

## A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A GESTÃO DE PESSOAS E DO CONHECIMENTO

[\[ver artigo online\]](#)

Letícia Rodrigues Nascimento de Almeida<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo versa acerca da educação corporativa, analisando a mudança que esse paradigma de educação trouxe para o segmento de treinamento e desenvolvimento das instituições e empresas. Aspectos que destacam a visão do líder acerca dos conceitos de educação corporativa e continuada. A atuação dos gestores motivando a qualificação e o desenvolvimento de competências e habilidades. A relevância do conhecimento nas instituições, onde o maior desafio é motivar os colaboradores, manter-se no mercado competitivo, com o crescimento do engajamento de toda a equipe para uma aprendizagem constante.

**Palavras-chave:** Educação corporativa. Gestão. Pessoas. Conhecimento. Competência.

### CORPORATE EDUCATION AND PEOPLE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

The present article is about corporate education, analyzing the change that this educational paradigm has brought to the training and development segment of institutions and companies. Aspects that highlight the leader's vision about the concepts of corporate and continuing education. The performance of managers motivating the qualification and development of competencies and skills. The relevance of knowledge in institutions, where the biggest challenge is to motivate employees, to keep up in the competitive market, with the growth of the engagement of the entire team for constant learning.

**Keywords:** Corporate education. Management. People. Knowledge. Competence.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduação em Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em Administração Estratégica e Graduação em Administração.



## INTRODUÇÃO

O contínuo desenvolvimento dos processos e técnicas presentes nas instituições também chegou ao segmento da aprendizagem. Nos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento chega um sistema mais abrangente para adquirir conhecimento e informações – a Educação Corporativa (EC).

No começo funcionava como centros de aperfeiçoamento de competências técnicas até a década de 1980. Nessa época algumas empresas de tecnologia avançada iniciaram um novo ciclo de desenvolvimento para EC, com investimentos consideráveis em pesquisa e desenvolvimento. (TARAPANOFF, 2004).

Dentre as mais relevantes características das empresas modernas é a organização horizontal e mais flexível que se destaca, descentralizando decisões. O resultado está voltado ao desenvolvimento das habilidades individuais numa base constante para que assim as empresas tenham a possibilidade de manter seu capital intelectual de forma eficiente.

Segundo EBOLI (2004), para ter confiança em colaboradores com as competências necessárias para cada função, as instituições precisam investir em sistemas educacionais que focalizem o desenvolvimento dessas competências, bem como das atitudes e da ética profissional. Este perfil de profissional capacitado e comprometido com a ética leva à criação da vantagem competitiva sustentável, o que se traduz no compromisso da instituição em promover o desenvolvimento constante de seus colaboradores na conquista de melhores resultados. Dessa forma, o conceito de Educação Corporativa surgiu como um mecanismo eficiente para o desenvolvimento de talentos humanos, conforme as estratégias organizacionais.

## 1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

No cenário atual há mudanças constantes nas organizações, na gestão de Recursos Humanos, principalmente no segmento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). As organizações estão diante de diferentes métodos de Gestão do Conhecimento (GC) cada vez mais inovadores. Atualmente valorizar o capital humano na gestão do conhecimento e gestão de competências se tornou o diferencial para exercer e preceder as mudanças do mercado, e assim, atingir a vantagem competitiva.

A Educação Corporativa não se resume a aulas ministradas em sala, mas também a procedimentos institucionais como a criação e permanência de processos de aprendizagem ou educação contínuos, alcançando os recursos intelectuais e pessoais da instituição. Partilhar informações, ações e experiências, objetivando solucionar problemas, aprender em conjunto com a equipe são ações que fazem parte da nova filosofia de gestão, na qual é exigida mais escolaridade, porém, leva mais em conta a competência e não a qualificação. Trata-se de um discurso paradoxal, com base em competências e conhecimento, porém requer do colaborador/gestor a habilidade de lidar com o imprevisto, proatividade, aprendizado organizacional e não apenas individual.

A gestão institucional busca se esforçar para atrair tanto aqueles que possuem titulações acadêmicas quanto o que têm relevantes experiências a serem compartilhadas por meio de novos e antigos instrumentos de aprendizagem, agregando valor de seus investimentos em treinamento, para o alcance da meta organizacional, por meio da educação corporativa nas suas diversas formas, seja presencial, semipresencial ou virtual, como a educação à distância (EAD).

Um líder não deve se comportar como controlador, mas sim como um agente motivador abrangendo toda a instituição, podendo se utilizar de dinâmicas de grupo, reuniões, seminários, promovendo um ambiente motivador, no qual todos os integrantes entendam a relevância da educação continuada aliada às metas e aos objetivos institucionais.

Não obstante, as transformações das últimas décadas demonstram que a procura por excelência em processos seletivos não tem como objetivo somente ocupar vagas, mas a adequação do colaborador na instituição, com intuito de atingir resultados em curto prazo do *turnover* e absenteísmo, diminuição de investimentos inadequados, no treinamento, incorporação e adequação do profissional na apresentação de resultados.

Além dos conhecimentos profissionais relacionados ao cargo, procura-se especialmente as competências essenciais para a função. O colaborador não depende somente da organização para se qualificar. Ele pode buscar seu desenvolvimento por meio de realização e satisfação pessoais. Sua vida profissional e carreira estão ligadas às suas competências, habilidades, atitudes, experiências de vida e pela procura de conhecimento para atingir suas metas e objetivos. Conhecimento e informação têm período de validade, por isso, necessitam ser constantemente atualizados.

O que empresas e instituições mais procuram como uma das mais importantes competências entre seus colaboradores é o foco em resultados, pessoas com capacidade de alcançar objetivos e metas, colocando em prática ações criativas e eficazes para atingir resultados, prevendo as chances de vantagem competitiva para a organização. Isso é a entrega do capital humano.

Assim, a área de recursos humanos deixa o seu passado mecanicista para se tornar uma ferramenta do futuro, voltada para as inovações tecnológicas, qualidade, conhecimento, competitividade, produtividade e familiaridade com o cliente (BITENCOURT, 2010).

Na economia global atual, o recurso econômico mais importante não é mão de obra ou capital, mas o conhecimento e as inovações implementadas na gestão de capital humano, como moderador das estratégias institucionais e gerenciais.

O presente artigo tem como propósito identificar o novo paradigma da educação corporativa por meio da valorização do capital humano e a realidade acerca da teoria e da prática na adoção desse instrumento de gestão, bem como a mudança padrão na área de T&D.

A Educação Corporativa teve início nos Estados Unidos na década de 1950, no momento em que empresas pretendiam conquistar a liderança do mercado, acabaram por lançar esse movimento para atingir a vantagem competitiva. (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).

No Brasil chega no fim do século XX, otimizou a gestão de pessoas e do conhecimento, estratégias de desenvolvimento educacional de colaboradores, fornecedores e clientes, ampliou competências individuais e de capacitação (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

Não é algo voltado especificamente para treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Nesse contexto, a educação corporativa está ligada a uma nova forma de refletir e trabalhar, formulando a perspectiva de procesos de aprendizagem contínuos, determinando objetivos para a instituição, integrando valor ao negócio.

É um projeto desenvolvido por instituições, que objetiva “um sistema eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de uma cultura de aprendizagem voltada para a competitividade vinculadas às estratégias empresariais” (EBOLI, 2002).

Conforme o que diz Jeanne Meister (1999), a Educação Corporativa é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização.”

Modelo sustentado pela ‘sociedade do conhecimento’, que é a transformação do indivíduo social por meio do conhecimento. Um perfil de gestor/colaborador, com foco nas competências individuais, comprometidas na solução de problemas (QUARTIERO & CERNY, 2005; EBOLI, 2004).

A Educação Corporativa surgiu do entendimento de que o Estado não qualificada mão de obra ou formação acadêmica de excelência. Assim, as instituições dirigem projetos educacionais, ouvindo as necessidades do colaborador.

Com esses projetos, conquistou resultados satisfatórios, pois com a rapidez que o conhecimento se torna desatualizado, essa medida criou e cria sistemas de aprendizagem que reúnem os colaboradores e clientes, inclusive a cadeia produtiva em prol do alcance dos objetivos e metas institucionais.

Esse modelo de educação aliado às novas tecnologias abarca vários tipos de ensino, tais como cursos técnicos, educação básica, pós-graduação etc.

Com o novo modelo de gestão do conhecimento, o segmento de Treinamento e Desenvolvimento não acompanhará essas inovações se utilizar padrões de seleção e treinamentos obsoletos e já desgastados como quando processos de aprendizagem tinha começo, meio e fim, terminando um ciclo e não se aprendendo mais.

No modelo anterior se priorizava qualificações isoladas, e atualmente, as instituições percebem as necessidades de inovação para implementação de uma cultura de aprendizagem contínua para que gestores e colaboradores desenvolvam qualificações mais vastas, tendo possibilidade de compartilhar inovações e contribuir de forma mais eficaz com a estratégia institucional.

## **2. O PRINCÍPIO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A educação corporativa teve seu início no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na General Electric, em Nova Iorque, em 1965. Seu objetivo inicial era proporcionar formação de qualidade aos seus gestores. A partir disso, outras empresas e instituições passaram a investir mais em formação, criando os seus núcleos de educação corporativa (MEISTER, 1999).

Conforme Meister (1999), a Educação Corporativa é a união de práticas estruturadas por uma empresa com o objetivo de viabilizar a educação continuada, qualidade na formação profissional e empresarial. E mais, a educação corporativa pode ser determinada como o ato de aprendizagem que possibilita que o colaborador adquira novas aquisições, competências e ações, incentivando seu desenvolvimento e adequação às exigências do mercado de trabalho.

De acordo com Meister (1999), a expressão “economia do conhecimento” comprova que essas instituições admitiram o seu compromisso em proporcionar educação aos trabalhadores. Diversos gestores acreditam que a formação contínua dos ou a educação corporativa contribui para que seus colaboradores alcancem as metas e aumentem seu desempenho

### **3. ATRIBUTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A educação corporativa tem uma concepção diversa do ensino tradicional. O espaço físico trata-se mais de um conceito do que algo real. Sendo educação presencial, à distância ou semipresencial, com processos de aprendizagem viabilizados através de meios virtuais ou eletrônicos, possibilita a flexibilidade do momento e da quantidade de tempo mais adequados para os estudos, reduzindo os custos. Não há como se ausentar porque os conteúdos e conhecimentos são disponibilizados virtualmente aos estudantes. O público alvo pode ser formado por gestores, colaboradores, clientes, entre outros.

O corpo docente é formado pelos gestores/líderes, e executivos das instituições corporativas, como forma de “agregar valor à cadeia produtiva” (MARTINS, 2004). Quando se faz uso da própria força de trabalho a produção de vantagens para o conhecimento institucional.

Entretanto, as instituições se deparam com dificuldades para certificação dos cursos de educação formal, já que as certificações e diplomas só podem ser emitidas por instituições ou órgãos credenciados pelo Ministério da Educação (MEC) ou secretarias de educação (Educação Básica). Para isso se tornar possível, as instituições buscam parcerias com universidades privadas ou públicas, com o objetivo de validarem as certificações ou preparar cursos de educação corporativa. (BRASIL, 2015).

A educação corporativa é vista como um processo evolutivo na área de Gestão de pessoas, visando a qualidade da força de trabalho, no gerenciamento estratégico da educação e treinamento (MEISTER, 1999).

#### **4. GESTÃO DE PESSOAS E T&D**

A chamada era da informação e do conhecimento exigiu no decorrer das últimas décadas mudanças de comportamento e novos paradigmas acerca de como as instituições passariam a se relacionar com as pessoas. O segmento de Recursos Humanos (RH), atualmente renomeada como gestão de pessoas teve sua atuação de acordo com as necessidades e mentalidade dominantes.

De acordo com Chiavenato (2008), em algumas instituições o discurso não se alinha com a realidade, a gestão de pessoas ainda é obsoleta e mecanicista, mas com o dinamismo atual, é preciso que gestores tenham aptidão para inspirar a competitividade e o desenvolvimento dos colaboradores através de treinamentos que os façam ficarem motivados, por meio de aprendizado constante nos processos de desenvolvimento das competências humanas e empresariais.

As instituições compreenderam que renovar as áreas de gestão de pessoas e T&D é mais que necessário, pois não é suficiente apenas treinar os colaboradores, trata-se de uma nova forma de refletir e trabalhar, colaborando para que as pessoas se desenvolvam com mais eficiência, potencializando suas habilidades e competências com a educação corporativa.

A aprendizagem constante, por meio da educação corporativa requer o desenvolvimento de competências mais extensivas, aumentando o comprometimento das organizações com a aprendizagem e a educação.

Pela sua relevância social, as organizações precisam ser eficazes. As mudanças em decorrência do cada vez mais intenso uso das tecnologias da informação e comunicação, gestão de pessoas compreende que colaboradores competentes e comprometidos são de extrema importância para manter com sucesso as organizações. A competência dos seus colaboradores é o elemento que a diferencia de seus concorrentes na vantagem competitiva.



## **5. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O ativo principal das organizações modernas é o capital humano. Eles necessitam fazer a própria gerência e ter autonomia. Assim, é comum que sejam motivados a superar os desafios para o surgimento do potencial corporativo. Na era da informação e da tecnologia a gestão do conhecimento é questão essencial para a conquista da vantagem competitiva na economia global por meio do desenvolvimento de mecanismos como inteligência artificial, gerenciamento de informações etc. Na atual visão da gestão do conhecimento compreende-se que o conhecimento é um processo, com base em competências, capacidades e ações (GONÇALO E BORGES, 2010).

A capacidade humana e o conhecimento são imprescindíveis para as instituições, são ativos imensuráveis que fornecem benefícios por meio de capital intelectual. Porém, ainda há desalinho entre a prática e os objetivos da organização. Na busca pela subsistência no mercado competitivo, as organizações criam um sistema educacional dedicado ao mercado, no qual o conhecimento atribui valor à instituição, usufruindo dos métodos do conhecimento para aperfeiçoar a eficácia operacional. Conquistar a vantagem competitiva na instituição significa aprender mais rápido que o concorrente.

O objetivo principal da aprendizagem deve estar presente em todos os segmentos da organização. Dessa maneira o conhecimento se configura em competência por meio da mobilização, aprendizado, atuação e engajamento. O conhecimento é próprio da pessoa. É compromisso da instituição oferecer suporte aos colaboradores para em conjunto acessarem e produzirem conhecimento.

Competência é o que capacita o colaborador apto a exercer suas tarefas com qualidade, possuindo conhecimento, habilidade e atitude necessários para executar as atividades. Essa troca de competências permite que o conhecimento seja compartilhado, capacitando o colaborador para mais desafios, fazendo com que a competência tenha abrangência sobre aspectos como emocionais e morais, em um processo constante.

Assim, as pessoas aplicam seu conhecimento diretamente para execução de suas tarefas. O colaborador, mesmo com suas qualificações, precisa buscar o aprendizado constante para seu desenvolvimento, na sua função. Esses fatores são imprescindíveis para o novo panorama, em uma época em que a economia se mobiliza com celeridade nos planejamentos estratégicos das instituições, nas quais o conhecimento e o desenvolvimento das competências individuais incorporam valor às pessoas criam instrumentos para comensurar esse valor, evidenciando a relevância dos ativos intangíveis e tangíveis.

A habilidade das organizações de suscitar, desenvolver e preservar talentos vem do entendimento da importância do capital humano, sendo a educação corporativa uma das principais formas de promover o desenvolvimento de competências pessoais. Corrobora a repercussão da gestão do conhecimento sobre o desempenho da instituição já que os ativos intangíveis produzem benefícios tangíveis. Assim, a estratégia corporativa cria vantagem competitiva sustentável, sugerindo o percurso mais curto para a conquista da competitividade, ao colocar a organização a frente das concorrentes.

A imagem do gestor é fundamental por ele ter bastante influência no processo de aprendizagem. Independência, segurança e poder de persuasão são algumas das características que um gestor/líder precisa ter para alcançar o sucesso no desenvolvimento do processo de aprendizagem e conhecimento de sua equipe. De acordo com BRAGA (2005), as competências necessárias para que a educação corporativa chegue ao seu objetivo são:

- Aprender a aprender;
- Comunicação/colaboração;
- Raciocínio criativo/resolução de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimentos de negócios globais;
- Liderança;
- Autogerenciamento da carreira.

A gestão do conhecimento é o processo que colabora para as organizações reconhecerem, distinguirem, ordenarem, partilharem e transmitirem conhecimento e informação específicos para a conquista da vantagem competitiva, graus de aprendizagem melhores, bem como competência para a organização. A educação corporativa nasceu e cresceu a partir da carência do desenvolvimento constante do capital intelectual. A gestão do conhecimento é o mecanismo que colabora de forma decisiva para captação, modificação e qualificação dos colaboradores e dos resultados das instituições.

## **6. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Para compreender melhor a importância da gestão do conhecimento na educação corporativa podemos fazer uma analogia com os organismos vivos. Por exemplo, os organismos mais complexos são formados por sistemas incumbidos por determinadas ações, como o circulatório que tem a função de bombear sangue para todo o corpo, dividindo oxigênio, nutrientes e hormônios. Mesmo exercendo funções diferenciadas, esses sistemas estão interligados para que todos trabalhem como uma unidade. Devido a isso que um problema identificado em um dos órgãos pode interferir no funcionamento de outro.

Em uma organização a situação é similar, portanto, a maneira mais adequada de diminuir e evitar a repercussão de problemas é adquirir e partilhar essas informações, o que torna indispensável promover investimentos na educação continuada dos colaboradores e na gestão desse conhecimento.

A educação corporativa não se destina unicamente a promoção de treinamentos e qualificação de colaboradores. É um programa de formação que busca desenvolver a cultura de educação continuada. O objetivo é que ela propicie e estimule o desenvolvimento de habilidades ligadas às estratégias organizacionais e as renovem continuamente.

Esse processo de aprendizagem tem como alicerce a sociedade do conhecimento, um conceito que abarca as capacidades de mudar e se transformar das pessoas em decorrência do conhecimento.

Assim, o objetivo são motivar os colaboradores a ter comportamento independente para resolução de problemas, estimular a habilidade trabalhar bem em equipe, de pensar e ser proativo em sistemas interligados e de assumir responsabilidades.

Os processos de qualificação podem ser implementados por meio de cursos, sejam técnicos, de educação básica ou pós-graduação, sendo presenciais, semipresenciais e à distância.

Saber bastante acerca de determinado assunto não proporciona somente poder de competição para uma instituição se estiver aliado a uma gestão de qualidade.

Um dos primeiros passos é perceber que a instituição não é a principal detentora do conhecimento. É preciso identificar as habilidades nos colaboradores, incentivando a busca por mais conhecimento, qualificação e inovação.

As práticas tradicionais de educação corporativa encontram muitas limitações em um panorama de grandes mudanças no mercado e novos hábitos dos profissionais. A abordagem da gestão do conhecimento junto à educação corporativa possibilita o desenvolvimento na geração de valor.

O panorama geral da gestão do conhecimento nas instituições e na educação corporativa costuma seguir a tendência de aproveitar recursos já existentes para serem utilizados de maneira prática e menos onerosa.

Essa modalidade de gestão proporciona o controle e o acesso às informações em processos de trabalho e a administração de seus meios. Conhecimento pode partir de informações, de pesquisas, de experiências e gerar impactos positivos e negativos nas instituições, dependendo de como esse conhecimento é analisado, gerido e utilizado.

A busca por implementar a educação corporativa em empresas é cada vez maior devido à necessidade de reciclagem dos conhecimentos dos colaboradores para otimizar o trabalho. A implantação de processos que gerenciem e armazenem conhecimento e informações representam um desafio para enfrentamento das organizações na atualidade.

O trabalho realizado em equipe, agilidade na tomada de decisões, habilidade para liderança, flexibilidade, entre outras qualidades é o que permeia as relações da gestão de pessoas, em que as estruturas de aprendizado estão evoluindo para um novo paradigma, um organizador de espaços de cultura, socialização, conhecimentos e cidadania.

As instituições por meio da evolução e desenvolvimento do conhecimento e aprendizado necessitam desenvolver e aperfeiçoar alguns fatores essenciais para a aquisição do sucesso em sua função como educador e motivador da aprendizagem. Isso pode ser conquistado por meio da educação corporativa, com a implementação de uma cultura de aprendizagem constante e a mudança de comportamento, que fará com que gestores e colaboradores busquem exercer a prática de uma postura proativa, à procura de ideias e reflexões acerca de soluções para a resolução dos problemas.

A qualidade na aprendizagem é tornar-se ator/sujeito do desenvolvimento humano, indo além da possível insuficiência de pessoas qualificadas, da escassez de recursos e de financiamentos. Sendo fundamentais gestores qualificados e metas institucionais bem definidas para que as pessoas se desenvolvam, conquistem resultados e estejam motivadas a crescer junto à instituição. Igualmente importante é que a educação corporativa adote sistemas de avaliação e mensuração dos resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo destaca as contribuições trazidas pela Educação Corporativa no Brasil. Por meio de análise eficiente de suas necessidades, as organizações mostram que precisam fomentar um ambiente apropriado para aprendizagem. As ações relacionadas às competências humanas e institucionais garantem um processo contínuo de enriquecimento profissional.

A partir das transformações em grande escala no mundo do conhecimento, a educação corporativa conquistou mais espaço, pois é necessário que as pessoas agreguem conhecimento, inteligência, habilidade social e emocional para atuar na direção das mudanças. Porém, esses atributos vão além de aquisição de conhecimentos intelectuais e qualificação profissional.

O estudo demonstrou que a educação corporativa ainda tem um percurso longo para conquistar o reconhecimento da validação dos cursos perante os órgãos competentes. Nota-se uma evolução sob alguns aspectos desse modelo de educação continuada. Já no segmento do (T&D) encontramos antigos problemas em torno da formação profissional e as práticas correspondentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, Fausto de Bessa. **As principais influências da educação corporativa na gestão de negócios**. Niterói, RJ: UFF, 2005. Monografia (Pós-graduação, MBA, em Gestão Estratégica em Negócios). Universidade Federal Fluminense, 2005.

BRASIL. **Educação Corporativa. Conceitos - Portal Brasil**. 2015. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades>. Acesso em janeiro, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Ed. Campus, 2008.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

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

GONÇALO, C. Reis; BORGES, M. De Lourdes. **A Gestão do Conhecimento Organizacional**. In: BITENCOURT, Claudia. *Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais*. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MARTINS, H. G. **Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras**, 2004. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COPPE.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.