Education. Knowledge Management.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA: PENSAMENTOS REFERENTES À EDUCAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
2.1. Idade-média: modo de produção agrícola e artesanal.....	11
2.2. Idade moderna: advento da burguesia e criação de mercados consumidores.....	13
2.3 Idade contemporânea: administração taylorista-fordista.....	14
2.4. Era do conhecimento: uma gestão flexível.....	16
<b>3. INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>26</b>
3.1. Aprendizagem na organização: definição.....	27
3.2. Globalização e inovação: importância do capital humano.....	28
3.3. Ativos intangíveis.....	36
3.4. Aprendizagem em gestão de projeto.....	39
3.5. Educação na corporação e gestão do conhecimento.....	41
3.6. Educação e tecnologia.....	48
3.7. Cultura e estratégia empresarial.....	50
3.8. Algumas considerações sobre liderança estratégica.....	53
3.9. Educação e parcerias.....	56
<b>4. CASES DE SUCESSO.....</b>	<b>59</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No século passado e início do presente, ocorreram diversas mudanças, uma vez que o conhecimento produzido pela humanidade aumentou de forma considerável. Conforme reportagem da Revista Veja (1995, p. 66), a taxa de crescimento dos conhecimentos técnicos, desde o começo do século passado, é de treze por cento ao ano, ou seja, ele dobra a cada cinco anos e meio.

Conforme destaca Sevcenko (2001, p. 24), alguns teóricos chegam a calcular que, neste novo século, essa taxa deva alcançar o índice de quarenta por cento ao ano. Em outras palavras, o conhecimento praticamente dobrará a cada ano.

Para entendermos o que isso significa, basta imaginarmos a vida durante a idade média, em que homens e mulheres dificilmente aprendiam a ler e a escrever. Posteriormente, durante o advento das universidades e do modelo moderno de escolas, e certamente da prensa móvel de Gutenberg, com as consequentes revoluções da Imprensa e Científica, o conhecimento passou a estar mais ao alcance das pessoas.

Mas nenhuma evolução, ainda conforme Sevcenko (2001, p. 25), passando pela Industrial em meados do século XVIII, e pelo desenvolvimento da visão fordista de produção em massa no início do século XX, foi tão significativa para o desenvolvimento do conhecimento e a forma como ele é disseminado, do que a revolução da informática e a globalização de informações. A esse fator soma-se o fato espantoso de que mais da metade de todo o conhecimento humano ter sido desenvolvido somente após a segunda grande guerra, e que cerca de setenta por cento de todos os cientistas e pesquisadores não só estão vivos, como em atividade.

Em vista dessa realidade, surge a necessidade de uma constante atualização. Assim, somente os profissionais que desenvolverem o hábito de um contínuo aprimoramento e estudo poderão acompanhar todas as mudanças que acontecem.

Mas não é só do ponto de vista individual que a importância de constante aprimoramento se faz presente. No panorama atual, as empresas só poderão competir de forma eficaz no mercado, na medida em que desenvolverem mecanismos de rápida adequação a modelos em permanente mudança e desenvolvimento.

Partindo do princípio de que as empresas são com um organismo vivo formado pelo seu corpo de colaboradores e funcionários, ela só conseguirá se



manter no mercado e conseguir se perpetuar no setor por ela explorado se investir no desenvolvimento de pessoas.

Essa nova visão contrasta com uma mais tradicional, em que os colaboradores deveriam receber treinamento específico para a atividade a ser desenvolvida. Visão essa claramente representada pelo tão conhecido e aclamado filme de Charles Chaplin, *Tempos Modernos* (CHAPLIN, 1936).

Muitas empresas e organizações perceberam a importância de seu corpo de colaboradores de forma mais extensa, e como o desenvolvimento do ser humano colabora significativamente para o desenvolvimento da empresa em si.

Demonstrações dessa nova visão e mentalidade podem ser caracterizadas pela forma como empresas do mundo todo vêm investindo no desenvolvimento de seus colaboradores significativamente através da implantação de políticas de educação dentro da corporação, representadas pelas universidades corporativas e pelas crescentes colaborações com instituições de ensino superior e técnico para oferecerem a seus colaboradores mais e melhores oportunidades de estudo.

Essa pesquisa pretende discutir as recentes alterações nas mentalidades social e empresarial, no que tange o desenvolvimento pessoal e organizacional e como diversos empreendimentos no sentido de instituir essa nova política com base na educação corporativa e no desenvolvimento de pessoas tiveram êxito na manutenção e desenvolvimento da competitividade corporativa.

Pretendemos verificar se a educação corporativa e o investimento no desenvolvimento de funcionários e colaboradores realmente geram vantagens competitivas, identificando como a evolução de uma mentalidade de educação e treinamento de pessoas na corporação vem se tornando pilar fundamental na gestão empresarial bem-sucedida.

Consideramos esse estudo particularmente importante em países como o Brasil e nossos colegas da América Latina, onde a importância e os investimentos em educação são tão restritos, e cuja importância ainda parece não ter sido sentida por grande parte da população e poderes públicos. Veremos como a reflexão sobre a verdadeira rota da Educação Corporativa no Brasil é importante para os rumos da nossa sociedade.

Nessa pesquisa utilizamos o método de levantamento bibliográfico, em razão da complexidade do tema complexidade. Nosso objetivo é realizar uma reflexão, com base na literatura existente, sobre os benefícios alcançados pelas empresas

modernas em decorrência de investimentos no desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores.

Na bibliografia específica, nos valem, entre outros, dos conhecimentos oferecidos pela autora americana Jeanne C. Meister, principal referência mundial em educação corporativa, e por Marisa Pereira Eboli, que foi a primeira pesquisadora brasileira a desenvolver o tema em nosso país, a partir de sua tese de doutorado na USP, utilizando o conceito de Universidade Corporativa, que na primeira década do século XXI passou a ser também chamada de Educação Corporativa.

Não fazem parte desta pesquisa estudos sobre formas de implantação de sistema de universidades corporativas.

Essa monografia divide-se em três capítulos. No primeiro buscamos situar o leitor na realidade da educação hoje, a partir de uma evolução histórica a partir da idade médias, até os tempos atuais.

No capítulo seguinte, utilizamo-nos de conceitos como aprendizagem, ativos intangíveis, gestão do conhecimento, para compreendermos a importância do desenvolvimento de um sistema de educação na corporação em decorrência da globalização e da era do conhecimento em que estamos inseridos. Nesse capítulo também trazemos discussões referentes ao entendimento referente ao tema treinamento e desenvolvimento de pessoas sob o ponto de vista do guia PMBOK para a gestão de projetos.

No terceiro e último capítulo, demonstramos através de experiências concretas de empresas que investiram no desenvolvimento humano e quais os benefícios alcançados com tais ações.

## 2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA: PENSAMENTOS REFERENTES À EDUCAÇÃO

Neste ponto faz-se necessária uma reflexão quanto ao tema da educação e sua evolução histórica.

A Educação é um fenômeno social que contribui para o desenvolvimento econômico, científico, cultural e político de uma sociedade. Segundo a autora,

cada grupo social concebe, organiza e operacionaliza seu sistema educativo a partir de determinada visão do ser humano e do mundo, em função de referenciais individuais e coletivos que vigoram naquele tempo e naquele espaço específico. Portanto há uma correlação profunda entre as concepções que as pessoas têm de si e do universo, a forma como educam seus descendentes e o tipo de sociedade que constroem. (Wickert, 2006, p. 31),

O conceito de que todo ser humano tem direito à educação, hoje aparentemente enraizado em nossa cultura nacional, é relativamente recente. Durante a maior parte da história da humanidade, o conhecimento foi exclusividade de alguns grupos.

### 2.1. Idade-média: modo de produção agrícola e artesanal

Gambi (2001, p 141-142) defende que, ao contrário do que a histologia tradicional defende, a Idade Média não é apenas uma época que divide dois momentos de alto desenvolvimento – mundo antigo e mundo moderno – mas “a época da formação da Europa cristã e da geração dos pré-requisitos do homem moderno”, ou seja, período em que houve a “formação da consciência individual; do empenho produtivo, da identidade supranacional etc”, bem como a criação de um

modelo de sociedade orgânica, marcada por forte espírito comunitário e um etapa da evolução de alguns saberes especializados como a matemática ou a lógica, assim como uma fase histórica que se coagou em torno dos valores e dos princípios da religião (GAMBI, 2001, p 141-142).

Ainda segundo o autor, foi nesse período em que foram criados os ideais mais comuns e enraizados da Europa: “ideais-mitos, ideais-tradições, ideais-legendas”, este é o conjunto de pensamentos que “que construíram o arcabouço fundamental (ideológico e imaginário) do povo europeu”.

Por fim, Gambi (2001, p 146) expõe que

a escola, como a conhecemos, é um produto da Idade Média. A sua estrutura ligada à presença de um professor que ensina a muitos

alunos de diversas procedências e que deve responder pela sua atividade à Igreja ou a outro poder (seja ele local ou não); as suas práticas ligadas à lectio e aos auctores, à discussão, ao exercício, ao comentário, à arguição etc.; as suas práxis disciplinares (prêmios e castigos) e avaliativas vêm daquela época e da organização dos estudos nas escolas monásticas e nas catedrais e sobretudo nas universidades. Vêm de lá também alguns conteúdos culturais da escola moderna e até mesmo contemporânea: o papel do latim: o ensino gramatical e retórico da língua; a imagem da filosofia, como lógica e metafísica.

Mas, se a escola como a estrutura que conhecemos hoje já existia na Idade Média, será que ela estava disponível para todas as pessoas e em todas as classes? Parece haver um consenso entre os autores de que apenas os religiosos e nobres (nem todos) tinham acesso às escolas, e que aos camponeses, artesões e humildes cabia apenas o aprendizado do ofício e de rotinas do dia-a-dia:

[...] a educação e as escolas de modo geral sempre foram seletistas, ou seja, escolhem determinado grupo para atender. Na Antiguidade, somente os filhos de ricos tinham acesso à educação, Na Idade Média, somente os alunos dos mosteiros e os filhos dos nobres. Na Renascença, a educação tornou-se instrumento de ascensão social para os burgueses. [...] nenhuma escola atendeu a todas as crianças, sem exceção. (BEYER, 2005, apud OLIVEIRA, 2008 p.11)

Percebemos que havia a necessidade do estudo, mas apenas para algumas classes:

Num período de colapso do Império Romano, invasões bárbaras e estilhaçamento das culturas, o agostinismo, que tinha a Bíblia como cartilha, manteve viva uma educação que não podia prescindir de certo grau de alfabetização, lógica e retórica, embora restrita a nobres e religiosos, e mesmo assim nem todos. (FERRARI, 2006, p. 07)

Balbinot é outro autor que também destaca como a educação era exclusiva de alguns grupos, sobretudo dos mais abastados:

A educação formal [...] não era algo comum e estendido, universalmente, a toda população. O que parece mais é uma educação diferenciada segundo a posição social, de tal modo que não fosse possível dizer que o saber escolástico tenha sido difundido e praticado entre os meios mais populares, para os quais era mais condizente um saber prático adquirido por meio da experiência de trabalho na oficina doméstica, por exemplo. (BALBINOT, 2008, p 53 - 54)

Na verdade, podemos distinguir duas formas de educação durante a idade média:

A educação na Idade Média foi caracterizada por um modelo dualista que incluía a Escola da Nobreza, reservada às elites e ao preparo dos herdeiros da aristocracia, que deveriam aprender a pensar e a

comportar-se como grandes senhores, e a Escola da Vida, que acontecia na prática do dia-a-dia dos lavradores, operários, artesãos, e gente pobre (HARPER et alli, 1980, apud SAUPE e BUDÓ, 2006, p. 329).

O próprio Gambi (2001, p 150 - 152) parece perceber que a educação destinada à aristocracia era diferente da oferecida aos camponeses e pessoas humildes.

A situação da mulher, nesse período, era ainda de mais exclusão:

Na Idade Média as mulheres não tinham acesso à educação formal, sendo depositárias dos valores da vida doméstica, com fins atrelados ao casamento e à maternidade. Enquanto pobre, a mulher trabalhava duramente ao lado do marido, permanecendo analfabeta e quando nobre, recebiam aulas no seu próprio castelo, atendo-se, porém, ao aprendizado da música e de trabalhos manuais, entre outros aprendizados de cunho doméstico (PELAES, [20--], p. 07).

Diante do exposto, podemos verificar que a educação durante a idade média não era oferecida a camponeses e artesão por não ser útil. A estes o indispensável era o conhecimento necessário para o desempenho diário de suas atividades. Aos nobres, por disporem de mais tempo livre, podiam ser oferecidos alguns aprendizados básicos e que possibilitassem entretenimento. Exclusivamente ao clero a educação era vista como importante para o desenvolvimento intelectual, uma vez que, segundo Eboli (2006, p. 34), nesse período “a educação surge como um instrumento para um fim maior, a salvação da alma e a vida eterna”.

## **2.2. Idade moderna: advento da burguesia e criação de mercados consumidores**

Somente com o advento da burguesia e dos primeiros indícios da Idade Moderna, surgem instituições de nível superior, as universidades, que permitiam uma livre agregação de docentes e estudantes, mais indiferente às classes.

Para Souza (2010, p. 3) os avanços nos direitos políticos e sociais, além do bem-estar das pessoas, só foram possíveis graças à “universalização da educação pública”. Segundo o autor, até o século XVIII a educação, em todas as civilizações, “tinha sido privilégio das elites ou de alguns segmentos da população”, porém nos últimos dois séculos houve “a extensão da instrução básica como um direito de todos e a ampliação do acesso à educação profissional de nível médio e superior” na civilização europeia-ocidental.

Lukas (2005, p. 30) nos apresenta uma evolução interessante:

No século XVII, a escolarização passou a se estender a pessoas cada vez mais jovens, acabando por incluir os filhos dos pobres. No século XIX, o ideal da educação generalizada e pública, implicando mais e mais a responsabilidade dos governos, tornou-se sacrossanto. Mesmo assim, grande parte da formação e da verdadeira educação dos filhos continuou a ser responsabilidade dos pais, em casa. Durante o século XX, isso mudou. Como muitas outras coisas, o papel das escolas foi ampliado e estendido, reduzindo as antigas responsabilidades anteriores dos pais.

O autor continua:

A invenção da imprensa coincidiu com o início da era moderna, tendo sido consequência e causa de muitas de suas conquistas. De início, foi mais a disponibilidade de livros que a de escolas que levou a uma ampliação de leitores – até que no século XIX, os homens e as mulheres que não sabiam ler tornaram-se uma pequena minoria na população do mundo ocidental (LUKAS, 2005, p. 31 – 32).

Importante salientar que mesmo com a evolução trazida pela idade moderna em relação à era medieval, isso não significou um alcance de toda a população à educação e às escolas. Basta verificarmos que durante o século XIX muitas nações, incluindo o Brasil, possuíam regimes escravistas. Aos escravos não só o trabalho e castigos físicos eram impostos, mas também havia uma total negativa à educação. Posteriormente, em muitos desses países, novos discursos referentes à educação popular só foram possíveis graças a uma busca de novos e maiores mercados pelas burguesias regionais (LINS, 2003, 137 - 138).

Ademais, como destaca Eboli (2006, p. 34), o renascimento “exclui dos propósitos educacionais a grande massa popular”. A educação tinha um valor prático para a classe burguesa que, uma vez que enriquecia, deseja assumir padrões aristocráticos, necessitada de uma educação que “permita formar o homem de negócio, ao mesmo tempo capaz de conhecer as letras greco-latinas e de se dedicar aos luxos e prazeres da vida”.

Verificamos que educação sempre esteve intimamente ligada com o sistema produtivo e de mercado, uma vez que a força das instituições dominantes sempre prevaleceu de forma a influenciar os padrões educacionais de seu tempo.

### **2.3. Idade contemporânea: administração taylorista-fordista**

O longo processo de transformações ocorrido na Europa entre os séculos XVII e XVIII, mais caracterizado pela revolução industrial, fez o mundo mergulhar na

idade contemporânea, e também trouxe alterações no modo de produzir e, conseqüentemente, na educação.

Para Souza (2010, p 10), “a partir do século XIX um enorme esforço em todos os países da Europa ocidental e nos Estados Unidos por garantir que todos os cidadãos tivessem acesso à educação básica”. Foi exatamente essa demanda que levou à estruturação dos sistemas públicos de ensino nesses países, gerando padrões que posteriormente se tornaram padrão para o mundo todo.

Observamos uma gradual separação entre o projeto do produto e o processo de produção, que encontrará seu auge na virada do século XX, sendo Ford e Taylor seus principais artífices (Fleury e Fleury, 1997, p. 33-34).

[...]Frederick Taylor desenvolve a ideia do ‘homem de primeira classe’ e este passa a ser o objeto de estudos sobre as variáveis de tempo e movimento das pesquisas de Taylor. Para garantir que os padrões fossem atingidos, Taylor sugere a seleção, o treinamento e o controle dos trabalhadores. Ainda focado no aumento da produtividade, sugere que se pague mais a quem produzir mais (TENÓRIO e PEREZ, 2007, p. 6).

Para Taylor, como os gestores não conhecem as atividades necessárias para a produção, ou mesmo o tempo necessário para executá-las, precisam negociar com os operários a questão da quantidade e prazos. Por outro lado, os operários têm uma tendência à vadiagem, o que gera desperdício nas atividades produtivas (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 35).

Conforme Eboli (2004, p, 37) “na organização taylorista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios”.

Taylor continua influenciando a administração de muitas organizações, que ainda utilizam seus “princípios de unidade de comando, de divisão do trabalho, especialização e amplitude de controle” (TENÓRIO e PEREZ, 2007, p. 6).

Diferente de Taylor, com sua operacionalização e racionalização da utilização de recursos, em especial o humano, a visão de Ford era de ordem estratégica. Ao identificar grandes demandas de mercado inexplorado, formado por consumidores potenciais, ele desenvolveu um automóvel acessível e de manutenção barata, além de um complexo sistema de produção em linha de montagem (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 36 - 37).

A complexidade da linha de montagem de Ford exigiu um alto investimento monetário e um alto grau de planejamento e racionalização, que também atingiu o

uso de mão-de-obra: “Ford buscava um ajuste ótimo entre as demandas mecânicas do trabalho e os requisitos físicos do trabalhador, para que não houvesse qualquer desperdício de energia. A inteligência e a comunicação eram totalmente desnecessárias” (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 38).

No entendimento de Fleury e Fleury (1997, p. 38), para Ford o funcionário não era uma pessoa que podia e precisava ser desenvolvido para um aumento produtivo, mas era analisado do ponto de vista mecânico, como uma peça de autômato.

Nesse modelo cabia a uma cúpula “pensante” determinar o trabalho a ser realizado que seria realizado por toda a estrutura empresarial, sendo que a maior parte dos colaboradores deveriam apenas reproduzir o trabalho e o conhecimento. (EBOLI, 2002, p. 187)

#### **2.4. Era do conhecimento: uma gestão flexível**

Se “depois de 1960, pelo menos um quarto da população norte-americana veio a passar mais de um quarto de sua vida em escolas, dos 2 aos 22 anos” (LUKAS, 2005, p. 30-31), o mesmo não pode ser estendido ao resto do globo. Aliás, mesmo hoje, com todos os órgãos reguladores, nacionais e internacionais, teses e teorias, nem sempre toda uma população tem o acesso à educação.

Segundo Tomasevski (2006, p. 70), “em países pobres muitas crianças nunca são matriculadas”, e o pior é que “esse número sequer é conhecido”. A autora continua explicando que em muitos países sequer a educação primária é oferecida de forma gratuita a 100% da população:

A exclusão educacional aponta a necessidade de perguntar por que as pessoas são pobres, permanecem pobres ou tornam-se pobres. A prática comum ainda é identifica-las como vulneráveis, mais do que discutir os fatores que as tornam vulneráveis. Quando a pobreza resulta da negação dos direitos, e esse é normalmente o caso, a solução é necessariamente a afirmação e a realização de todos os direitos humanos. É impossível combater as desigualdades nas condições de vida sem o direito à educação. Quando o direito à educação à educação é garantido, opera como um multiplicador, fortalecendo o exercício de todos os direitos e de todas as liberdades individuais. Quando o direito à educação é negado, priva as pessoas de muitos (senão de todos) direitos e liberdades (TOMASEVSKI, 2006, p. 71).

Muito ainda deve ser feito para que seja atingido o determinado pela



Declaração Universal dos Direitos do Homem, proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948, a qual foi incluída em 1960, pela Conferência Geral da UNESCO, o artigo 26 que trata sobre o direito à educação:

1. Toda pessoa tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito.
2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.
3. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948).

Interessante verificar a distância entre o que se teoriza, com a idade do conhecimento em que, graças à globalização e internet, estamos adentrando, e uma realidade em que a educação ainda continua sendo oferecida apenas para parte da população mundial.

Para a professora Marisa Eboli (2004, p. 29)

a escola clássica se dirige à formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da ideologia vigente (modo de ser e pensar), ao passo que a escola profissionalizante, voltada às classes instrumentais e dominadas, privilegia os aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer).

Destacamos ainda, que diante das alterações e de todas as exigências da sociedade do conhecimento,

o sistema educacional preexistente tornou-se completamente obsoleto. O tema da reforma educacional passou a integrar a agenda da grande maioria dos países desenvolvidos; multiplicam-se as iniciativas internacionais de avaliação dos sistemas de ensino; a qualidade dos sistemas educativos passou a ser discutida nas mais altas esferas sociais e políticas. As exigências para o sistema educacional não simples em seu enunciado: (1) é preciso que todos tenham desenvolvido a capacidade de aprender e (2) é preciso oferecer as oportunidades de educação permanentes para todos (SOUZA, 2012, p. 13).

Conforme destaca Rosemberg, (2001, p. 516), durante a década de 1990 a ONU organizou cinco conferências internacionais referentes ao tema da educação e desenvolvimento da mulher, tamanha a sua importância. Todas tinham o mesmo objetivo: garantir um acesso total, mais amplo, em todos os níveis (primário, secundário e superior), mais cedo e em termo de igualdade aos homens à

educação, assim como à educação profissional e ao treinamento técnico, eliminando todos os estereótipos de gênero das práticas, matérias, materiais, currículos e instalações educacionais, além de eliminar as barreiras que impedem o acesso à educação a adolescentes grávidas ou jovens mães.

Ora, se o sistema educacional brasileiro, como o de vários outros países do mundo subdesenvolvido, apresenta igualdade de oportunidades para os sexos no tocante ao acesso e permanência no sistema, ostenta intensa desigualdade associada ao pertencimento racial e à origem econômica. Tal particularidade tem me levado a reformular a pergunta-chave na busca de prioridades para a meta da democratização da educação da ótica das relações de gênero: como as hierarquias de gênero interagem com as de raça e classe para produzirem um sistema educacional tão excludente quanto o brasileiro? O deslocamento do eixo da pergunta conduz à reflexão sobre o sistema educacional simultaneamente como instância de formação de crianças, adolescentes, jovens e adultos, como mercado de consumo (materiais escolares, edifícios, livros didáticos e para-didáticos, equipamentos, transporte, etc.) e como mercado de trabalho, seja para trabalhadores(as) que atuam internamente no sistema educacional (serviçais, docentes e técnicos/as), seja para aqueles (as) que produzem bens e serviços auxiliares, sistema este que produz e reproduz desigualdades de gênero, classe, raça e idade (ROSEMBERG, 2001, p. 518)

Aliás, o tema continua atualíssimo. Conforme a reportagem do Jornal do Brasil de março de 2012, “no documento ‘Metas do Milênio’, da Organização das Nações Unidas (ONU), os líderes políticos elencaram alguns compromissos considerados prioritários, como acabar com a fome e a pobreza, investir na universalização da educação básica de qualidade e criar políticas de igualdade entre sexos e de valorização da mulher”.

Segundo Eboli, (2002, p. 187), “um dos maiores obstáculos ao progresso da América Latina é a falta de investimento na qualificação e educação da força de trabalho e de desenvolvimento das competências locais”. As transformações necessárias para dar continuidade às reformas e levar ao desenvolvimento dessa região são educação, modernidade e competitividade.

Isso porque “a educação é um instrumento necessário às mudanças crescentes e ao desenvolvimento no país” (EBOLI, 2010, p 144).

Nas palavras de Lara (2004, p. 36), “durante centenas de anos, a produção de informação aumentou aos poucos. Somente a partir da década de 1950 o avanço da tecnologia tornou possível a difusão, quase que instantânea, da informação”.

Ao mesmo tempo, a falta de acesso à educação começa a ser vista com uma desvantagem frente às novas demandas de mercado. Temos uma tendência a

eliminar a divisão entre trabalho mental e manual, e encontrarmos pessoas capacitadas a pensar e executar, uma vez que as atividades não são mais fragmentadas e padronizadas, mas sim integrais e complexas. A atividade que era baseada em uma rotina de automação rígida e banalizava o trabalhador dá lugar a uma gestão flexibilizada diversificada e autônoma com um perfil de trabalhador gestor. Estruturas verticais e centralizadas dão espaço a estruturas verticais e descentralizadas, na passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexibilizada que temos hoje (EBOLI, 2002, p. 187).

Uma vez que a natureza do negócio é modificada com muita rapidez, não sendo possível estipular uma trajetória dentro da empresa ou do mercado de forma antecipada. Cargos e setores podem ser extintos e outros serão criados. Por isso é importante se manter sempre atualizado com as necessidades e exigências do mercado (MEISTER, 1999, p. 124).

Para Fischer e Amorim (2010, p. 199) Os conceitos de educação corporativa e gestão diferenciada também andam juntos:

Como conceitos inovadores e como práticas de gestão diferenciadas, essas foram as principais respostas das organizações contemporâneas aos desafios impostos pelos ambientes turbulentos nos quais predominavam o novo e um estado de mudança permanente.

Para Meister (1999, p. 02) a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível é um fator determinante para a geração da necessidade das organizações se tornarem organizações vinculadas ao conhecimento. Isso porque, essa nova forma de forma de organização favorece a comunicação não somente interna, mas também com grupos externos (sindicatos, fornecedores, clientes...). “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”.

Nessas empresas, ainda segundo Meister, o processo decisório é descentralizado, permitindo uma maior velocidade e eficiência, importantes para a competitividade. Esse tipo de organização “valoriza trabalho em equipe em detrimento do individualismo, sai à procura de mercados globais em detrimento do doméstico e enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro no curto prazo” (1999, p. 02).

No campo da educação nas empresas, Fischer e Amorim (2010, p. 200-201)

demonstram que todo “trabalho pressupõe aprendizagem prévia e a aplicação de algum tipo de conhecimento na sua execução. Saber e fazer são partes do mesmo processo, sendo difícil definir onde termina um e onde começa o outro”. A partir da revolução industrial e dos anos da idade contemporânea, por causa da superespecialização do capitalismo industrial, separou essas duas atividades. Dessa forma, foram criados centros de treinamentos prepara funcionários para exercerem especificamente as atividades a eles destinadas. Com o surgimento de novo método ou tecnologia, a equipe de treinamento entrava em cena novamente para realizar a atualização de funcionário.

Ora, continuam os autores, na era da informação a intensidade e frequência das mudanças (em relação a processos, produtos ou clientes) são de tal ordem que a produção do conhecimento passa a ser exigido no mesmo instante em que o trabalho é executado. Surgem, ainda, os programas de qualidade total, em que os funcionários são convidados a participar de times de melhoria contínua.

Dessa forma, o simples sistema de treinar os colaboradores para uma atividade passa a não ser mais suficiente e as corporações percebem a necessidade de preparar seu corpo de colaboradores para que se tornassem mais autônomos, desenvolvendo um sistema de educação continuada e em sintonia com as estratégias organizacionais.

Por aprendizado continuado entendemos que não basta dar um determinado numero de cursos e considerar a tarefa executada. As ações devem ser constantes na medida em que as mudanças e inovações também são contínuas. Deve haver foco interno e externo com uma abordagem ampla, contínua e aberta (MEISTER, 1999, p. 43).

A evolução tecnológica também marca esse período. Nas palavras de Sevchenko (2001, p. 23),

o que distinguiu particularmente o século XX, em comparação com qualquer outro período precedente, foi uma tendência contínua e acelerada de mudanças tecnológicas, com efeitos multiplicativos e revolucionários sobre praticamente todos os campos da experiência humana e em todos os âmbitos da vida do planeta.

Na visão de Souza (2010, p 9), “as evoluções da ciência e da técnica andaram de mãos dadas desde a metade do século XVIII e de forma muito especial nos últimos 30 anos, conduzindo, em nossos dias, à construção da Chamada Sociedade do conhecimento”.

Ainda segundo Souza (2010, p. 04 e 06) entre os anos de 1970 e 1980, deu-se início à era da informação. Graças à emergência da informática e ao avanço espetacular das comunicações, ambos historicamente plantados naquele momento histórico, a terceira revolução industrial tem conduzido o mundo a uma escalada tecnológica sem precedentes.

O autor continua escrevendo que uma das características da terceira revolução é que ela trouxe uma mudança radical não apenas na forma de produção e de consumo, mas também na organização política em escala mundial (Souza, 2010, p. 06).

Na visão de Meister (1999, p. 08), “a economia do conhecimento pode parecer um conceito abstrato, mas em essência ela tem há ver com o modo como gerenciamos a informação o trabalho”. Hoje, “mais pessoas estão realizando trabalhos que demandam maior conhecimento, e o componente intelectual de muitos cargos também aumentou”. Dessa forma, podemos dizer que a qualificação é mental e não manual, havendo uma alteração da força muscular para o cérebro.

Um fenômeno particularmente característico da segunda metade do século XX, sem dúvida, é o da globalização. Segundo Vieira (1997, p. 72 - 73), apesar de ser normalmente associado a processos econômicos de circulação de capitais, com a ampliação de mercados ou integração produtiva de escala mundial, a globalização também está ligada a fenômenos de ordem social, como

a criação e expansão de instituições supranacionais, a universalização de padrões culturais e o equacionamento de questões concernentes à totalidade do planeta (meio ambiente, desarmamento nuclear, crescimento populacional, direitos humanos etc) (VIEIRA, 1997, p. 72 - 73).

Se a globalização não está apenas ligada às medidas de liberação e desregulação de mercados, ela definitivamente foi muito beneficiada pela geração de novas tecnologias no campo da microeletrônica:

A multiplicação, num curtíssimo intervalo, de redes de computadores, comunicações por satélites, cabos de fibras ópticas e mecanismos eletrônicos de transferências de dados e informações em alta velocidade, desencadeou uma revolução nas comunicações, permitindo uma atividade especulativa sem precedentes (Sevcenko, 2001, p. 28 - 29).

A redução do prazo de validade do conhecimento gera um sentido de urgência. Como declara Souza (2010, p. 09),

Vivemos hoje na chamada sociedade do conhecimento, produto de

uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história. O conhecimento se torna obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico da sociedade se renova em espaços de tempo semelhantes. Nossos avós e mesmo pais viveram um mundo muitíssimo mais estável nesses aspectos. Naquela época o conjunto do conhecimento ou a forma de produzir e viver em sociedade permanecia mais ou menos estável pelo menos no espaço de uma geração. Se olharmos mais para trás na história, encontramos períodos em que o conhecimento e a tecnologia permaneciam estagnados por muitas décadas ou mesmo século.

Meister (1999, p. 09) também considera que a redução do prazo de validade do conhecimento uma realidade para as corporações atuais. Na economia do conhecimento a exigência de um aprendizado contínuo se faz necessário para desenvolver qualidades mais amplas. Assim, o setor privado vem aumentando seu compromisso com a aprendizagem e educação. Exemplo dessa validade é a internet que veio revolucionar a forma de comunicação e que há bem pouco tempo nem existia.

Se a atual conjectura leva as empresas a estarem sempre atualizadas, os métodos educacionais tradicionais parecem não ser suficientes. Muitas empresas declaram que os colaboradores não saem “prontos” das universidades.

Houve, segundo Meister (1999, p. 10-11), uma mudança fundamental no mercado da educação global. Para ela há uma tendência de as organizações se tornarem educadoras. Para justificar, ela cita que o mercado educacional nos Estados Unidos antes era monopolizado pelo governo e hoje passa a ser orientado pelo mercado. Isso porque muitas empresas defendem que as organizações tradicionais de educação não preparam o colaborador efetivamente para as necessidades empresariais: “muitas universidades não estão preparando os funcionários com as qualidades, competências e conhecimento para que eles trabalhem com sucesso em um número cada vez maior de opções de carreira” (MEISTER, 1999, p. 191).

Em decorrência de tais fatos, para a autora a educação não termina mais com a formatura da escola tradicional. A vida não se divide mais em dois momentos: escola e trabalho. Agora o conhecimento é construído ao longo da vida. Trabalho e estudo não se distinguem em momentos diferentes da vida, mas se sobrepõem em uma construção por toda a vida (MEISTER, 1999, p. 11).

Em outras palavras, o aprendizado permanente e a frustração com o estudo tradicional levam ao surgimento de universidades corporativas (MEISTER, 1999, p. 12).

Fica claro para Souza (2010, p. 12) que

O cidadão capaz de conduzir, consumir e participar da social não pode mais ser educado apenas durante uma etapa de sua vida. O conhecimento se renova a cada cinco ou dez anos e, por conseguinte, a capacidade de aprender permanentemente passou a ser a nova condição para o exercício da cidadania na Sociedade do conhecimento. É preciso, portanto, que o sistema educacional se organize para oferecer educação permanentemente para todos. Em essências, é preciso desenvolver em todos a capacidade de aprender, mas também criar as oportunidades para aprender permanentemente. A sociedade do conhecimento elevou os requisitos educacionais para o exercício da cidadania. Hoje, mais do que antes, a educação passou a ser um pré-requisito do cidadão em todas as suas dimensões.

Essa situação leva muitas organizações a repensarem como desenvolver colaboradores mais adequados às exigências de mercado:

cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem 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 sua manifestação (Éboli, 2004, p. 44).

Ora, “as empresas que estão aplicando os princípios inerentes à universidade corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções” (MEISTER, 1999, p. 59).

Não é à toa que, ainda segundo Meister (1999, p. 64), nos Estados Unidos os setores mais interessados nesse tipo de educação são exatamente os setores que mais têm sofrido alterações nos últimos anos: serviços públicos, saúde e serviços financeiros.

Para Eboli (2004, p. 47-48), essa tendência também vem aumentando no Brasil, uma vez que “as empresas começam também a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de T&D\*, de modo que possam contribuir com a eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio”.

Se o foco dos treinamentos era de atualizar as qualidades e experiências profissionais, ensinando os profissionais a como exercer as suas atividades

---

\* T&D: Treinamento e desenvolvimento

específicas, no sistema de educação corporativa o foco é manter os profissionais atualizados nos acontecimentos favorecendo, inclusive, uma antecipação de tendências. Treinamentos e eventos únicos são substituídos por um sistema de educação constante e aprendizagem continuada, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilha inovações e melhores práticas da organização. Enquanto o treinamento era voltado para a pessoa, os centros de educação visam uma aprendizagem organizacional. Não só o indivíduo, mas também as empresas tem capacidade de aprender (MEISTER, 1999, p. 20).

Essa forma de pensar educação dentro da organização vem ao encontro de novas formas de administrar. As organizações modernas são mais flexíveis, ou seja, são não hierárquicas, enxutas e flexíveis, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial:

Interessante observar que também é este o novo contexto empresarial faz com que surja a preocupação com a gestão de pessoas por competências e não mais a gestão de pessoas por cargos, como tradicionalmente era praticada pelas empresas (EBOLI, 2010, p. 146).

Em essência, o que vem acontecendo é que novas organização estão adotando posicionamento flexível e descentralizado, em que as responsabilidades e autoridade estão sendo levados para os níveis inferiores na hierarquia. Assim, todos os funcionários são chamados a agir como gestores gerentes. Essa transformação de papéis exige ainda mais uma educação que desenvolva em cada colaborador as qualificações profissionais para gerenciar (MEISTER, 1999, p. 19).

Tenório e Perez (2007, p. 05), ao analisarem as mais recentes concepções de educação, concluem que esta

é um processo, que envolve o desenvolvimento da personalidade e das relações sociais e a depender da forma como as pessoas são educadas e da visão que os responsáveis pelos sistemas educativos atribuem ao ser humano, a educação pode contribuir para desenvolvimento econômico, científico, cultural e político de uma sociedade.

A educação, “em termos sociais, favorece o fortalecimento do sujeito, ou seja, do indivíduo transformado em ator, que se insere nas relações sociais, transformando-as” (Eboli, 2004, p. 180).

Diante do exposto verificamos que para bem prosperar no mundo em que estamos vivendo,

na etapa de formação do jovem, a educação pública já não deve



buscar a transmissão do conhecimento, mas desenvolver sua capacidade de aprender. Esta é uma mudança radical em relação ao passado. Deve desenvolver as capacidades e habilidade de cada pessoa. Ferramentas para a pessoa construir seu próprio conhecimento, enfrentar situações novas e resolver problemas (SOUZA, 2010, p. 13).

Fischer e Amorim (2010, p. 202) sintetizam que nos últimos anos “o conhecimento e a aprendizagem deixam de ser monopólio dos especialistas em sala de aula, extrapolam os centros de treinamento e ganham autonomia na sua execução”.

Caminhando nesse sentido, Tenório e Perez (2007, p. 11), declaram que no campo da educação na corporação, as empresas devem sim promover o conhecimento, não apenas das competências críticas necessárias para a sua sobrevivência e perpetuação dos negócios, mas um conhecimento que vise o pleno desenvolvimento da personalidade humana, reforçando seus direitos fundamentais, sempre e favorecendo a compreensão, a tolerância e a amizade entre todos os grupos.

Nesse contexto de transformações surgiu, nos últimos 20 anos, um novo contrato psicológico assentado no desenvolvimento mútuo na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa (DUTRA e COMINI, 2010, p 104).

Entretanto, destacamos que muitas são as empresas que ainda realizam uma gestão tradicional e que pouco ou nada investem no desenvolvimento de seus funcionários. Alguns pelo ramo de atividade, outros pela postura administrativa de seus líderes.

Como explica Sabbag (2010, p. 272), apesar de haver um senso comum de que educação é fundamental e benéfica para as organizações, isso não significa que há enormes investimentos em pessoal fixo da área de educação e desenvolvimento na organização, bem como de sistemas e tecnologias caríssimas. As maiores pressões vêm, logicamente, do próprio pessoal, zeloso com sua empregabilidade. Contudo, “quando vêm as crises, o primeiro investimento a ser cortado costuma ser o educacional, talvez devido ao fato de ser tão difícil mensurar seus resultados imediatos”.

### 3. INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O advento da globalização vem promovendo grandes mudanças na esfera do trabalho. Mudanças tanto nas técnicas e nas formas de organização dos processos produtivos como também nas condições jurídicas, políticas e sociais de produção. Vive-se em uma sociedade cuja única certeza é a mudança.

Para Eboli (2010, p. 144),

na propalada Era do Conhecimento, a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo seu conhecimento criador, recolocando as dimensões formadoras do ser humano no eixo central desse processo.

Dessa forma, cresce a importância da gestão de pessoas, principalmente no que tange treinamento e desenvolvimento, tratando-se inclusive, de estratégia de negócios e diferencial no competitivo ambiente corporativo (EBOLI, 2002, p. 185).

Conforme Fleury e Fleury, (1997, p. 11) “o cenário atual de crescente competitividade entre empresas, entre nações tem provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão de formas de inserção neste ambiente turbulento e mutável”.

Os autores defendem que “a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudanças e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso”, além disso, “o conceito de inovação tem que estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem” (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 11).

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos (EBOLI, 2004, p. 37).

Para Eboli (2010, p. 147), “uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights”.

Para Meister (1999, p. 62), esses sistemas de educação na organização têm origem em razões diversas como a reengenharia, mudanças de ordem cultural, novas cúpulas administrativas, alterações ou criação de novas legislações, até mesmo reestruturação no setor.

### 3.1. Aprendizagem na organização: definição

Conforme Fleury e Fleury (1997, p. 19) “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Para Eboli (2004, p. 32) “a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, estético e afetivo existente em cada ser humano, também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações”.

O sistema educacional tradicional, como bem destaca Souza (2010, p 10), oferece serviço educacional durante uma etapa da vida de uma pessoa. Em geral dos 7 aos 24 anos. Hoje, porém, frente a demanda de atualização constante, esse sistema não é mais suficiente. À pessoa é exigido uma educação continuada, por toda vida, sendo a educação na corporação uma excelente ferramenta para alcançá-la.

No campo da aprendizagem organizacional, os autores explicam que apesar das organizações não possuírem cérebros, elas possuem sistemas cognitivos e memória, desenvolvendo procedimentos padronizados para responder a problemas de ordem interna ou externa, o que podemos chamar de rotina. Essas rotinas vão sendo incorporadas na memória organizacional, seja de forma explícita ou inconsciente (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 20).

Podemos dizer que no processo de aprendizagem da organização envolve tanto a elaboração de novos mapas cognitivos de forma a compreender melhor os acontecimentos internos e externos, como o desenvolvimento de novos comportamentos em resposta a essa nova compreensão. Dessa forma, podemos compreender que as organizações que têm maior capacidade de aprender terão em contrapartida maior capacidade de se adaptar às mudanças (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 22).

A educação dentro da corporação hoje se mostra como um pilar para uma gestão empresarial bem-sucedida, evidenciada principalmente pela proliferação de universidades corporativas. Recentemente milhares empresas americanas criaram universidades-empresa, numa tentativa de atender a carência de conhecimento dos colaboradores (EBOLI, 2004, p. 185 - 186).

Isso porque muitos executivos começam a enxergar que o investimento

contínuo e o desenvolvimento do aspecto humano das instituições trarão vantagens competitivas a médio e longo prazo. Além de desenvolver os conhecimentos, habilidades e competências de seus funcionários, esse tipo de investimento também gera uma maior satisfação por parte dos colaboradores que passam a exercer suas atividades com maior motivação, além de ocasionar um aumento na lealdade dos mesmos para com a instituição (EBOLI, 2004, p. 185 - 186).

A filosofia de aprendizagem da organização é que esta prover todos os níveis de empregados dos conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização, devendo incentivar os colaboradores ao aprendizado de competências contínuo como forma de responder as mudanças constantes de consumidores, produtos, serviços, alianças e oportunidade: tirar vantagens estratégicas dessas novas realidades (EBOLI, 2002, p. 148).

Muitos autores utilizam-se do termo educação corporativa para designar as universidades Corporativas. Porém, como bem destacou Meister (1999, p. 34), apesar da utilização do termo universidade corporativa nos leve a pensar em um campus físico, com corpo docente estável, a maioria das organizações não dispõe de espaço físico. Na verdade, se trata de um esforço por parte de funcionários de todos os níveis envolvidos em um processo contínuo e permanente de aprendizagem que visa melhorar o desempenho profissional:

Em essência, a universidade personifica a filosofia da aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização (1999, p. 34).

### **3.2. Globalização e inovação: importância do capital humano**

Nos campos tecnológico, econômico e social, estamos começando a viver o mundo da terceira revolução industrial, cujas bases foram lançadas no último quartel do século XX. Esse processo conduziu a um mundo globalizado e independente em escala sem precedentes na história universal (SOUZA, 2010, p.04).

As formas de trabalho também vêm sofrendo diversas alterações em decorrência da rapidez e disponibilidade em conseguir informação, e a velocidade dessas mudanças leva muitas organizações a refletirem sobre a necessidade de

treinar seus colaboradores de acordo com suas necessidades mantendo um processo de aprendizado contínuo.

Conforme Souza (2010, p. 7), vivemos em um mundo em que “o bom humor dos chamados mercados financeiros a respeito da economia de determinado país precisa ser cultivado para que a própria estabilidade econômica e política possa subsistir”.

Quando a empresa consegue identificar e adquirir conhecimentos que lhe faltam, aí sim o seu capital humano começa a crescer em competência e conhecimento. O conteúdo aprendido deve ser empreendido na geração de algum tipo de valor. A qualidade sempre será mais importante que a quantidade (REZENDE, 2002, p. 79).

Hoje a criatividade é fundamental para conquistar clientes, porém somente através da inovação e de um trabalho espetacular é que isso será alcançado.

A adoção no Brasil do conceito de educação na organização ocorreu na década de 1990 graças ao advento de um mercado “cada vez mais globalizado, pressionando assim as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento na criação de diferencial competitivo” (EBOLI, 2004, p. 63).

Foi neste mesmo período que passou a existir um novo tipo de contrato entre empresas e colaboradores: o de desenvolvimento mútuo: desenvolvimento deve ser contínuo: empresas investem no desenvolvimento permanente de funcionários, levando a uma valorização das pessoas nas organizações. Ao mesmo tempo as pessoas percebem a necessidade de se manterem sempre atualizadas e de se desenvolverem profissionalmente para garantirem mobilidade entre empresas e no mercado de trabalho. Há uma forte ligação entre o desenvolvimento da pessoa e o da instituição (DUTRA e COMINI, 2010, p. 101).

Graças ainda ao fenômeno da globalização, novas tecnologias se tornam rapidamente acessíveis às diversas empresas em termos globais. Entretanto, a força de trabalho se torna um recurso muito mais duradouro e importante para a diferenciação sustentável no mercado uma vez que a excelência do trabalho é o resultado exclusivo das práticas de recrutamento e treinamento de uma empresa e com ela a organização pode criar uma vantagem que não pode ser facilmente duplicada e sempre pode ser renovada e aperfeiçoada.

Dessa forma, a força de trabalho de uma empresa pode ser considerada o

principal recurso para a criação de uma diferenciação sustentável no mercado.

Como o conhecimento se torna rapidamente obsoleto, as empresas têm percebido cada vez mais a necessidade de também gerar conhecimento (EBOLI, 2002, 190).

Na atualidade, como bem destacam Fleury e Fleury (1997, p. 40), “o que era fragmentado e isolado precisa ser integrado. O mais importante é a integração dos conhecimentos, não apenas em nível de indivíduos, mas em nível organizacional e, em certos casos, interorganizacional”. O mundo está mais dinâmico, gerando a necessidade de aprendizado contínuo para mudar sempre.

A propósito do sistema de aprendizagem contínua, é necessário que “toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais” (EBOLI, 2004, p. 48).

Alavancar novas oportunidades através da educação, alcançando as metas de criar relacionamentos mais profundos com os clientes, alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados e impulsionar a organização para novos futuros (MEISTER, 1999, p. 19).

Conforme Toasevski (2006, p. 35) há ainda, para o setor privado, a questão da responsabilidade social, principalmente em se tratando de multinacionais, uma vez que essas são as maiores “beneficiárias do processo de globalização, bastando citar que das cem maiores economias mundiais, 51 são empresas multinacionais e 49 são Estados nacionais”.

Eboli (2004, p. 172) destaca que a globalização também pode produzir “efeitos danosos na esfera social: aumento de índice de desemprego, violência e desníveis e desigualdades socioculturais”.

Com a globalização [...] as grandes empresas adquiriram tal poder de mobilidade, redução de mão-de-obra e capacidade de negociação – podendo deslocar suas plantas para qualquer lugar onde paguem os menores salários, os menores impostos e recebam os maiores incentivos -, que tanto a sociedade como o Estado se tornam seus reféns (SEVCENKO, 2001, p. 31).

Logo, fazem-se necessárias diversas ações no sentido de minimizar esses efeitos, dos quais certamente os investimentos em educação fazem parte.

Destacamos que essa valorização que a mão de obra vem recebendo nas últimas décadas vem completar outras alterações importantes na visão empresarial

de como gerar crescimento organizacional em longo prazo e perpetuação no mercado, a citar: obtenção de diferenciais competitivos que não sejam rapidamente copiados ou anulados pelos concorrentes, manutenção do ritmo acelerado de inovações de produtos e processos, criação de uma organização flexível e ágil a fim de acompanhar as mudanças frequentes no ambiente de negócios (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p. 13).

Concluimos então que o capital humano é um dos principais componentes intangíveis da riqueza de uma organização e um dos mais marcantes instrumentos para a prosperidade das mesmas. Cada ser humano tem um valor intrínseco e no “mundo dos negócios esse valor é materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento” (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p. 16).

Quando as pessoas aprendem a desenvolver suas habilidades e competências aumentam a sua capacidade de contribuir para o negócio e ser fonte de geração de renda.

Faz-se necessário “difundir a ideia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas” (EBOLI, 2004, p. 48), uma vez que para manter sua competitividade as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento, de forma a manter seus colaboradores sempre atualizados com as novas tecnologias, ajuda-los a desenvolver um trabalho mais eficiente.

Atingir um melhor desempenho e prosperar depende que as organizações desenvolvam a capacidade de inovar, como resposta às pressões e oportunidades de mercado (forças externas) e através de um olhar interno para os recursos.

Na visão da professora Eboli, para entendermos o processo de aprendizagem organizacional (2002, p. 198) devemos levar em conta que o conhecimento se torna obsoleto com maior velocidade na era da globalização, assim a necessidade de renovação se torna urgente.

Hoje é quase inquestionável como o investimento na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas são relevantes para uma gestão empresarial bem sucedida.

Afinal, em meio a tantos

caminhos a serem seguidos para o bom gerenciamento de todo o negócio, uma verdade está cada vez mais presente na percepção dos empresários, executivos, governantes e estudiosos do assunto: não se trata de uma nova panaceia gerencial, nem de uma nova

abordagem estratégica, mas de percepção comum, formada ao longo dos séculos, de que o que garante a prosperidade e o sucesso dos empreendimentos é o engenho humano, como capacidade única e especial de criar soluções, arregimentar e organizar recursos e canalizar energias para transformar a realizada ao nosso redor, atendendo, assim, às necessidades individuais ou à sociedade que nos cerca (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p 14).

Nos dias de hoje as informações, em muitos casos, precisam ser atualizadas do dia para a noite. Dessa forma, faz-se imperativo que a organizações possuam tecnologia que permita ao colaborador um aprendizado muito rápido. O desenvolvimento de aprendizagem deve ser permanente e disponibilizada através de novas tecnologias que podendo ser via satélite, multimídia, internet ou campi virtual, permitindo um aprendizado não só em sala de aula, mas também no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamento entre casa e trabalho (MEISTER, 1999, p. 130).

Ora, os funcionários devem buscar qualificações mais amplas e cabe às organizações o incentivo necessário. As habilidades devem evoluir conforme as necessidades empresariais. Oferecer oportunidade de treinamentos e desenvolvimento para preencher a lacuna entre necessidade e habilidade (MEISTER, 1999, p. 130).

Verificamos uma crescente importância ao chamado capital humano. Ora, assim como acontece com os outros tipos de capital, aquele pode ter seu valor aumentado na mesma medida, por exemplo, em que cresce sua capacidade para contribuir para os processos do negócio, como bem observaram Ruzzarin, Prates Do Amaral e Simionovski (2006, p. 16).

Se as competências humanas são o conjunto das habilidades natas e desenvolvidas, das experiências individuais e da educação formal, fica claro que essa capacidade de contribuir para o desenvolvimento do negócio passa, obrigatoriamente, pelo bom preparo de profissionais no campo acadêmico.

Para Moraes e Eboli (2010, p. 281), “os sistemas de educação corporativa trabalham pessoas no nível das pessoas”. Isso significa que as competências que serão desenvolvidas pelos sistemas educacionais das organizações serão as humanas:

Quando os colaboradores atingem as competências humanas, as organizações têm condições de obter suas competências organizacionais e empresariais, porque possuem pessoas em seu quadro com capacidade de responder às necessidades do negócio (MORAES e EBOLI, 2010, p. 281).



Entretanto, como já vimos, organizações em todo o mundo se queixam da forma como os funcionários chegam às empresas oriundas de instituições de educação formal. Em muitos sentidos as universidades não preparam o funcionário para as reais necessidades da organização. Faz-se assim necessário que a própria empresa assuma a obrigação de preparar seus colaboradores:

Para empresas atentas em gerar valor a partir do seu capital intelectual, o cenário de escassez na oferta de profissionais criativos, inovadores, intuitivos, líderes e com espírito empreendedor e de equipe só não é maior do que a escassez de profissionais com boa formação cultural e educacional (REZENDE, 2002, p. 79).

Essa nova visão vem alterar de forma significativa a forma como são administradas as organizações, uma vez que os gastos com treinamentos e desenvolvimento de pessoas não é mais visto como custo operacional, mas como investimento. E temos por consequência que a estratégia de negócio deve estar alinhada com a estratégia do capital humano.

Tanto a proliferação de universidades corporativas, quanto as parcerias entre organizações empresariais e instituições de ensino superior, vêm reforçar, através de exemplos concretos, de como é possível satisfazer as carências de conhecimento dos funcionários de modo a promover ações estratégicas e inovadoras nas corporações.

Enquanto em países como os Estados Unidos da América estimam-se que neste ano o número de universidades corporativas deva superar o de universidades convencionais (EBOLI, 2002, p. 186), no Brasil esses tipos de parcerias está apenas começando. “No Brasil, presenciamos um movimento, talvez sem precedentes em nossa história, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas” (EBOLI, 2004, p. 63).

Sabemos que o sucesso das organizações depende em parte de elementos externos à própria estrutura. Porém, como já vimos, elementos internos também são preponderantes para sua perpetuação dentro de um mercado.

Nas últimas décadas, com o advento da Era do Conhecimento em substituição à Era Industrial, um grande diferenciador de mercado é, sem sobra de dúvidas, as inovações tecnológicas que as empresas desenvolvem em seus processos, produtos e serviços.

Conseqüentemente, a importância dada ao nível de conhecimento e às habilidades relacionadas ao desenvolvimento de ideias inovadoras das organizações

também vem crescendo.

Ora, é neste quesito que iremos utilizar o conceito de capital humano, uma vez que a capacidade de inovação das organizações é diretamente proporcional à de seus funcionários.

Não se faz surpresa, portanto, que cada vez mais as organizações não só busquem profissionais mais bem preparados do ponto de vista educacional, mas também tenham em vista a importância de desenvolver colaboradores que já fazem parte de seu quadro. Isso porque podem corrigir deficiências no campo educacional, sem perder a vantagem sob o ponto de vista da experiência já desenvolvida no campo de atuação, bem como da adequação às políticas e culturas pertencentes ao corpo organizacional.

Além disso, empresas com maior investimento na área de recursos humanos com consequente desenvolvimento humano são as que possuem colaboradores mais motivados, resultando em maiores probabilidades de geração de lucros.

Obviamente, daí se percebe que a principal meta de se criar um sistema de educação dentro da organização é o de aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva no mercado (MEISTER, 1999, p. 64).

Em uma visão mais ampla, a vinculação de ideias como saber e fazer, trabalho e cidadania, manual e mental são importante não só para um conceito mais flexível na gestão empresarial e de pessoas, como bem destaca Eboli (2004, p. 171), mas também com a busca cada vez mais crescente de inserção e de responsabilidade social. Em suma, verificando os interesses de todos os stakeholders a fim de produzir uma participação menos predadora e mais atrativa aos olhos da sociedade.

Aliás, a questão da cidadania é importante porque,

antes de estarem inseridas num determinado modelo de desenvolvimento e longe de serem um instrumento do estado ou do mercado, as pessoas são livres e autônomas. Têm direitos a essa liberdade e a essa autonomia. Mas não podem escapar do mundo em que vivem. A consideração dos condicionantes sociais e econômicos não é capaz de explicar todas as dimensões do cidadão – deixam de fora, por exemplo, a questão ontológica - , mas ajudam a compreender o homem no seu meio, na sua relação com a produção e com a sociedade (SOUZA, 2010, p. 10).

Em meio à era do conhecimento, em um país em que os investimentos na educação formal, no preparo para a utilização de novas ferramentas e na inserção digital são tão baixos, frente à velocidade da superação de novos conhecimentos, o

perigo do sucateamento dos seres humanos é uma realidade.

Dessa forma, com o objetivo de desenvolver mão de obra eficaz e preparada, o desenvolvimento de treinamentos e da educação corporativa pode e deve permitir o acesso ao saber de mais pessoas colaborando para o desenvolvimento não apenas de organizações corporativas, mas da sociedade brasileira.

Inovar, de modo que as pessoas possam trabalhar mais, melhor e em menos tempo é uma preocupação constante e de longa data.

Ao conceito de capacidade, vincula-se o de competência, que, como já foi dito, contempla não só as habilidades natas do indivíduo, como aquelas desenvolvidas através da experiência e também da educação formal.

Conforme FLEURY e FLEURY (2001, s.p.), competência é o estoque de recursos, que o indivíduo detém, isto é, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes humanas.

Com base nesse entendimento, podemos concluir que ao implantar um modelo de educação corporativa, a empresa criará um diferencial competitivo ao desenvolver as competências humanas e, em consequência, as corporativas.

Criar vantagens competitivas nada mais é do que desenvolver estratégias de negócios, voltadas para o interior da organização, trabalhando seus recursos internos e capacidades, gerando inovações e evoluindo em resposta aos desafios e pressões por ela sofridas em relação ao ambiente em que estão inseridas.

Várias são as qualidades a serem trabalhadas e desenvolvidas, a saber, os traços de personalidade como autoestima e iniciativa, as habilidade ou capacidades (o que sabe fazer, experiência), estilo e valores, competências funcionais, e conhecimentos.

Mas, diferentemente do que acontece na educação tradicional, não basta apenas oferecer conhecimento e desenvolver habilidades. Faz-se necessária uma ligação com as estratégias da empresa: "Pessoas são viabilizadoras do negócio e da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do Capital Humano é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais" (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p. 17).

Estamos vivendo uma época de importantes e intensas mudanças no campo educacional (EBOLI, 2004, p. 63), e na estrutura das organizações, "de uma organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões,

em organizações baseadas em informações, em organizações de especialistas do conhecimento” (DRUCKER, 2000, p. 25).

O aprendizado organizacional também tem por objetivo disseminar a missão e valores da empresa. Para alcançar um processo de excelência é necessária a contribuição de todos os colaboradores, que devem ser orientados principalmente no que tange a ação do ser humano dentro dessa estratégia, integrando as equipes. Logo, para a criação de uma nova vantagem competitiva sustentável faz-se essencial o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários (MEISTER, 1999, p. 13).

Empresas de visão possuem um plano e sabem onde querem chegar. As estratégias e metas devem ser previamente traçadas e seguidas.

Quando falamos em integração entre equipes nos referimos ainda na questão da interdependência crescente entre os cargos e áreas dentro das organizações. Na era da Tecnologia da Informação o conhecimento nem sempre deriva apenas do seu campo de atuação.

Em consequência, hoje já não basta ser um profissional superespecializado que desconhece o funcionamento de áreas coligadas. Ao funcionário do futuro é exigido um conhecimento global do negócio.

Outra missão do sistema de educação organizacional é a geração de sujeitos modernos, capazes de refletir de forma crítica sobre a realidade da organização, para construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Busca favorece a inteligência e o alto desempenho, na busca constante por bons resultados.

### **3.3. Ativos intangíveis**

Parece haver um consenso que, no atual cenário empresarial, os ativos intangíveis e invisíveis são mais importantes na geração de riqueza e perpetuação da empresa do que os tangíveis. Nas palavras de Ruzzarin, Prates do Amaral e Simionovschi:

Desde meados da década passada, consolida-se no mundo dos negócios a ideia de que, no novo modelo econômico, a capacidade de geração de riqueza está mais associada a características intangíveis da organização, à tecnologia, às competências dos profissionais etc. – do que os ativos tradicionais (2006, p. 14).

Para Lara (2004, p. 27),

na era pós-industrial, o sucesso das empresas situa-se mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis transforma-se rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era. Em consequência, constata-se um surto de interesse em assuntos como capital intelectual, criatividade, inovação e organização que aprende.

Cada vez mais os produtos são vistos como similares, dessa forma as empresas devem investir nos chamados ativos intangíveis, isto é, na qualidade dos sistemas humanos e dos processos de gestão por trás dos produtos e serviços oferecidos, uma vez que este é um diferencial difícil de serem copiado, mesmo em nossa sociedade globalizada. Entretanto, melhoras nos produtos são mais fáceis de ser alcançadas do que melhorias de processos humanos, logo mudanças dessa categoria necessitam de alterações culturais dentro da organização (MEISTER, 1999, p. 169-170).

Grandes empresas vêm apresentando altos valores de mercado, visto que incorporam intangíveis como marcas, patentes, capacidade de inovação, talento dos funcionários, relações com os clientes etc. As empresas se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível.

Como dispõem Ruzzarin, Prates do Amaral e Simionovschi, (2006, p. 16),

Se o chamado capital humano é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa, e um dos principais instrumentos de geração de riqueza e prosperidade das empresas hoje, é importante resgatarmos a noção de que as pessoas não são um recurso perecível a ser consumido nos processos de negócio, mas um bem valioso a ser desenvolvido.

Isso por causa do aspecto humano do negócio. É o talento empreendedor ou um grupo de talentos que transformam o negócio em fonte de riqueza.

Na antiga forma de conceber a administração empresarial, as organizações eram vistas como um composto de recursos com a finalidade de gerar produtos e serviços, e “as pessoas eram consideradas fatores permutáveis na equação da produção e o conhecimento era tido apenas como uma condição desejável” (REZENDE, 2002, p 77). O grande diferencial estava nas ferramentas e máquinas utilizadas durante o processo de produção, ou seja, de bens tangíveis.

Do exposto verificamos que no atual sistema o que irá determinar a capacidade de crescimento e manutenção das organizações são os conhecimentos

que geram valor agregado. São os chamados ativos intangíveis.

Capital intelectual é fator de diferenciação das empresas, despertando talentos, estimula o autodesenvolvimento das instituições, motiva e retém os talentos, contribui para o aumento da felicidade dentro da instituição, e responsabiliza os talentos pelo autodesenvolvimento (EBOLI, 2004, p. 44).

A informação é fundamental na geração do conhecimento. As organizações valem mais pelo conhecimento que detêm ou comercializam do que pelo patrimônio físico que possuem. Com o advento da civilização digital, o intangível passa a compor a parte de maior valor de uma empresa.

Não mais o trabalho manual é o gerador de riqueza, mas o intelectual: soma do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e de inovação da organização, e seus valores, atitudes e motivações.

Os novos conhecimentos sempre se originam de pessoas. Um pesquisador brilhante tem um insight que redundará em nova patente. Um operário de fábrica se baseia em muitos anos de experiência para sugerir alguma inovação expressiva nos processos de produção. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo se converteu em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo (Drucker, 2000, p 31-32).

Na atualidade as empresas mais valorizadas são aquelas que possuem maior poder criativo, são as empresas inteligentes e inovadoras: agências de publicidade, empresas de auditoria, desenvolvedoras de softwares, empresas de informática.

Para Rezende (2002, p 78), “na sociedade pós-industrial, o último estágio é a sociedade do conhecimento, na qual a criação, distribuição e manipulação da informação constituem a principal fonte de geração de riquezas”. Para a autora os ativos intangíveis são de três tipos fundamentais:

Os ativos de mercado podem ser definidos como os bens intangíveis que guardam alguma relação com o mercado, a saber, carteira de clientes, relações de mercado, acordos de cooperação e alianças estratégicas, marcas de patente, imagem de mercado, canais de distribuição, e licenças e franquias.

Definimos ativos de competência individual ou capital humano as qualidades dos funcionários da empresa enquanto seres-humanos, como o conhecimento, o expertise, a perícia, as habilidades, a capacidade criativa e de liderança. Estes pertencem ao próprio colaborador e não à organização.

Fischer e Amorim (2010, p. 206-207) sustentam que o patrimônio de

conhecimentos de uma organização é formado por um sistema de crenças, verdades, tecnologia, recursos financeiros e equipamentos.

Nery (2010, p. 163-164) percebe ainda uma nova tendência, de que

O conhecimento está se tornando o fator de produção mais importante nas organizações, deixando para trás o capital e a mão de obra a partir das constantes e significativas transformações que o mundo vem passando e que colocam as empresas diante da necessidade de se adaptarem a um novo ambiente bastante competitivo, veloz e permeado por incerteza. O grande desenvolvimento tecnológico observado e vivido por todos nas últimas décadas contribuiu para essa mudança.

A estrutura organizacional formal e informal da empresa compõem os chamados ativos de estrutura. São eles as tecnologias, ferramentas, processos e metodologias responsáveis pelo funcionamento do negócio. Aqui incluímos softwares, redes de comunicação, bases de dados, sistemas de direção e gestão, atividades de pesquisa e desenvolvimento, segredos de fabricação e *know-how*, além das patentes e *copyrights*.

Destacamos que quanto mais o negócio depender da inovação maior será a importância do conhecimento da organização (FISCHER e AMORIN, 2010, p. 213).

Capital intelectual, como o nome nos indica, é o capital que

reside na cabeça das pessoas, proveniente do trabalho e criação do intelecto e, no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias (REZENDE, 2002, p. 78).

Já o talento, sendo inerente à condição humana e não genético, pode ser aprendido.

### **3.4. Aprendizagem em gestão de projeto**

Conforme o PMBOK, projetos podem ser utilizados para atingir objetivos estratégicos das organizações. Ora, fica claro que a implantação de estruturas de educação na corporação, sobretudo nos casos das universidades corporativas, será por meio de um projeto, eventualmente de portfólio, caso esteja alinhado à estratégia organizacional.

Porém, em projetos para o desenvolvimento de avanços tecnológicos, também se faz necessário que colaboradores estejam alinhados com conhecimento e demandas de mercado, além das estratégias da corporação.

No campo da administração de pessoas, com o intuito de desenvolver pessoas, vêm-se utilizando o modelo de treinamento há bastante tempo. Entretanto, diante do exposto verificamos que para grandes projetos, ou projetos que envolvam toda a organização, simples treinamentos não atingirão os resultados almejados, uma vez que na atualidade o que se busca é a construção de uma cultura própria, voltada aos objetivos estratégicos da organização.

Há no PMBOK item específico a respeito de treinamento dentro do item desenvolvimento de pessoas ou equipe de projeto, no estudo do plano de gestão de pessoas (2008, p. 187), uma vez que uma equipe bem preparada e alinhada com os objetivos do projeto é essencial para o sucesso do mesmo.

Área de treinamento ganha destaque dentro nas áreas de gestão de pessoas: capacitação de pessoas e gestão bem sucedida.

Conforme explica Sabba (2010, p. 258-259), a gestão do conhecimento é crucial no âmbito da equipe de projeto, uma vez que ela é temporária, envolvendo pessoal com dedicação parcial, visto que não raro reúne pessoal de vários setores, com formações e mentalidades diferentes. Essas equipes, tensionadas pelas metas do projeto, vivem situações desfavoráveis ao lidar com a questão do conhecimento, como despertar a curiosidade e criatividade, escassez de recursos, escritórios de projetos que pouco contribuem com o processo, interesses antagônicos, equipes multidisciplinares e pessoal pouco educado em projetos.

O autor defende que essas dificuldades só poderão ser vencidas através de uma gestão eficaz do conhecimento, de forma que este não fique retido apenas com alguns indivíduos, mas com todo o grupo de colaboradores.

O PMBOK (2008, p. 195) declara que treinamento

[...] inclui todas as atividades com o objetivo de aprimorar as competências dos membros da equipe de projetos. O treinamento pode ser formal ou informal. Exemplos de métodos incluem o treinamento na sala de aula, o online, o baseado em computador, o feito no trabalho com orientação de outro membro da equipe de projetos, a mentoria e a orientação. Se os membros da equipe do projeto não tem as habilidades gerenciais ou técnicas necessárias, essas podem ser desenvolvidas como parte do trabalho de projeto. O treinamento agendado ocorre conforme definido no plano de recursos humanos. O treinamento não planejado ocorre como resultado de observação, conversas e avaliações de desempenho do projeto realizadas durante o processo de gerenciamento da equipe do projeto.

Em um plano mais amplo, é necessário desenvolver uma visão de



desenvolvimento não só dentro do projeto, mas dentro da organização. Manter os colaboradores sempre atualizados se faz necessário caso a empresa deseje desenvolver projetos estratégicos e manter ou desenvolver sua posição no mercado.

O PMBOK (2008, p. 13) entende que para organizações de gerenciamento de projeto mais maduras esse gerenciamento existe em um contexto mais amplo, através não só de simples projetos, mas através de gerenciamento de programas e portfólios. Fica clara, então, a necessidade de uma análise e prioridades com base em estratégias organizacionais que podem e devem ser desenvolvidas e disseminadas na empresa através de um processo de educação dentro da organização.

O próprio PMBOK destaca que para desenvolver a equipe de projeto é essencial “identificar as estratégias e os planos de treinamento para desenvolver a equipe do projeto” (2008, p. 194).

### **3.5. Educação na corporação e gestão do conhecimento**

A educação corporativa é uma forma de articular um modelo de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento. E seu principal objetivo é o de formar, desenvolver e reter os talentos da organização.

Ela baseia-se na concepção que as empresas, funciona com se fosse um organismo vivo, que

da mesma maneira como as pessoas, a organização é capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos. [...] Sob esse aspecto, a empresa criadora de conhecimento envolve tanto ideais quanto ideais. E esse fato fomenta a inovação (NONAKA, 2000, p. 30-31).

Eboli declara que a educação corporativa é um “sistema integrado e estratégico de educação, contemplando princípios e critérios que sejam norteadores da elaboração de um plano estratégico consciente e de qualidade” (2010, p. 155).

As empresas que realizam investimentos na área da educação costumam ser mais bem vistas no mercado, uma vez que seu quadro é mais qualificado do ponto de vista de seus parceiros, e a opinião pública tende a apoiar esse tipo de incentivo ao aprimoramento profissional. (EBOLI, 2002, 186)

Com o desenvolvimento das áreas de treinamento das empresas, se desenvolveu um novo modelo de trabalhador, mais apto. O objetivo passou a ser o

de desenvolver habilidades específicas e que enfatizando necessidades e demandas individuais:

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, mas também essencialmente na mentalidade organizacional e individual (EBOLI, 2002, 186).

Mas para isso também é necessária uma profunda alteração de valores, políticas e práticas, além de mudanças estruturais e nos sistemas:

a questão da aprendizagem tem que ser sempre pensada de forma sistêmica. A aprendizagem no sistema de produção tem que estar associada e balizada pela aprendizagem na empresa como um todo. Isso implica a busca da integração para atingir objetivos compartilhados, seguindo uma estratégia para a qual cada pessoa e cada unidade organizacional sabem como contribuir (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 52).

Como resultado, hoje o ambiente de trabalho está mais apto e ágil para reagir a mudanças e novas demandas, em razão de uma forte alteração no perfil de gestores e colaboradores que as organizações esperam encontrar nas próximas décadas. Logo, surge uma nova tendência: uma vantagem competitiva sustentável nas empresas que investem na educação e desenvolvimento das pessoas (EBOLI, 2002, p. 188).

O importante, para Meister (1999, p. 23), é fugir do sistema de treinamento formal e criar uma situação que permita aos participantes a discutir problemas comuns e começar a criar soluções por meio da aprendizagem coletiva. O destaque aqui é para o aprendizado informal. O objetivo não é a conclusão de um curso formal ou a obtenção de um certificado, mas o de aprender fazendo; desenvolvendo a capacidade de aprendizagem e continuar dando continuidade a esse procedimento no ambiente de trabalho. “A educação corporativa é um dos principais veículos de consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura empresarial” (EBOLI, 2004, p. 115).

Por causa da forma e rapidez como a informação é disponibilizada, para continuarem competitivas as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento (DRUCKER, 2000, p. 10).

O desenvolvimento humano deve ser alinhado com as estratégias empresariais. Os sujeitos modernos são aqueles que estão alinhados com as estratégias empresariais, capazes de refletir criticamente sobre a realidade

organizacional. E as novas instituições são aquelas que favorecem a inteligência na busca de incansável de melhores resultados (EBOLI, 2002, p. 189).

Para “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (NONAKA, 2000, p. 32).

Isso porque, deve haver sinergia entre as várias ações da empresa: avaliação, recompensa, movimentação, carreira ou capacitação (DUTRA e COMINI, 2010, p. 101).

Atualmente a base geradora de riquezas é constituída pela base social e conhecimento criador, talvez por isso o tema da educação corporativa tenha alcançado grande importância (EBOLI, 2002, p. 190).

O principal motivo em se implantar um sistema de educação corporativa é elevar o patamar de competitividade empresarial por meio de desenvolvimento das competências críticas empresariais e humanas. Para tanto a organização deve se perguntar quais os objetivos a serem alcançados e o que fazer efetivamente para alcançar esses objetivos, sem nunca perder a concepção da necessidade do envolvimento e motivação de todos os níveis organizacionais, em especial dos líderes de alto escalão e gestores de RH, mas não somente estes. Fazem-se necessários um ambiente que favoreça e uma cultura empresarial que valorize o processo de aprendizagem permanente e ativo (EBOLI, 2010, p. 135).

Fischer e Amorim (2010, p. 201) destacam outro fator importante, de que com as mudanças acontecendo tão rápido, não há tempo para os treinamentos específicos, então devemos ensinar as pessoas como se adaptar as constantes mudanças e que o conhecimento fosse criado ao mesmo tempo em que o trabalho se realiza. O operário é levado a refletir o procedimento do fazer, e a como executar o seu trabalho com mais qualidade.

Para Nery (2010, p. 163) o desenvolvimento dessa nova corrente mundial que pensa sobre educação dentro das organizações,

significam, para muitas organizações empresariais, a possibilidade de testarem a sua própria capacidade de se reinventar, de se recriar, ou seja, a aptidão para adquirir um novo saber, disseminá-lo, de uma forma holística e, por fim, integrá-lo a todos os processos organizacionais, modelo esse que poderá ser a ‘nova chave’ do sucesso corporativo, porque estimula a inovação de forma constante.

Quando a organização possui uma verdadeira cultura voltada para a educação, os especialistas se tornam educadores e todos os funcionários passam a

ter o mesmo nível de conhecimento. A busca pelo aperfeiçoamento e a preocupação com aprendizagem, inovação e produção de conhecimento passam a ser contínuo para acompanhar as mudanças frequentes. Produz-se o entendimento que não só indivíduos, mas também grupos e organizações são capazes de aprender e produzir conhecimento. Aliás, grupos devem ser geridos como tal, inclusive na questão da educação (FISCHER e AMORIM, 2010, p. 202).

Conforme Eboli (2002, p. 197 - 198) a competência resulta de conhecimentos, habilidades e atitudes. A gestão do conhecimento visa construir as competências críticas, que são aquelas que diferenciam as empresas estrategicamente. A competência crítica, ou seja, a mais essencial, é a capacidade para trabalhar em equipe entre as diferentes unidades organizacionais. Ela ainda distingue dois tipos de competências:

- Competências empresariais: críticas já instaladas e a ser adquirida para a perpetuação da empresa no mercado, aumentando a capacidade competitiva.
- Competências humanas: ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa tenha sucesso.

Ora, como bem explica Meister (1999, p. 12-16), no mundo globalizado em que o conhecimento é uma das características mais importantes das organizações, há algumas competências básicas que podem e devem ser desenvolvidas pelas organizações em seus colaboradores:

1) Aprender a aprender: contribuição construtiva em todas as atividades da organização. Para isso o funcionário precisa ter a sua disposição diversas ferramentas entre as quais a capacidade de fazer perguntas, formular respostas e ter criatividade. Significa a aplicação do conhecimento já existente para ajudar a desenvolver novos. Entender como funciona o seu trabalho o dos cargos adjacentes e como ser cada vez mais eficiente em seu trabalho.

2) Comunicação e colaboração: executar tarefas independentes e não repetitivas, ter habilidades interpessoais, saber ouvir e se comunicar adequadamente com colegas, colaboradores e clientes, trabalhar em equipe de forma colaborativa, conhecer e aplicar as melhores práticas da organização. A comunicação é muito importante no ambiente corporativo e também pode e deve ser aprendida.

3) Raciocínio criativo e solução de problemas: cabe a cada funcionário

descobrir como tornar seu trabalho mais produtivo, independente de uma administração paternalista que toma todas as decisões organizacionais. Para isso é importante desenvolver habilidades de solução de problemas pautadas em criatividade, criando soluções inovadoras para problemas nem sempre esperados. Precisa ainda saber responder em situações em que está distante fisicamente da cúpula organizacional, tomando decisões sem consultar um superior.

4) Conhecimento tecnológico: saber como utilizar equipamentos de informação capazes de se comunicar com equipes ao redor do mundo. Em nossa atualidade globalizada a tecnologia que parece ser mais imprescindível é a de conectividade, por isso é importante treinamentos em realidade virtual, intranet e internet.

5) Conhecimento de negócios globais: no ambiente competitivo global não é possível prever com exatidão as mudanças que o futuro nos reserva, logo as habilidades comerciais passam para um novo patamar e mesmo os profissionais mais experientes precisam de novos treinamentos para se adequar e acompanhar essa evolução.

6) Desenvolvimento de liderança: as decisões não são mais tomadas exclusivamente pela cúpula das instituições, mas o papel do novo líder é o de inspirar tomadas de decisões e atitudes em todos os níveis, sempre pautados na estratégica empresarial comunicada de forma eficaz. Essa forma de gestão visa incrementar a competitividade organizacional.

7) Autogerenciamento de carreira: o funcionário deve assumir o controle de sua carreira a partir de um processo de autodesenvolvimento. Como as qualificações permanecem as mesmas por pouco tempo o colaborador deve se assegurar de manter-se atualizado para poder continuar exercendo bem o cargo atual e também preparar-se para novos desafios. Destacamos que as qualidades hoje mais essenciais são também as mais “simples”, ou seja, a capacidade de solução criativa de problemas, colaboração e comunicação. A educação não deve apenas se contentar de fornecer ferramentas e conhecimentos técnicos, mas também desenvolver esses tipos de habilidades.

A educação corporativa deve integrar e disseminar uma cultura empresarial de competência e resultado, apoiando os talentos internos e externos no processo de aquisição das competências humanas críticas que irão agregar valor ao negócio gerando resultados para a empresa, seus clientes, acionistas e a comunidade

(EBOLI, 2002, p. 197 - 198).

É ainda objetivo da educação na corporação, segundo Nery (2010, p. 164), gerar novas formas de atuação para responder ao mercado para melhor acompanhar as mudanças, com velocidade e eficácia. Os indivíduos que participam de uma corporação comum também devem acompanhar essas mudanças na mesma velocidade e sintonia.

Ora, ao se criar projetos para a implantação de sistemas para a educação dentro da organização, as empresas visam “formar e desenvolver 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” (EBOLI, 2004, p. 48).

“Grande volume de informações geradas diariamente no mundo dos negócios e que nem sempre são absorvidas pelas organizações e que, portanto, não agregam valor e, dessa forma, não se transforma em conhecimento” (NERY, 2010, p. 163-164).

Conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva que gera um desenvolvimento sustentável. É necessário não apenas produzir bens e serviços, mas de gerar soluções integradas com as necessidades de clientes e da sociedade. (EBOLI, 2002, p. 198).

Eboli (2002, p 203) também descreve as principais funções da educação corporativa como sendo o de estimular orgulho pessoal e na organização por parte do funcionário e fortalecer vínculo com a empresa; criar uma relação diária mais saudável e produtiva entre empresa, fornecedores, clientes e colaboradores; gerando atração e manutenção de funcionários de alto quilate. Além desses, a educação trás ainda para a pessoa humana um aumento de autoestima e uma postura mais solidária em relação à sociedade.

Para Nery (2010, p. 166), a educação na corporação visa oferecer a todos os funcionários o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados, sendo necessário para isso olhar para o mercado e suas necessidades, ou seja, para fora da instituição, de uma forma estratégica com foco em gestão de mudanças, realizando uma gestão competitiva de caráter estratégico. Para tanto, deve haver foco em aprendizado e nas ações de desenvolvimento para desenvolver os conhecimentos necessários pela organização que estão em constante evolução e aceleração.

Do ponto de vista do indivíduo, este precisa alcançar um patamar de maturidade e autoconhecimento que lhe proporcione uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e desenvolvimento contínuos, para garantir as competências humanas fundamentais ao sucesso da empresa onde trabalha (EBOLI, 2004, p. 44).

Importante destacar que para gerar um sistema de educação na corporação eficiente também é necessária participação ativa por parte do colaborado. Para Meister (1999, p. 40-41), ele deve agir como se fosse o proprietário (aumentar o valor para o acionista, clientes, funcionários e comunidade), criar uma visão compartilhada (defender a visão de ser a melhor organização dentro de seu campo de atuação e manter um equilíbrio dessa visão a longo prazo) e ser um estudante da empresa (ter amplo conhecimento das funções e estruturas da empresa e obter todo conhecimento disponível para ter sucesso nesse segmento, conhecendo a história, tendências mercado, concorrência e regulamentações).

Na nova forma de pensar em educação na corporação, o conhecimento tem um caráter geral, englobando todos os funcionários de uma organização, e não somente alguns colaboradores sendo treinados de forma pontual para exercer uma atividade específica (NERY, 2010, p. 164).

Porém, para que uma empresa se torne uma organização realmente preocupada com o conhecimento, Meister (1999, p. 24-27) destaca algumas virtudes que a mesma deve se atentar para uma boa implantação desse sistema de aprendizagem:

- 1) Comprometimento da cúpula, como facilitadores do aprendizado;
- 2) Alianças com instituições formais também geram muitos benefícios, pois se trata do conhecimento teórico sendo aplicado às necessidades e realidade da organização. Importante perceber que esse tipo de educação não é voltada para o público universitário tradicional, ou seja, jovens entre 18 a 22 anos, mas para profissionais mais maduros e deve, portanto, atender às necessidades desse público em particular.
- 3) Utilização da tecnologia virtual como disseminação do conhecimento e discussões nas organizações como ferramenta para o aprendizado corporativo. Isso porque esse tipo de tecnologia permite uma maior disponibilidade colocando a informação ao alcance de todos no momento em que o colaborador tiver necessidade ou disponibilidade para estudá-la.
- 4) As áreas que gerenciam os sistema de educação corporativa devem agir

como unidades de negócio dentro da organização, devendo atender as necessidades da empresa, desenvolvendo ideias voltadas para o mercado, caminhado para um modelo autofinanciado, em que as pesquisas e conhecimento criado gerem suas finanças, independentemente da receita orçamentária da organização (MEISTER, 1999, p. 27).

### 3.6. Educação e tecnologia

O papel a ser desempenhado pela TI e por RH é estratégico uma vez que visa ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem do capital intelectual da empresa.

Dessa forma, “a possibilidade de disseminar informações em uma empresa, do dia para a noite, é fenomenal” (MEISTER, 1999, p. 130). A aprendizagem baseada em tecnologia permite aos colaboradores terem acesso a novos programas uma semana após sua adoção pela organização.

Dentro das grandes empresas, o uso da educação a distância em suas universidades corporativas não é mais novidade. O *e-learning* está presente e elimina a barreira de tempo e distância, amplia os recursos investidos, o acesso dos funcionários a programas de educação e treinamento e difunde os valores e a cultura da empresa.

Para Meister (1999, p. 113) a integração da tecnologia à aprendizagem precisa ser utilizada de forma agressiva com o objetivo de acelerar o aprendizado do funcionário. Ora, as novas inovações tecnológicas estão transformando a forma e a velocidade do aprendizado, é só verificarmos a grande quantidade de novas informações adicionadas diariamente, senão a toda hora.

Como bem destaca Eboli (2002, p. 199), a tecnologia do *e-learning* caminha para ser tão importante quanto à educação presencial. Para ser eficaz, o serviço deve oferecer conteúdo-tecnologia-serviços. Outra exigência é que a empresa tenha consciência do que deseja alcançar com tal prática. Pode ser:

- Treinamento: curto prazo e para exercer atividade específica (foco: tarefa);
- Desenvolvimento: preparar o trabalhador para determinado cargo, novas e futuras posições de carreira (foco: carreira);
- Educação; longo prazo para determinar novas políticas e culturas,



formando as pessoas para a vida pessoal e na empresa (foco: vida).

Mas o investimento em conhecimento vai além do investimento em uma estrutura tecnológica, pois este não é suficiente, apesar de importante por sua característica de facilitador no compartilhamento de conhecimento (EBOLI, 2002, p. 197).

Na era do conhecimento a necessidade de aprendizagem é urgente, devendo ser exercida “em qualquer hora e lugar”. Muitos sistemas de educação corporativa não possuem estrutura física ou campus, existindo apenas em sistemas e de forma virtual, em que o trabalhador busca o aprimoramento do conhecimento: estimulam as pessoas ao aprendizado contínuo, autodesenvolvimento, compartilhamento do conhecimento organizacional, aprendendo sobre o negócio da empresa, melhorias na comunicação interna e externa, ampliando a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos (EBOLI, 2002, p. 198).

Além disso, como destaca Meister (1999, p. 113), os trabalhadores precisarão de novos conjuntos de habilidades com a finalidade de poder utilizar softwares mais sofisticados, acessar servidores, grupos de notícias, páginas da internet e explorar os novos dados disponíveis.

Observa-se, ainda como o conhecimento é volátil, e a necessidade de se aprender a filtrar uma enorme quantidade de conhecimento e informações como forma de levar ao seu desenvolvimento. O profissional não pode mais ser apenas um especialista, deve também ter uma visão macro e ampla do contexto em que vive e trabalha (DUTRA e COMINI, 2010, p. 102-103).

Para Meister, é necessária a utilização de novas tecnologias como forma de introduzir e garantir a aprendizagem, como por exemplo a intranet, internet e multimídia (1999, p. 78).

“A crescente difusão das tecnologias de informação e comunicação”, segundo Dahmer e Fleury (2010, p. 223),

viabiliza a emergência de novos modelos de educação e de aprendizagem, amparados por novas formas de interação e de colaboração, na conexão com redes globais de organizações e de indivíduos e no estabelecimento de novas dinâmicas para o desenvolvimento e aprimoramento de competências individuais e organizacionais.

Os autores explicam que a formulação dos novos modelos educacionais baseados em plataformas tecnológicas pode ser vislumbrada a partir de duas perspectivas complementares, focadas na demanda e oferta desses serviços.

Neste aspecto, a educação dentro das organizações representa um importante componente da gestão do conhecimento. Para alguns autores, essa pode ser considerada uma ferramenta de suporte à gestão do conhecimento, utilizada na disseminação do saber, oferecendo soluções de aprendizagem.

### **3.7. Cultura e estratégia empresarial**

No novo século, as qualificações dos colaboradores são fundamentais para a competitividade da organização. Por isso elas devem desenvolver estratégias para promoverem o aprendizado contínuo em meio ao ambiente empresarial, com o objetivo de gerar competitividade em um mercado cada vez mais globalizado.

No sistema de educação corporativa, não basta apenas treinamentos no sentido de como exercer uma atividade, mas é essencial que estes também ocorra n em relação aos valores, à visão e à cultura da organização: como os cargos estão integrados, absorver a cultura empresarial, treinamento de aculturação, modo de pensar compartilhado, enriquecer a cultura de serviço (MEISTER, 1999, p. 90).

Gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico (REZENDE, 2002, p. 75).

Para que o sistema de educação organizacional dê frutos, é necessário se mapear a competência crítica e investir em gestão de conhecimento. Para tanto aproveita-se da vontade de aprender inerente do ser humano.

Para se perfeição as atividades ligadas ao ciclo de gestão de conhecimento específicos sobre o negócio e a empresa são essenciais a geração, assimilação, comunicação e aplicação do conhecimento (EBOLI, 2002, p. 198).

O treinamento é um meio de atingir metas estratégicas e melhorias de desempenho no trabalho. A educação corporativa trabalha para encontrar novas ideias e soluções, são laboratório de aprendizagem em que é possível explorar novos métodos instrucionais, tecnologia de aprendizagem ferramentas de autodesenvolvimento e transferência de conhecimento (MEISTER, 1999, p. 131).

Através do saber, a organização busca uma inteligência competitiva, e a educação empresarial deve ser a cultura que move a instituição empresarial (MEISTER, 1999, p. 131).

Porém, a cultura empresarial pode facilitar ou minar as tentativas de implantar

sistema de disseminação de conhecimento (NERY, 2010, p. 163).

Ademais, através do processo de educação, segundo Meister (1999, p. 95), é possível “treinar seus funcionários *formalmente* nos valores, cultura, tradições que só aquela organização possui e nos comportamentos específicos que os funcionários precisam demonstrar para ‘viver de acordo com aqueles valores’ no emprego”.

Outro benefício advindo de processos educacionais nas organizações é o advento de uma cidadania empresarial. Esta vem ganhando espaço, por desenvolver posturas firmes e inovadoras, éticas e de responsabilidade social, melhorando a relação empresa-sociedade, além de gerar ou intensificar a cidadania individual. As empresas e seus funcionários se tornam gentes na construção e transformação da realizada organizacional cumprindo sua função de empresariedade (EBOLI, 2002, p. 203).

Meister também destaca que a educação gera a cidadã corporativa, uma vez que “incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais” (MEISTER, 1999, p. 91).

Levando em consideração o que preconiza Drecker (2000, p. 09), que daqui vinte anos “o trabalho será executado por especialistas reunidos em forças-tarefas que permearão os departamentos tradicionais” e havendo “um terço da quantidade de gerentes”, em comparação com hoje, “a coordenação e o controle dependerão, em grande parte, da disposição dos empregados para a autodisciplina”, o desenvolvimento de uma forte cultura organizacional enraizada em cada colaborador torna-se essencial.

Os sistemas de educação corporativa têm desempenhado um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais (EBOLI, 2010, p. 143). “Pessoas são viabilizadoras do negócio e da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do Capital Humano é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais” (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p. 17).

Segundo Meister (1999, p. 31), os currículos desses sistemas de educação na corporação deve ser em torno dos “Três Cs”: “desenvolver a Cidadania

corporativa, proporcionar uma estrutura Contextual para a empresa e criar Competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócio”. A meta é inculcar em todos os colaboradores os valores e a cultura da organização.

“As organizações precisam consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados pelas pessoas, tornando-se norteadores de seu comportamento e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo-se assim a identidade cultural” (EBOLI, 2004, p. 43).

Para que se possa dizer que determinada empresa está voltada para a educação, é preciso que a mesma propague os saberes, princípios e valores que norteiam a organização (NERY, 2010, p. 166).

A obtenção de frutos para o projeto depende essencialmente que se identifiquem quais são as reais necessidades atuais e futuras de aprendizagem e que estas sejam priorizadas durante o processo de implantação e execução; os treinamentos devem estar vinculados às estratégias da organização; deve haver consistência durante o projeto; objetivar o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizado. Em outras palavras, deve-se saber aonde se quer chegar, quais os objetivo e qual a visão (MEISTER, 1999, p. 68).

A educação corporativa cumprirá seu papel de principal veículo de integração e disseminação de uma cultura empresarial de competência e resultado, apoiando todos os talentos internos e externos no processo de aquisição das competências humanas críticas, que irão agregar valor ao negócio, gerando resultado para a empresa, seus clientes, acionistas e a comunidade (EBOLI, 2004, p. 118).

Todos esses são métodos, não só para criar novos espaços competitivos, mas também para reinventar o que já existente.

No Brasil, as empresas parecem ter percebido a necessidade de um desenvolvimento que viabilize as estratégias de negócio, porém não têm o empenho de criar áreas e funções específicas para esse fim. Em geral ficam a cargo de gestores de RH que cumulam outras funções (EBOLI, 2010, 131).

Para Moraes e Eboli (2010, p. 277-279), para que um sistema de educação corporativa possa alcançar os melhores resultados, é necessário determinar quais as estratégias, missão, visão e valores da organização, em outras palavras, “deve-se começar pela definição das diretrizes estratégicas da organização”. Os objetivos devem ser claros para definir estratégias de criação de um sistema de educação corporativa eficaz. Para tanto os autores consideram:

- Missão: finalidade maior do negócio, o que ela produz e para quem produz. Motivo da existência de uma organização;
- Visão: define como a organização deseja ser vista no mercado de forma geral;
- Valores: como pretende conduzir sua estratégia competitiva e elementos essenciais. São eles que guiam as ações organizacionais;
- Objetivos estratégicos: intenções a médio e longo prazo.

É ainda essencial que “a missão e a visão sejam de conhecimento e interiorizadas por todos e a excelência no relacionamento com os *stakeholders* consistentemente estabelecida (comunidade em geral, governos, fornecedores, cliente)” (EBOLI, 2010, p. 166).

Meister (1999, p. 59) destaca como uma educação voltada para a estratégia corporativa é importante não só para o público interno, mas inclusive para o externo:

A empresas que aplicam os princípios evidentes nas universidades corporativas estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população alvo – os funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada metas empresariais.

Porém, papel das lideranças é crucial no sentido de levar a um sistema de educação que permeie toda a cultura organizacional e faça parte do cotidiano da organização. Ainda segundo a professora Eboli (2010, p. 132), o que determina qual projeto para instituir um sistema de educacional na organização “é justamente o envolvimento da área de RH e dos líderes empresariais de modo geral, com capacidade de se apropriarem desse sistema como uma ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial” (EBOLI, 2010, p. 132).

### **3.8. Algumas considerações sobre liderança estratégica**

O gerenciamento de pessoal também deve ser estratégia de negócio, daí a importância de gestores preparados para tais atividades, de forma a maximizar o valor do capital humano:

Ser capaz de dar autonomia aos colegas de trabalho e ‘visualizar, energizar e capacitar’ um grupo ou equipe para atingir as iniciativas

empresariais da corporação também é imperativo. Para operar nesta economia do conhecimento, os líderes precisam saber definir uma visão compartilhada e liderar a organização para que ela concretize a sua visão (MEISTER, 1999, p, 93).

A nova gestão de RG ajuda a atrair, manter e desenvolver talentos com o objetivo de alcançarem mais sucesso, afinal

“Se o capital humano representa um componente tão importante na dinâmica dos negócios, executivos e administradores precisam dominar as competências necessárias para efetivamente avaliar e gerenciar também esse tipo de capital” (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p. 17).

Destacamos, ainda, que deve existir um alinhamento entre as aptidões pessoais e a empresariais, sendo necessário ao gestor saber medir o que é mais importante para um resultado de sucesso (EBOLI, 2002, p. 188).

Sob o ponto de vista da empresa é necessária a criação de condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficientes. “Isso implica profundas mudanças não só de estrutura, sistema [...], políticas e práticas mas principalmente de mentalidade, valores e cultura organizacionais” (EBOLI, 2002, p. 190).

Também é função dos líderes uma das questões mais discutidas relativas à gestão de pessoas e educação na corporação, ou seja, a de como mensurar e avaliar os resultados das ações de treinamentos, desenvolvimento e educação proporcionadas pelas organizações (HOURNEAUX JUNIOR, 2010, p. 311).

Ruzzarin, Prates do Amaral e Simionovski consideram que a maior barreira para que o conceito de capital intelectual e desenvolvimento humano tivesse ganhado maior aplicação nas organizações nos últimos anos é o fato de que “têm sido escassas as contribuições no sentido de orientar os executivos em como proceder para avaliar, gerenciar e maximizar o valor do capital humano” (2006, p. 17).

Importante observar que quando o conceito de competência é incorporado pela empresa, ela irá contratar, remunerar e avaliar por competência (EBOLI, 2002, 192).

Cada vez mais o aspecto humano vem ganhando destaque dentro das organizações. Os colaboradores não são mais vistos como meras ferramentas de produção, mas verdadeiros parceiros para a geração de riqueza e ganho de novos mercados:

É do aspecto humano que se fala hoje – muitas vezes expresso no mundo dos negócios pelo talento único de um empreendedor visionário ou pela combinação especial de um grupo de pessoas -,

de como podemos canalizá-los e transformá-lo em fonte geradora de valor e riqueza a curto, médio e longo prazos (RUZZARIN, PRATES do AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006, p 14).

Entretanto, para a implantação do sistema de educação corporativa e de gestão por competência, segundo Eboli (2002, p. 194), é necessário que as pessoas em todo o nível organizacional estejam envolvidas e comprometidas. Somente através de pessoas é que é possível criar um sistema de educação eficaz

a participação da liderança é crucial para garantir a concepção e a implementação de programas educacionais a partir da identificação das necessidades críticas para o sucesso do negócio (EBOLI, 2002, p. 194).

Já para Meister (1999, p. 64), não somente a cúpula da organização, mas também os gerentes e gestores devem se envolver e “comprar a ideia” da implantação de um sistema de educação corporativo.

Aliás, soluções de aprendizagem a todos os funcionários e não somente para a cúpula. Porém esses últimos devem ser os primeiros a se engajarem no projeto para estimular toda a organização a aderir a esse sistema de educação (MEISTER, 1999, p. 76).

Conforme Drucke (2000, p. 10) as empresas que possuem um sistema de educação e informação

também envolvem problemas gerenciais específicos: motivação e recompensa de especialistas; desenvolvimento de visão capaz de unir uma equipe de especialistas; desenho de uma estrutura organizacional que funcione com forças tarefas e seleção, preparação e teste do pessoal de alta administração.

Importantes exigências para um bom desenvolvimento da estrutura de educação corporativa é o apoio dos líderes de negócio e influenciadores da organização, a capacidade de inovação e criação, o entendimento da estrutura organizacional e do negócio, estabelecimento de parcerias com instituições externas, pensamento global, promoção da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, utilização de informações para comunicar a efetividade dos processos de aprendizagem (EBOLI, 2010, p. 127-128).

Ainda para Eboli (2010, p 134),

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba a preocupação com o progresso de seus membros, com certeza contribuirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Trabalho, aprendizado e educação se associarão e se integrarão cada vez mais à vida corporativa, e a

prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado.

Entretanto, o medo de muitos gestores de perder o poder acabam dificultando o procedimento de compartilhamento e disseminação de conhecimento. (NERY, 2010, p. 163).

O autor ainda destaca a importância de se vencer os medos, de forma a vencer paradigmas existentes dentro da organização, abandonando um modelo antigo por outro novo:

Toda mudança representa deixarmos uma posição ou posição e assumirmos outra. [...] Nesse momento, a grande dificuldade é desapegar-se do habitual, do conhecido, do confortável, do seguro, substituindo-o pelo novo, desconhecido e incerto (NERY, 2010, p. 149).

Em outras palavras, os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educador, formador e orientador no cotidiano do trabalho, criando um ambiente onde os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho (EBOLI, 2010, p. 137-138).

O “corpo docente” nos sistemas educacionais das corporações não são doutores ou experts, mas os gerentes seniores e outros colaboradores que não apenas utilizam os conceitos todos os dias na vida profissional, mas também tem a capacidade de adequar esses conhecimentos à realidade da organização (MEISTER, 1999, p. 22).

### **3.9. Educação e parcerias**

Nesse item, traremos um breve comentário das reflexões de Meister referente à necessidade de criar parcerias para um bom desenvolvimento da educação dentro da corporação. Não citamos outros autores pela dificuldade de encontrar na literatura diferentes pesquisadores que tenham se dedicado ao tema.

Para Meister (1999, p. 130), os treinamentos em salas de aula serão apenas parte da abordagem adotada pela organização para transmitir conhecimento aos colaboradores.

Como já falamos, o surgimento da economia do conhecimento criou a necessidade urgente de que as empresas mantenham seus funcionários atualizados



continuamente quanto as suas qualificações, como resposta a novas oportunidades, concorrentes e tecnologias (MEISTER, 1999, p. 130).

Porém, como a educação na organização deve considerar os objetivos estratégicos da organização, percebeu-se a necessidade de oferecer treinamentos específicos a todos os membros importantes na cadeia de valor. Cada um estudando temas específicos que serão úteis nas áreas de qualidade, confiabilidade, redução do ciclo e serviço ao cliente. (MEISTER, 1999, p. 171).

A motivação por trás da parceria de uma empresa é assegurar que cada elo da cadeia cliente - fornecedor - revendedor - atacadista possa realizar seu trabalho com sucesso. Isso é especialmente importante dado o maior âmbito e responsabilidade de muitos negócios (MEISTER, 1999, p. 170-171).

Terão sucesso na criação de organizações do aprendizado as empresas que perceberem todos os envolvidos no processo de levar um produto ou serviço ao mercado têm de conhecer a visão compartilhada da empresa e, o mais importante, saber como operacionalizar essa visão de mercado (MEISTER, 1999, p. 171).

Treinar o cliente, por exemplo, é importante quanto à utilização do produto ou serviço em caso de novos avanços tecnológicos para que o mesmo possa aproveitar ao máximo o produto ou serviço e se torne fiel à marca. “Inicialmente, muitos programas de treinamento de clientes ensinavam a usar os produtos da empresa, mas com o tempo o conceito foi ampliado para incluir o sucesso no gerenciamento de empresas mais rentáveis” (MEISTER, 1999, p. 175).

Mas não só isso, mesmo referente à política, cultura e visão da organização, o devido treinamento pode tornar o consumidor mais próximo da organização. Vejamos os exemplos de organizações que demonstram posições éticas em relação a testes com animais ou na preservação do meio ambiente, as empresas sustentáveis, as que investem no crescimento dos funcionários enquanto pessoas; estas acabam recebendo maior apoio da sociedade, ganhando destaque

Um importante aspecto de competitividade é a capacidade de formar e manter parcerias: confiança, compreensão, comunicação aberta e compromisso, todos com o objetivo de melhorar o relacionamento (MEISTER, 1999, p. 173).

Nesse sistema todos devem ser atendidos: cliente, funcionários de clientes, fornecedores, revendedores, atacadistas.

Sob o ponto de vista dos fornecedores, gera maior envolvimento, ambos devem ter atitudes de busca contínua por qualidade (MEISTER, 1999, p. 173).

Conforme a autora destaca, na visão tradicional os fornecedores eram vistos como adversários, o que gerava desconfiança, medo e frustração. As empresas esclarecidas tendem a vê-los como parceiros, o que permite o progresso em longo prazo (MEISTER, 1999, p. 43).

Quanto aos revendedores e atacadistas pode ser necessário ensinar como usar os produtos, processos de gerenciamento mais rentável, levando a um aumento de lealdade (MEISTER, 1999, p. 182).

Colaboração mútua com unidade de ensino tradicional que são benéficas a organizações, universidades e colaboradores. Sendo possível, inclusive, personalizar programas de educação para executivos ou lançar novos programas de graduação e pós-graduação que atendam às necessidades das organizações. Dessa forma os profissionais chegam às empresas com as capacitações necessárias a desenvolver cargos e atividades (MEISTER, 1999, p. 183).

Iniciar e manter parcerias estão sendo consideradas competências vitais para as empresas vencedoras neste século. Oferece as organizações possibilidade de criar alternativas e programas para gerar vantagem competitiva no mercado, desenvolvendo uma cultura de aprendizado contínua em todo o sistema, dentro e fora da organização (MEISTER, 1999, p. 184).

#### 4. CASES DE SUCESSO

As melhores empresas para se trabalhar, conforme se verá, são aquelas que mais investem na pessoa e no crescimento e aprendizado de seus colaboradores. Sabemos que muitas empresas ainda se utilizam de métodos tradicionais de administração continuam mantendo posições privilegiadas no mercado. Aliás, segundo Dutra e Comini (2010, p. 104), “a maior parte das empresas brasileiras tem suas práticas baseadas em um modelo tradicional de gestão de pessoas”.

Porém, a nosso ver, essas não estão participando de uma evolução social e correm o risco, em longo prazo, de perder talentos que eventualmente não serão substituídos, o que pode acarretar em uma não perpetuação no mercado.

Prova disso é que “na primeira década dos anos 2000, as pessoas estão se movimentando nas empresas e no mercado de trabalho em busca de condições concretas de desenvolvimento” (DUTRA e COMINI, 2010, p. 102).

Por isso nos últimos anos muitas empresas já vem desenvolvendo a preocupação com a rotatividade de funcionários. É muito caro selecionar, contratar e treinar colaboradores e pelo menos a metade dos funcionários deixam as empresas durante o primeiro ano de contrato. Assim, as empresas sentem a necessidade de reter seus funcionários (MEISTER, 1999, p. 95).

Como bem destaca Eboli (2004, p. 49) uma das razões da educação corporativa é exatamente a de “motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal”.

A postura das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e autonomia sofreu forte alteração, as recentes mudanças nas características do trabalho impõem a necessidade de constante atualização e preocupação com recolocação profissional. Assim, as empresas foram pressionadas a uma postura de maior abertura e de incentivo ao desenvolvimento de pessoas como forma de não perder colaboradores (DUTRA e COMINI, 2010, p. 102).

A crescente longevidade das pessoas abre mais oportunidades e demandas, inclusive da possibilidade de manter-se independente financeiramente e com maior qualidade de vida por mais tempo. Ao mesmo tempo, as carreiras começam a ficar mais curtas e hoje temos uma realidade de ciclos profissionais, e a necessidade de várias carreiras ao longo da vida (DUTRA e COMINI, 2010, p. 102).

A segurança do emprego acabou. Há uma revolução em toda carreira a cada

cinco anos. Por isso é importante mostrar ao funcionário que ele tem importância ajudando-o a agregar valor e competência ao seu trabalho, garantindo uma boa colocação no mercado. É claro que cabe ao funcionário correr atrás de seu aprendizado, tanto para se manter na empresa como para uma boa colocação no mercado. Porém, a necessidade de atualizar e reciclar conhecimentos pode ser incentivada pela organização, de forma a levar o colaborador a avaliar seu conhecimento e habilidades e compará-las com o padrão da empresa (MEISTER, 1999, p. 123).

Para Eboli (2004, p. 62-63) é exatamente “o impacto positivo nos resultados do negócio em decorrência desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos” que tem incentivado um interesse crescente pelo tema.

Na visão de Meister (1999, p. 10) existe um novo foco na capacidade de empregabilidade ou ocupacionalidade. Isso porque na atualidade não se pensa mais em emprego para a vida toda, mas em empregabilidade para a vida toda. A segurança no emprego não é fruto do trabalho em uma única empresa, mas a manutenção de uma carreira, vinculada às qualidades profissionais desenvolvidas.

A autora continua dizendo que os empregadores oferecem aprendizado ao invés de segurança. As qualificações e conhecimentos permitem ao colaborador a capacidade de colocação no mercado de trabalho. É uma troca: oportunidade de desenvolver a capacidade de emprego por maior produtividade e comprometimento.

Na atualidade, a responsabilidade pelo desenvolvimento não é mais da área de treinamento, mas de cada funcionário e gestor hierárquico. Os funcionários devem almejar uma forma de melhor desenvolver suas funções, não só fazer melhor o que já faz, mas agregar valor (MEISTER, 1999, p. 10).

Cada vez mais se entende que o sucesso das empresas depende em grande parte das ações de seus colaboradores, assim “o desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento” (DUTRA e COMINI, 2010, p. 104).

Assim, é necessário motivar colaboradores e investir em processos sociais de qualificação e aprendizagem (NERY, 2010, p. 166).

Empresas inteligentes investem no bem estar, e conseqüentemente no desenvolvimento de seus colaboradores, na medida em que entendem que existe uma situação de quase dependência de seus colaboradores na geração de lucros e

competitividade (EBOLI, 2010, p. 168).

Se nos atentarmos às últimas edições do guia *As melhores empresas para trabalhar*, segundo a VOCÊ SA|EXAME, iremos constatar que realmente as empresas que alcançam os maiores destaques são justamente aquelas que possuem sistemas de incentivo à educação e desenvolvimento de seus colaboradores.

Aliás, a felicidade de funcionários também traz lucros. A publicação (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2009, p. 20-22) destaca que as 150 empresas do ranque das melhores para se trabalhar rendem mais do que as 500 melhores e maiores empresas, também definidas pelo anuário publicado pela Exame.

No último ano, a companhia que conquistou o primeiro lugar do ranking das *Melhores Empresas para Você Trabalhar* (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p. 69-72) foi a Volvo do Brasil, repetindo o feito de 2008.

Além de se destacar com uma receita operacional bruta de 4,217 milhões de reais, a sede da fabricante de veículos comerciais, como caminhões e ônibus, que fica em Curitiba e está no país há mais de 30 anos, mantém um programa de metas individuais elaboradas pelos próprios funcionários, além de contar com treinamentos técnicos e bolsas de estudo. “A Volvo investe em educação, liderança, carreira, sucessão e saúde” (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p. 93).

Porém, a empresa já se destacava em edições anteriores. Em 2009 a Volvo se encontrava na terceira colocação, com atuações de destaque, como o autogerenciamento e de equipes: “Na prática, cada equipe tem autonomia para planejar o próprio trabalho, sugerir melhorias, coordenar reuniões e atividades administrativas” (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2009, p.72). Esse processo visa estimular a criatividade e pro atividade, fazendo com que os funcionários conheçam as estratégias e perspectivas da organização.

Outro ponto de destaque apontado foi o planejamento de carreira e o desenvolvimento de pessoas. Uma vez por ano os colaboradores devem fazer uma auto avaliação indicando quais os treinamentos que desejam realizar, criando um plano de desenvolvimento individual. Para colocar esses planos em ação, além de

cursos online e de treinamentos técnicos, a empresa oferece bolsas de estudo que vão desde o ensino fundamental até o doutorado. Em 2008, foram investidos 10 milhões de reais na educação corporativa (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2009, p.72-74).

Na edição seguinte, em 2010, a empresa já pulou para a segunda posição. Nesse ano, há um avanço no plano de desenvolvimento individual, o Persona Business Plan. Destacamos que esse plano não é oferecido apenas à alta gestão da empresa, mas inclusive para o pessoal do chão de fábrica; e tem por objetivo alinhar objetivos individuais a metas do negócio. O ciclo é composto por quatro etapas:

a compreensão dos objetivos de cada unidade e dos objetivos corporativos; o estabelecimento dos objetivos individuais no início do ano; uma verificação do progresso na metade do ano, com possibilidade de ajustes; e a avaliação de desempenho no final do ano” (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2010, p. 60-62).

Dessa forma podemos verificar que a adoção de formas mais modernas e menos centralizadas e investimentos em desenvolvimento humano resulta em benefícios às organizações.

Na edição de 2011, o guia aponta como destaque RH do ano a empresa Itaú Unibanco (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME , 2011, p.76-77) que naquele ano terminou o processo de fusão entre o banco Itaú e Unibanco. A nova empresa conseguiu unificar os processos de RH criando uma nova cultura, política e missão. Mas uma de suas principais conquistas foi no setor de treinamento e desenvolvimento. Em 2010, a empresa abriu um portal de ensino online, criou mais de 270 cursos e 480 tipos de treinamento, e ainda lançou uma academia de líderes.

A organização se destaca, ainda, por sua política de cidadania empresarial, possuindo iniciativas que foram herdadas dos dois bancos.

Aliás, em relação à implantação da Academia de Liderança, no Relatório Anual de Sustentabilidade de 2010, a instituição declara que seu objetivo é o processo de capacitação dos líderes:

Lançada em 2010, a Academia de Líderes é uma estratégia educacional que tem como objetivo desenvolver continuamente os líderes da instituição. Nela, são oferecidos diversos treinamentos voltados ao desenvolvimento das competências necessárias para a condução dos negócios, a gestão de pessoas e a excelência pessoal. Os treinamentos são destinados aos colaboradores que se tornaram líderes e aos gerentes recém-admitidos ou promovidos

(Resultados dos principais desafios assumidos em 2010, p. 06).

Entre as veteranas do guia, está a Whirlpool, fabricante das linhas de eletrodomésticos Brastemp, Consul e KitchenAid, que representa um modelo de gestão de pessoas que conquistou a proeza de permanecer no grupo de elite das melhores empresas em todas as 15 edições do guia, anos em que o Brasil, o mundo e suas corporações passaram por grandes mudanças. A Empresa foi ainda a melhor no ano de 2010 e a segunda melhor em 2011 (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p. 117).

Segundo Nathalie Tessier, Diretora de RH da Whirlpool Latin America, "A única maneira de ficar tanto tempo no Guia é transformar de fato as pessoas em um dos pilares da estratégia da empresa" (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p. 51).

Os destaques da gestão da Whirlpool (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p. 117) são a meritocracia, a avaliação 360 graus realizada semestralmente, o Programa de Monitoramento de Performance e o Talent Pool, "que avaliam e o potencial de desenvolvimento dos colaboradores e garantem o suprimento de líderes". Dada a importância do investimento em pessoas na empresa, que em 2010

foram ministradas mais de 300 000 horas de treinamento, que consumiram um investimento de 3,8 milhões de reais. Os funcionários que estudam (graduação, pós, mestrado, MBA, pós-doutorado e curso de idiomas) também têm direito a subsídios de 50% (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p. 117).

Ao apresentar as melhores técnicas de gestão, o guia (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SA|EXAME, 2011, p.194) destaca o item desenvolvimento de colaboradores, destacando a atuação da empresa TenarisConfab, localizada em Pindamonhangaba (SP), uma vez que esta faz de treinamento sua palavra de ordem. O motivo é a dificuldade de encontrar pessoas preparadas para assumir as funções que seu negócio exige. A empresa investiu em 2010 2,1 milhões de reais em treinamento (presencial e *e-learning*), tendo sido realizados 1 518 cursos, com 39 horas médias de treinamento por funcionário:

A escola que ensina na teoria e na prática como trabalhar na empresa atende pelo nome de TenarisUniversity, a universidade corporativa que concentra os cursos de desenvolvimento de seis segmentos: industrial, comercial, finanças e administração,

tecnologia da informação, gerencial e técnica (AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, SEGUNDO A VOCÊ SAJEXAME, 2011, p.194).

Mas não é só do ponto de vista dos colaboradores que as empresas que buscam uma diferenciação no mercado através do desenvolvimento de pessoas ganham destaque, como é o caso de todas as empresas apontadas pela pesquisa *As dez empresas mais admiradas do Brasil* da revista Carta Capital (CARTA CAPITAL, 2011, s.p.):

1. Natura,
2. Vale,
3. Apple,
4. Petrobras,
5. Nestlé,
6. Banco Itaú,
7. Google,
8. AmBev,
9. Gerdau,
10. Embraer.

Aliás, segundo Eboli (2004, p. 63-65) todas as citadas organizações, com exceção da Apple e Google, por não se tratarem de empresas presentes no Brasil, possuem um sistema de educação corporativa. Ela ainda destaca (2004, p.39) que,

É interessante notar que várias dessas empresas, além de possuir um sólido sistema de educação corporativa, também se tornaram conhecidas por ter uma cultura empresarial competitiva, que sustenta e alavanca suas estratégias de negócios.

Diante do exposto, fica claro como os investimentos em capital humano e no desenvolvimento de colaboradores não só é a ação mais cidadã a ser adotada pelas organizações, como também origina vantagens reais em termos de competitividade no mercado.



## 5. CONCLUSÃO

Na era da informação em que vivemos, o bem mais importante é o conhecimento. Dessa forma, as empresas que alcançarão maior destaque serão aquelas que melhor realizarem a gestão desse conhecimento.

Em um mundo globalizado, o fluxo de inovações buscado deve ser alto, visando manter-se sempre a frente da concorrência. Para tanto, o investimento em profissionais qualificados e que estejam preparados a gerar o nível de inovações se torna urgente.

Ora, como pudemos verificar, as empresas vêm encontrando grande dificuldade de conseguir contratar profissionais com o grau de especificações necessárias ao pleno exercício de suas atividades.

Além disso, demandas frequentes e a criação em rápida escala de novos processos e demandas exige que o profissional esteja sempre em sintonia com as novas exigências de mercado.

Diante dessa realidade, as organizações parecem perceber a necessidade de desenvolver seus próprios colaboradores, afim de que eles atinjam e mantenham o grau de excelência exigido pelas empresas que desejam se destacar no mercado.

Ademais, a geração de novos conhecimentos e da inovação gera a necessidade de as empresas aprenderem a melhor gerir o conhecimento que possuem, de forma que o mesmo não se perca ou se concentre em apenas um pequeno grupo seletivo de colaboradores, sob o risco dessas informações se perderem com o tempo.

Constatamos, ainda, que os gastos com educação não devem mais ser vistos como custo, mas como investimento, uma vez que empresas voltadas para o conhecimento e para o desenvolvimento de seus colaboradores são mais rentáveis em detrimento daquelas que ainda veem empregados como peças substituíveis.

Concluimos que para a geração de uma organização realmente voltada para a educação e o desenvolvimento, faz-se necessária a ação e apoio de toda a empresa, mas de modo especial a cúpula, que deve atuar como verdadeiros educadores.

Um dos grandes benefícios da educação na corporação é a criação de uma cultura forte, em que todos os colaboradores estejam cientes e motivados de quais são as estratégias da organização e onde ela deseja chegar, para juntos alcançarem

as metas propostas.

Afinal, mais do que treinamentos esporádicos visando alguma atividade técnica específica, a educação na corporação é um sistema que visa criar relação entre os resultados e os objetivos estratégicos da organização como um todo.

Hoje, as pessoas querem estar em organizações que possam oferecer algo de concreto para suas vidas. Além de salários e benefícios, os colaboradores querem ser desenvolvidos constantemente. Um dos fatores que mais influenciam que o colaborador permaneça na empresa é o incentivo ao aprendizado e desenvolvimento. Por isso, é necessário que as empresas invistam na satisfação e motivação de suas equipes.

Destacamos que as pessoas estão ficando cada vez menos submissas ao seu empregador, pois percebem que delas também depende o sucesso de uma organização.

Trabalhadores buscam se identificar com a missão, visão e valores da organização, querem sentir orgulho pela empresa da qual fazem parte, além de levar em consideração o tipo de produto e forma como a corporação se relaciona com seus clientes.

Nessa monografia, discutimos a necessidade da criação de organizações voltadas para o conhecimento e para um sistema de educação. Interessante para próximas pesquisas, deixamos a sugestão do estudo de como implantar eficazmente esses projetos.

Outro tema de importante discussão, é a forma como os grupos aprendem, principalmente considerando a área de estudo do presente trabalho, ou seja, gestão de projetos. Como as equipes de projeto produzem e disseminam conhecimento? Diversos estudos no campo de *brainstorming* e outras ferramentas nos trazem algumas premissas que podem ser desenvolvidas por novos pesquisadores.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCURSO, Beth. *Quase 500 universidades corporativas no Brasil*. Webinsider.12 julho 2005. Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/2005/07/12/quase-500-universidades-corporativas-no-brasil/>>. Acesso em: 20/03/2012.

AS 150 melhores empresas para você trabalhar, segundo a você sa|exame. Guia Você S/A Exame, São Paulo, set. 2009.

AS 150 melhores empresas para você trabalhar, segundo a você sa|exame. Guia Você S/A Exame, São Paulo, set. 2010.

AS 150 melhores empresas para você trabalhar, segundo a você sa|exame. Guia Você S/A Exame, São Paulo, set. 2011.

AS EMPRESAS mais admiradas do Brasil. Revista Carta Capital, São Paulo, out. 2011, ed. especial. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/economia/as-empresas-mais-admiradas-ja-nas-bancas/>> Acesso em 17/04/2012.

BALBINOT, Rodinei. *Educação e medievalidade: sobre se o ser humano pode conhecer e ensinar*. In: DALBOSCO, Claudio Almir, CASAGRANDA, Edison A., MÜHL, Eldon Henrique (Org). *Filosofia e Pedagogia*. São Paulo: AUTORES ASSOCIADOS, Ano: 2008. p. 51 - 78.

CAMBI, Franco. *História da pedagogia*. São Paulo: UNESP, 2001.

CHAPLIN, Charles. *Tempos Modernos (Modern Times)*. EUA: 1936 (Filme).

COMPUTADOR: O micro chega às Casas. A Máquina do Saber. Revista veja. São Paulo, edição especial, número dez, 1995, p 66-67. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>> Acesso em 24/03/2012.

DRUCKER, Peter F. *O Advento da Nova Organização*. In HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Ed. campus, 2000 7ª edição. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Elsevier - 13ª reimpressão. p. 09-26.

DAHMER, Alessandra Zago; FREURY, André Leme. *Roadmapping para serviços de tecnologia educacional: expandindo as capacidades de ensino nas organizações*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p.224-251.

DUTRA, Joel Souza, COMINI, Graziella Maria. *Competência como base para a gestão de pessoas*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. *A atual gestão do conhecimento: A importancia de avaliar e identificar o capital intelectual nas empresas*. São Paulo: Nobel, 2004.

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

\_\_\_\_\_. *Fundamentos e evolução da educação corporativa*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 141-161.

\_\_\_\_\_. *O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, SP: Ed Gente, 4ª Edição, 2002. p. 185 - 216.

\_\_\_\_\_. *Papéis e responsabilidade na gestão da educação corporativa*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 122-139.

\_\_\_\_\_. (Coord.). *Coletânea universidades corporativas: educação para empresas do século 21*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

FERRARI, Márcio. *A pedagogia começa na Grécia antiga*. Revista Escola. Ed. Especial: Grandes Pensadores. São Paulo> Editora Abril, 2006. Disponível em <[http://www.miniwebcursos.com.br/curso\\_aprender/modulos/aula\\_1/artigos/pedagogia.pdf](http://www.miniwebcursos.com.br/curso_aprender/modulos/aula_1/artigos/pedagogia.pdf)>. Acesso em 25/03/2012.

FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de Amorim. *Gestão do conhecimento e educação corporativa: integração, complementaridade e sobreposições*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 197-220.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba: 2001. Vol.5, Número Especial. p. 183-196. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)> acesso em 08/04/2012.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FREIRE, P. *Educação e Mudança*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1983.

ITAÚ. *Relatório anual de sustentabilidade 2010*. p. 06. Disponível em <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/ra/06.htm>> Acesso em 17/04/2012.

LINS, Ana Maria Moura. *Educação moderna*. Ed. Autores Associados, 2003. Coleção educação contemporânea.

LUKAS, John. *O fim de uma era*. Ed. Jorge Zahar Editor Ltda, 2005.

MEISTER, Jeanne C.; RATTO, Maria Cláudia Santos Ribeiro. *Educação corporativa*. São Paulo, SP: Makron Books, 1999.

MORAES, Fábio Cássio Costa Moraes; EBOLI, Marisa. *Concepção e modelagem do projeto de educação corporativa*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação*

*Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 275-296.

NERY, Sergio. *Gestão de Mudanças*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p.162-189.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. In HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Ed. campus, 2000 7ª edição. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Elsevier - 13º reimpressão. p. 27 - 49.

OLIVEIRA, Fatima Bayma de. *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

OLIVEIRA, Shirley Goes de. *Educação musical e o processo de inclusão adotado na Escola Municipal Francisco Alves* (Licenciatura em Música do Instituto Villa-Lobos) - Centro de Letras e Artes da UNIRIO, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.domain.adm.br/dem/licenciatura/monografia/>>. Acesso em 25/03/2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Resolução 217 A (III) da Assembleia Geral em 10 de dezembro de 1948. DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Disponível em <<http://www.gestaodeconcurso.com.br/site/cache/21076a7d-c820-4a62-ae26-3e8661b54b33/DECLARA%C3%87%C3%83O%20UNIVERSAL%20DIREITOS%20HUMANOS.pdf>>. Acesso em 24/03/2012.

PELAES, Maria Lúcia Wochler. Breve estudo da história da educação: geral e brasileira (Mestrado em Educação) - USF, São Paulo, [20--]. Disponível em <<http://www.artigocientifico.tebas.kinghost.net/artigos/?mnu=1&smnu=5&artigo=2670>>. Acesso em 25/03/2012.

PESCUMA, Derma; CASTILHO, Paulo F. de Castilho. *Projeto de Pesquisa: O que é? Como Fazer?* São Paulo: Olho d'Água, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. *Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (guia PMBOK)*. Pennsylvania, EUA: Project Management Institute, 2008 4ª edição.

QUAIS são e quanto pagam as áreas que estão despontando no mercado e devem absorver mais profissionais nos próximos anos. Revisa você s/a. São Paulo, Nov 2011, Edição 161. <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/materia-capas-30-novas-carreiras-encontre-sua-aqui-648790.shtml>> Acesso em 17/04/2012.

REZENDE, Yara. *Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002. Disponível em <[www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf)> Acesso em 19/03/2012.

RIO+20 dará prioridade ao combate à fome e à pobreza no mundo. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 31 mar. 2012. Disponível em < <http://www.jb.com.br/pais/noticias>

/2012/03/31/rio20-dara-prioridade-ao-combate-a-fome-e-a-pobreza-no-mundo/>  
Acesso em 01/04/2012.

ROSEMBERG, FÚLVIA. *Educação formal, mulher e gênero no Brasil contemporâneo*. Rev. Estud. Fem., 2001, vol.9, no.2, p.515-540. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v9n2/8638.pdf>> Acesso em 01/04/2012.

RUZZARIN, Ricardo; PRATES DO AMARAL, Augusto; SIMIONOVSKI, Marcelo. *Sistema Integrado de Gestão de Pessoas: com Base em Competências*. Porto Alegre: Editora Age, 2006.

SAUPE, Rosita, BUDÓ, Maria de Lourdes Denardin. *Pedagogia interdisciplinar: "educare" (educação e cuidado) como objeto fronteira em saúde*. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, v. 15, n. 2, Abr./Jun. 2006. p. 326 - 233.

SABBAG, Paulo Yazigi. *Gestão de projetos de educação corporativa*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 252-274.

SEVCENKO, Nicolau. *A corrida para o século XXI: no loop da montanha-russa*. Coordenação Laura de Mello e Souza, Lilia Martins Schwarcz, São Paulo: Companhia das Letras, 2001. (Virando Séculos; 7).

SOUZA, Renato Paulo. *Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação*. In EBOLI, Marisa Pereira et al (Coord). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 03-18.

TENÓRIO, Robinson, PEREZ, Christianne Pamplona Gentil. *Gestão na educação: da "política" de aristóteles à educação corporativa*. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 23, 2007. Anais: Programação e trabalhos completos, Cadernos Anpae, n. 4, Porto Alegre: 2007. Disponível em <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/383.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/383.pdf)> Acesso em 19/03/2012.

TOMASEVSKI, Katarina. *Por que a educação não é gratuita?* In HADDAD, Sérgio, GRACIANO, Mariângela (Org). *A educação entre os direitos humanos*. Capinas, SP: Autores Associados; São Paulo, SP: Ação Educativa, 2006. – (Coleção educação contemporânea)

VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2ª edição, 1997.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. *Referenciais Educacionais do SEBRAE: versão 2006*. Brasília: SEBRAE, 2006. Série documentos.