

O Papel Estratégico da Educação Corporativa no Desenvolvimento do Capital Humano: Um estudo bibliográfico

Regiane da Silva Oliveira, Francisco Ricardo Duarte

Resumo: Um dos grandes desafios das organizações é produzir e assimilar conhecimento que possibilite criar soluções para as constantes mudanças organizacionais e contribuam para o alcance de seus objetivos estratégicos. Dentro desse contexto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de natureza descritiva na literatura disponível com o objetivo de analisar o papel estratégico da Educação Corporativa como instrumento do desenvolvimento do capital humano. E, os resultados identificaram que a educação corporativa reafirma o compromisso com a gestão do conhecimento e o investimento em educação continuada como um instrumento de gestão de pessoas com foco nas estratégias organizacionais e que os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento tem sido substituídos por Universidades Corporativas, pelo fato destas propiciarem um processo de educação contínuo.

Palavras-Chave: Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Gestão do Conhecimento.

The Estrategic Role of the Corporative Education in Development of Human Capital: a bibliographic study

Abstract: One of the greatest challenges of institutions is produce and assimilate knowledge that possibility create solutions to the constants society changes and contribute to the reach of yours strategic objectives. Inside in this context, made it a bibliographic research from descriptive nature in the available literature with the objective to analyses the strategic role of the Corporative Education like a tool of human capital development. And, the results identified that the corporative education reaffirm the compromise with the knowledge management and the investment in continue education like a tool in management people with focus in the organizational strategic and that the traditional training center and development has been substituted by Corporates Universities, by the fact theses will propitiate a process in continue education.

Keywords: Corporative Education, Corporative University, Knowledge Management.

Introdução

Para as organizações se manterem competitivas diante de cenários complexos, em que as mudanças são constantes e evolutivas elas estão cada vez mais investindo no desenvolvimento de seus colaboradores.

¹ Pós – Graduada em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF.
E-mail: regianeoliveira.adm@gmail.com;

² Doutor em Difusão do Conhecimento. Professor Adjunto da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF.
E-mail: frduarte0@gmail.com

A busca pela eficiência e eficácia são anseios comuns às organizações públicas e privadas. Sobre tudo as questões relacionadas ao aumento de produtividade, diminuição de gastos, bem como agilidade e qualidade no atendimento de clientes e/ou usuários.

A reforma gerencial da Administração Pública, iniciada em 1995, trouxe para o texto constitucional o princípio da eficiência, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998. A inclusão deste princípio já demonstrava a preocupação do Estado com a qualificação dos servidores públicos e também dava início à apropriação da gestão pública de ferramentas e elementos até então considerados da administração privada.

Atualmente, a sociedade tem avaliado constantemente o funcionamento das organizações públicas e cobrado do Estado maior eficiência na gestão dos recursos e serviços públicos. Nesse sentido, para o serviço público estar voltado para a gestão que busca resultados efetivos é necessário que se preze pela existência de servidores qualificados.

As organizações públicas e privadas perceberam, ao longo dos anos, que apenas o investimento em infraestrutura, máquinas e tecnologias são insuficientes para ganhos de eficiência e produtividade. A partir disso, elas passaram a reconhecer o conhecimento como um dos fatores primordiais para a consecução dos seus objetivos.

Inicialmente, para produzir e disseminar conhecimento entre os seus colaboradores as organizações apenas os conduziam para a realização de cursos em instituições de ensino superior. Atualmente, é cada vez mais comum, a disponibilização de cursos próprios, por meio de universidades corporativas.

De acordo com Zavatti e Baduino (2013, p.04), as universidades corporativas são “espaços educacionais dentro de uma organização, por ela gerenciado, com o escopo de institucionalizar a aprendizagem permanente e proporcionar a aquisição de novas competências ou a redução do *gap* de competências encontrados”.

Meister (1999) afirma que as organizações passaram a desenvolver seus próprios cursos por entenderem que apenas a formação acadêmica do colaborador era insuficiente para o desenvolvimento de competências exigidas pela organização. Outro fator apontado pela autora é a necessidade de manter um processo de desenvolvimento contínuo nas organizações.

Nesse contexto, a administração pública também tem buscado promover a qualificação de seus servidores, tendo em vista que são exigidos constantemente competências e conhecimentos novos. Para este fim, as empresas públicas também criaram universidades

corporativas com a finalidade de capacitar seus servidores em áreas de conhecimento ligadas a missão da instituição.

Com o intuito de colaborar com o fortalecimento da gestão pública é que o presente artigo tem como objetivo analisar o papel estratégico da Educação Corporativa como instrumento de desenvolvimento do capital humano. Este trabalho está estruturado em três seções, além desta introdução. Na segunda seção, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na terceira seção discutem-se as teorias acerca do objeto de estudo. Por fim, na quarta são apresentadas as conclusões do trabalho.

Método

De acordo com a classificação estabelecida por GIL (2010), nesse estudo o procedimento metodológico utilizado referiu-se a uma pesquisa de natureza descritiva, que segundo GIL (2010, p.42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, tendo em vista a disponibilidade de livros, artigos e repositórios eletrônicos. Koche (1997, p. 122) traz que a pesquisa bibliográfica é indicada para diferentes fins, tais como:

ampliar o grau de conhecimentos em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa; dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação de hipóteses; e para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema.

Desta forma, para atender o objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica na literatura disponível correlata a educação corporativa, publicados pelos principais teóricos sobre educação corporativa, tais como: Jeanne Meister e Marisa Eboli .

Educação Corporativa

Difini (2002, apud Brandão et. al. 2014) aponta que a ausência de servidores especializados, a alta rotatividade, a precariedade em políticas de retenção de talentos e cortes orçamentários são alguns dos fatores que contribuem para que a Administração Pública não alcance resultados efetivos. Nesse sentido, Affonso e Rocha (2010, p. 04) defendem que “é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades”.

De acordo com Meister (1999, p.15), para as organizações “o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e membros das comunidades onde atuam”.

Eboli (2004) considera que atualmente o grande desafio das empresas consiste na necessidade de produzir e assimilar conhecimento, tendo em vista a sua rápida obsolescência. Para a autora, o avanço tecnológico tornou o fluxo da informação mais rápido, reduzindo a validade do conhecimento.

Ainda de acordo com Eboli (2004), a educação corporativa se apresenta como um guarda chuva estratégico para o desenvolvimento, pois considera que a formação obtida em instituições educacionais é insuficiente para a preparação de profissionais que atendam as exigências do mercado, e por isso, defende a criação de escolas dentro as organizações.

A educação corporativa é definida como um programa de desenvolvimento, criado pelas organizações, que tem como finalidade “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO e CERNY, 2005, p. 24).

Esteves e Meirine (2015) apontam que a educação corporativa não se limita aos ensinamentos das salas de aula. Para os autores, ela diz respeito aos processos organizacionais de aprendizagem contínua ou educação continuada. Tais processos buscam compartilhar experiências e informações, desenvolver ações visando à resolução de problemas, bem como estimular a proatividade dos colaboradores.

A educação corporativa possibilita que a transmissão do conhecimento possa ser realizada nas modalidades de ensino presencial e a distância, sendo que a segunda pode ser considerada a mais democrática, pois, utiliza Tecnologias de Informação e Comunicação

(TICs), que permitem superar barreiras econômicas e espaciais para a obtenção do conhecimento.

Universidades Corporativas

A primeira universidade corporativa do mundo foi criada nos Estados Unidos pela empresa General Electric na década de 1950. Porém, foi a partir da década de 1980 que esse tema ganhou expressividade. Na década de 1990, as universidades corporativas aumentaram a sua abrangência e área de atuação (OTRANTO, 2011). No Brasil, elas tiveram início no final do século XX e atualmente estão presentes em todo o país.

A expansão das universidades corporativas é atribuída por Meister (1999) ao crescente interesse das instituições pelo desenvolvimento de forma contínua dos seus colaboradores. Ademais, esse modelo de aprendizagem abrange diversos tipos de ensino, tais como: cursos técnicos, cursos de educação básica, pós-graduação, dentre outros. Além de utilizar a tecnologia para oferecer educação presencial, semipresencial e à distância, proporcionando liberdade e flexibilidade para o aprendizado dos colaboradores bem como redução de custos para as organizações (ESTEVES E MEIRINO, 2015).

Cabe ressaltar que o conceito de universidade corporativa se distingue da universidade acadêmica, de acordo Alperstedt (2001, p. 41):

[...] A definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente.

De acordo com Meister (1999, p. 30) para as universidades corporativas alcançarem o objetivo de propiciar aprendizado permanente nas organizações, elas devem ter os seguintes princípios e objetivos balizadores de sua atuação:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes das organizações: Tal princípio diz respeito à

necessidade dos programas de aprendizagem estar alinhados a estratégia da organização;

- Considerar o modelo de UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem: Este princípio está relacionado ao fato de que a universidade corporativa é um elo entre aprendizagem e metas e também um processo de troca de conhecimento e experiência que não está limitado a um espaço físico ou virtual;
- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs - Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas: Este princípio se refere à necessidade de programas que desenvolvam a cidadania corporativa, propiciem estrutura contextual para a organização e gerem competências básicas para os colaboradores;
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã: Este princípio defende que propiciar o conhecimento a toda a cadeia de valor favorecerá ao alcance de um melhor desempenho;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem: Esse princípio está alicerçado na busca de transformar o treinamento tradicional em laboratório de aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado: Tal princípio busca estimular a participação de instrutores internos da organização como facilitadores de aprendizagem buscando fortalecer os valores e cultura da organização e o comprometimento dos colaboradores;
- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio: Esse princípio objetiva que as unidades de ensino corporativo passem a se autofinanciar pela prestação de serviços, reduzindo assim a necessidade de alocação de recursos da organização;
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem: Esse princípio defende que a aprendizagem deve possuir caráter global com

programas educacionais multifacetados que propiciem a vivência em diferentes realidades, ambientes e culturas;

- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos: Esse princípio tem como finalidade a criação de sistema que mensure a contribuição de um investimento para a consecução da estratégia organizacional;
- Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: As organizações buscam com o ensino corporativo informações sobre novas práticas, negócios e tendências mundiais a fim de expandir seus negócios e obter vantagem competitiva.

Diferenciais entre Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento e Educação Corporativa

De acordo com Meister (1999) a educação corporativa difere dos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D), por estes serem unidades organizadas para funcionar de forma reativa e descentralizada, enquanto a educação corporativa é proativa e centralizada na construção de soluções de aprendizagem.

Os departamentos de T&D tem a finalidade de treinar o indivíduo e transmitir conhecimento, enquanto a educação corporativa tem como objetivo educar e criar possibilidades para construção do conhecimento. O Portal do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) define que:

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

Para Meister (1999), o currículo, um dos objetivos das universidades corporativas descritos anteriormente, é um dos fatores que distinguem a educação corporativa e os departamentos de T&D, uma vez que os últimos são voltados para o desenvolvimento de habilidades ligadas a execução do trabalho.

O currículo proposto pelas universidades corporativas (UC) deve propiciar o desenvolvimento das pessoas em três áreas, denominadas por Meister (1999) como os três Cs:

i) Cidadania Corporativa - que tem o objetivo de fortalecer a cultura, os valores, as tradições e a visão organizacional em todos os níveis funcionais; ii) Estrutura Contextual - que busca oferecer aos colaboradores uma visão geral, ampla e sistêmica de como a organização opera e o contexto no qual esta inserida; e iii) Competências Básicas do ambiente de negócios, tais como: aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Outro ponto de diferenciação é que frequentemente as unidades de T&D desenvolvem programas de treinamentos baseados no Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), se limitando, na maioria das vezes, ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas necessárias ao exercício da função, enquanto a universidade corporativa propõem programas educacionais permanentes relacionados à estratégia organizacional. Nesse sentido, a UC possui um papel estratégico na organização e a unidade de T&D, um papel tático.

Para Eboli (2004), o modelo de desenvolvimento baseado em T&D é insuficiente para promover o aprendizado contínuo, pois, de acordo com a autora, eles não são capazes de oferecer soluções ágeis e versáteis para as constantes mudanças organizacionais. Dessa forma, a adoção da prática da educação corporativa busca atender as necessidades de educação permanente e estratégica.

Cabe ressaltar que a educação corporativa na administração pública, não se reduz a uma visão tecnicista e instrumental. Ela vai além, objetiva educar e formar o cidadão-servidor para o trato dos assuntos públicos.

Considerações Finais

A educação corporativa se tornou um processo educacional de desenvolvimento continuado de grande valor para as instituições alcançarem os seus objetivos estratégicos em cenários complexos e incertos.

Não é de hoje que as organizações perceberam não ser possível encontrar, prontos no mercado, exatamente os perfis ocupacionais de que necessitam. Nas instituições públicas, cujo ingresso de servidores ocorre na maioria das vezes por meio de concurso público, também não se seleciona profissionais com competências exatas necessárias ao cargo. Portanto, a

necessidade de constantes ações de capacitação de servidores, que se iniciam com a posse e permanecem ao longo da vida laboral.

Diante de cenários em constantes mudanças, as práticas educativas organizacionais alicerçadas nos tradicionais departamentos de T&D são insuficientes para a criação de soluções que atendam as necessidades organizacionais, e por isso, têm sido substituídas por práticas de aprendizagem contínua em que o conhecimento é criado e recriado.

Através da educação corporativa as organizações passaram a enfatizar o compromisso com a gestão do conhecimento e o investimento em educação continuada como um instrumento de gestão de pessoas com foco nas suas próprias estratégias, missão e valores.

Constata-se também que o modelo de Universidade Corporativa trouxe para as organizações novas maneiras de se pensar e aplicar as teorias administrativas. O seu alcance e abrangência propiciou também liberdade e flexibilidade para a aprendizagem da cadeia de valor da instituição que se associou ao comprometimento da alta administração da empresa, existência de recursos para a implementação e envolvimento das pessoas, poderão trazer grandes resultados para a organização.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a educação corporativa é um aspecto de suma importância para as organizações, e que por isso, requer um processo criterioso de definição de sua estratégia. Esse processo deve levar em consideração o mapeamento das competências essenciais à missão da organização e também aquelas necessárias ao exercício de cada função dentro da instituição.

O mapeamento de competências deve ser realizado de forma criteriosa para que não ocorram erros tendo em vista que a implementação da educação corporativa e de universidades corporativas exigem investimentos financeiros em programas contínuos de capacitação. Portanto, deve-se oferecer educação adequada ao destinatário e aplicável ao contexto da organização para que contribua para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Também fica evidenciado que deve haver proximidade entre as Universidades Corporativas e alta administração da instituição para que não ocorra desalinhamento entre os objetivos estratégicos, o planejamento, as soluções de aprendizagem e as atividades das organizações.

Cabe ressaltar que o presente artigo contribuirá ainda para que sejam realizados novos estudos e pesquisas sobre a educação corporativa nas organizações, bem como para o desenvolvimento de soluções de problemas que venham a surgir no ambiente organizacional.

Referências

- AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M.. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. 2010. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autor es.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autor_es.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2017.
- ALPERSTEDT, C. **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. 101 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092005-222744/pt-br.php>>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- BRANDÃO, I. F. *et al.* **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100004>. Acesso em: 20 set. 2017.
- BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Portal de Educação Corporativa. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- EBOLI, M. (Coord.). **Educação para as organizações do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa No Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- ESPINDOLA, R. **A importância das universidades corporativas**. Disponível em: <<https://www.edools.com/universidades-corporativas/>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- ESTEVES, L. P; MEIRINO, M. J. **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

OTRANTO, C. R. **Universidades Corporativas: O que são e para que servem?**. GT: Política de Educação Superior / n.11. UFRJ. 2011. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2017.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. 1 ed. São Paulo SP: Cortez, 2005. Disponível em: <<http://cienciaparaeducacao.org/eng/publicacao/quartiero-e-m-cerny-r-z-universidade-corporativa-a-nova-face-da-relacao-entre-a-educacao-e-o-mundo-do-trabalho-in-elisa-maria-quartiero-lucidio-bianchetti-org-educacao-corporativa-mu/.>>. Acesso em: 22 set. 2017.

ZAVATTI, W. Y. Y; BALDUINO, M. A. C. **Educação corporativa no setor público: Um estudo de caso sobre o Tribunal de Contas do Estado de Goiás**. Disponível em: <<https://tccenet.tce.go.gov.br/Downloads/Arquivos/002887/Artigo%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa%20no%20Setor%20P%C3%BAblico%20Um%20Estudo%20sobre%20o%20TCE-GO.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2017.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

OLIVEIRA, Regiane da Silva; DUARTE, Francisco Ricardo. O Papel Estratégico da Educação Corporativa no Desenvolvimento do Capital Humano: Um estudo bibliográfico. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.42, p. 225-235. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 24/08/2018;

Aceito: 28/08/2018