

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL

*Idio Fridolino Altmann*<sup>46</sup>

*Hildegard Susana Jung*<sup>47</sup>

### 1 Introdução

As organizações na contemporaneidade estão passando por momentos de muitas mudanças e assim podemos relacionar algumas como sendo: o surgimento da indústria 4.0, que destaca-se por ser a responsável de impulsionar as empresas a se adequarem à nova era das tecnologias; a expansão das corporações; crescimento da produtividade; crises econômicas ou até mesmo por pandemias que vem a assolar o país e o mundo. Considera-se a indústria 4.0, como uma terminologia originada na Europa, mais precisamente na Alemanha, que na concepção da European Parliament (2015, p. 2 - tradução livre do autor) consiste na “[...] transformação abrangente de toda a esfera da produção industrial através da fusão da tecnologia digital e a internet com indústria convencional”.

Em vista disso, estamos vivenciando, na contemporaneidade, um cenário de muitas incertezas e que de alguma forma incentiva as empresas a serem mais resilientes e competitivas. Logo, são exigidas das corporações muitas mudanças internas, principalmente as relacionadas às estratégias organizacionais.

Ao considerar as organizações no mundo globalizado, evidenciamos também estas mudanças. Isto posto, Meister (1999) afirma que para as organizações garantirem a sua colocação no mercado mundial que se movimenta em alta velocidade, se torna necessário que elas abracem todas estas transformações de forma mais eficaz. Portanto, as corporações devem ser capazes de se adequar às mudanças, principalmente aprimorando os seus processos e sistemas de gestão e de produção, garantindo assim a sua sobrevivência neste mercado globalizado. Nesse sentido, “[...] as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância, porque as chances de uma organização mudar com o sucesso depende da capacidade dos funcionários de aprenderem novos papéis, processos e habilidades” (MEISTER, 1999, p. 7).

Dessa forma, se faz necessário que aconteça dentro das organizações a formação continuada e permanente dos seus colaboradores, por meio da implantação de projetos inovadores de educação corporativa. E para fundamentar a importância da educação nas organizações Bomfim (2004, p. 6), descreve que “uma organização bem-sucedida é, portanto, aquela que acredita e investe na educação plena dos seres humanos que compõem os quadros gerenciais quanto os de chão de fábrica”.

Conseqüentemente, a organização, ao investir na educação corporativa, a estará utilizando como uma estratégia de desenvolvimento dos seus colaboradores e em consequência disso haverá o crescimento organizacional.

---

46 Mestrando em Educação na Universidade La Salle. Especialista em Gerenciamento de Projetos. E-mail: [idio.altmann0075@unilasalle.edu.br](mailto:idio.altmann0075@unilasalle.edu.br).

47 Doutora em Educação. Docente e Coordenadora do Curso de Pedagogia da Universidade La Salle. Pesquisadora e professora do Programa de Pós-graduação em Educação da mesma universidade. E-mail: [hildegard.jung@unilasalle.edu.br](mailto:hildegard.jung@unilasalle.edu.br).

Pois, Eboli (2004) defende que a educação corporativa é considerada como um sistema de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, baseado na gestão de competências e que atua de forma a promover a formação e o desenvolvimento dos talentos na gestão dos negócios.

Sendo a educação corporativa o alicerce desta investigação, o objetivo geral propõe refletir sobre as contribuições da educação corporativa como estratégia de desenvolvimento profissional e organizacional para o sucesso da organização. E assim, definiu-se como objetivos específicos: a) identificar os benefícios das ações de educação corporativa no sucesso profissional e organizacional; b) compreender a relação dos princípios e práticas utilizadas no sucesso da educação corporativa.

A justificativa tem o papel principal de apresentar “[...] a relevância, a originalidade e/ou a aplicabilidade do projeto” (MOTTA-ROTH, HENDGES, 2010, p. 56). Logo, esta pesquisa vem a justificar-se nos três principais eixos das relevâncias: pessoal-profissional, acadêmico-científico e social.

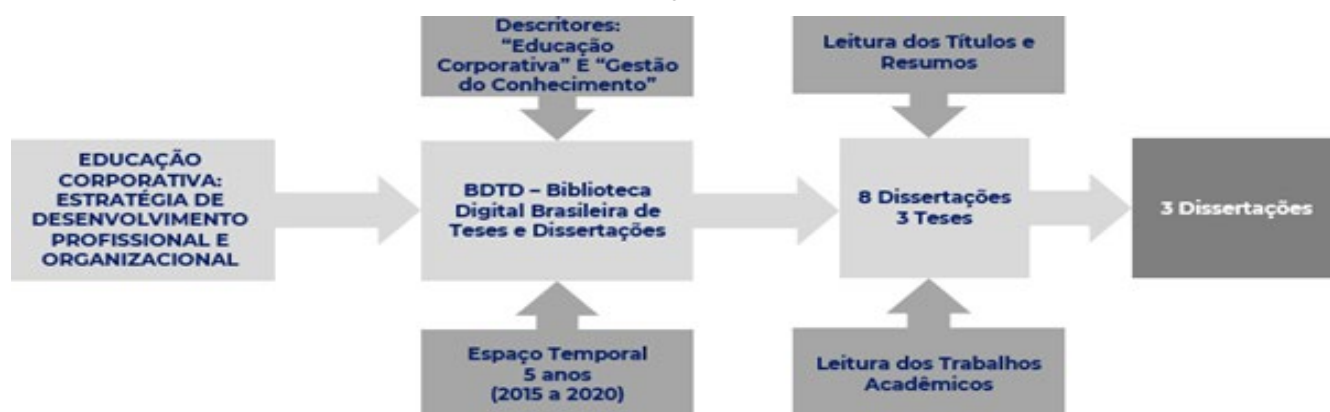
No âmbito pessoal, esta pesquisa está fundamentada em três essências, a do desenvolvimento do autoconhecimento, pensamento crítico e, principalmente, na inteligência emocional do ser humano. E a profissional, na essência do desenvolvimento das competências, habilidades, atitudes, valores e emoções do indivíduo (Competências CHAVE). Dessarte, no eixo da relevância pessoal-profissional, esta pesquisa justifica-se diretamente com as experiências vividas por este pesquisador, não somente no campo pessoal, mas principalmente profissional, no decorrer dos 35 anos de trabalho na indústria, e assim, estabelecendo uma forte conexão à temática da educação corporativa, pois principalmente ao ocupar o posto de gestor de equipes, foi possível verificar o valor da educação corporativa quando alinhadas as essências citadas anteriormente.

De forma a justificar a pesquisa por meio da relevância acadêmico-científica, torna-se importante apresentar uma análise da revisão das pesquisas acadêmicas, utilizando-se de metodologias na busca de respostas para a construção do conhecimento no âmbito corporativo. E assim, no período entre os dias 16 e 21 de maio de 2020, se executou a revisão das pesquisas acadêmicas por meio do banco de dados científicos da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD<sup>48</sup>) que, neste caso, buscou-se por Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado, defendidas no período de cinco anos, ou seja, no espaço temporal a contar do ano de 2015 até o ano de 2020. A escolha deste período se dá na intenção de trazer um olhar mais contemporâneo acerca da temática estudada, principalmente com o evento da indústria 4.0, surgimento de novas tecnologias como também devido ao cenário de crises econômicas vivenciadas nestes últimos anos. Circunstâncias que, de alguma forma, irão influenciar positivamente, pois promovem nas organizações processos de educação corporativa. Logo, esta investigação por pesquisas acadêmicas já realizadas, se constituiu conforme o roteiro definido na figura 01, conforme segue abaixo.

---

48 BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, como também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em 16 mai. 2020.

Figura 01 - Roteiro aplicado para investigação das pesquisas acadêmicas realizadas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

Isto posto, a pesquisa nos bancos de dados científicos foi realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e para que fosse possível a realização desta busca por pesquisas científicas já realizadas, utilizou-se descritores conexos à temática da pesquisa. Desta forma, se inseriu na busca avançada no banco de dados científicos os descritores “educação corporativa” e “gestão do conhecimento”, obtendo-se como resultado onze trabalhos pesquisados, dentre estes 8 dissertações e três teses. Após, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificação da relevância com a pesquisa, e destes foram descartados oito trabalhos. Por fim, obteve-se como resultado um total de três dissertações de mestrado. Assim, foi possível concluir que a pesquisa tem uma forte relevância científico-acadêmica, pois vem a contribuir muito no contexto educacional, por possuir o seu grau de originalidade para a investigação científica.

Por último, tem-se a justificativa através da relevância social, devido ao fato de que a educação corporativa tem o compromisso de humanizar o ser humano ao agregar valores na vida em sociedade e nas suas organizações.

Para finalizar esta introdução, apresentamos aqui de que forma esta pesquisa está estruturada. A organização se dá em seções, que sucedem a introdução, partindo da metodologia, que descreve a forma como a pesquisa foi conduzida. Após, vem o referencial teórico, trazendo todo o embasamento norteador do estudo, que se refere à educação corporativa e suas subseções, denominadas de estratégias de desenvolvimento da educação corporativa, e princípios e práticas da educação corporativa. Por fim, temos os resultados esperados ou alcançados e a conclusão.

## 2 Metodologia

Este estudo, de cunho qualitativo, caracteriza-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, delineada através da revisão de literatura, desenvolvendo-se através de levantamento bibliográfico que, conforme Gil (2019, p. 28) é produzida “[...] com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, e anais de eventos científicos”. Portanto, o *corpus* desta pesquisa baseia-se nas produções científicas e livros já publicados que caracterizam o cenário

atual e as perspectivas de ações inovadoras na educação corporativa, como uma estratégia de desenvolvimento profissional e conseqüentemente da organização.

As etapas da pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2019), podem ser adaptadas conforme a temática a ser desenvolvida ou pelo grau de conhecimento do pesquisador. Portanto, baseando-nos nas fases definidas pelo mesmo autor, definimos as seguintes etapas: escolha da temática, levantamento bibliográfico preliminar, definição dos objetivos geral e específicos, busca pelas fontes, leitura do material, estruturação da pesquisa e por fim a produção textual.

Por fim, foi possível chegar aos objetivos desta pesquisa, em face ao levantamento e análise do conteúdo bibliográfico. Isto posto, por meio da escrita sobre esta temática que é tão importante para educação corporativa na contemporaneidade para educação e para as corporações.

## 5 Educação corporativa

Como consta na introdução, a educação corporativa é considerada como um sistema de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, baseado na gestão de competências e que atua de forma a promover a formação e o desenvolvimento dos talentos na gestão dos negócios (EBOLI, 2004). E assim, é possível afirmar que a educação está atrelada ao processo de formação e desenvolvimento do indivíduo, em meio à sociedade. Isto posto, torna-se importante apresentar reflexões acerca da educação corporativa, que por meio de suas ações educativas, desenvolve os colaboradores, ou melhor, fortalece o capital intelectual das organizações através do conhecimento.

### 5.1 Estratégias de desenvolvimento profissional e organizacional

O desenvolvimento profissional dos colaboradores constitui-se em um forte aliado dentro das organizações, para que essa possa atingir os resultados esperados e por conseqüência obter o seu sucesso. Dessa forma, se torna importante que o sistema de educação corporativa aliada às práticas da gestão do conhecimento, aplique estratégias de aprendizagem que desenvolvam conhecimentos em seus colaboradores. E para fundamentar este contexto, Silva (2015) e Daniel (2017) descrevem que as ações da educação corporativa integradas às práticas de compartilhamento da gestão do conhecimento, contribuem muito para melhoria da qualidade e eficiência dos processos, proporcionando assim o aumento do desempenho da organização e, conseqüentemente, produzindo maior valor ao negócio.

São muitas as estratégias de aprendizagem utilizadas pelo sistema de educação corporativa, mas o melhor para as organizações e principalmente para os colaboradores é utilizar-se de práticas mais profundas, ou seja, aquelas que não são as tradicionais. E ainda, o importante é que estas práticas promovam a aprendizagem do grupo, e não somente de modo individual. São muitas as estratégias utilizadas pelo sistema de educação corporativa, mas conforme estudos apresentados por Rodrigues (2012), as que mais se adaptam a este sistema são: aprendizagem baseada em solução de problemas; autoinstrução; *benchmarking*; comunidades práticas; dinâmica de grupo;

estudo de caso; exposição dialogada; grupos de trabalho; *job rotation*; jogos educacionais; seminário; simulação e oficinas de trabalho ou *workshops*.

Contudo, para que estas estratégias de aprendizagem sejam possíveis de aplicar no sistema de educação corporativa, Toni (2015, p. 24) conclui que depende da gestão do conhecimento de “[...] criar um conjunto de condições que possibilite a construção de conhecimento e competências organizacionais, contribuindo assim às organizações desenvolverem e gerenciarem o seu capital intelectual”. Deste modo, a educação corporativa estará desenvolvendo as competências, habilidades e atitudes fundamentais para o sucesso das estratégias de negócio através da aprendizagem de seus colaboradores.

E assim, partindo destas fundamentações teóricas conclui-se que, por meio destas estratégias de educação corporativa, os colaboradores irão desenvolver as suas competências, habilidades, atitudes, valores e emoções, e ainda, por consequência, irão agregar valor ao negócio da organização por meio das aprendizagens adquiridas ao aplicá-las ao seu trabalho.

## 5.2 Princípios e práticas da educação corporativa

Para Eboli (2004, p. 57), os princípios são determinados como sendo “[...] as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido”. E as práticas, para a autora, são definidas pelas “[...] escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas)” (EBOLI, 2004, p. 58).

Mediante a distinção entre os princípios e práticas é que se apresentam os Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa, e assim, estes são conceituados da seguinte forma.

A *Competitividade*, conforme Toledo e Domingues (2018) contextualizam, é princípio que se apresenta na educação como uma forma de potencializar as competências críticas, tornando as empresas mais competitivas. E assim, para a organização, este princípio busca constantemente a melhoria dos padrões de competitividade empresarial por meio da implementação, desenvolvimento e consolidação de habilidades empresariais essenciais, por meio da educação.

Já a **Perpetuidade** está fundamentada por Eboli (2004, p. 59) como sendo a compreensão da educação não somente como um “[...] processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”. Mas, para que a disseminação da herança cultural do conhecimento aconteça na organização, se torna necessária a participação dos gestores e líderes neste processo (TOLEDO, DOMINGUES, 2018).

A *conectividade* é definida como o princípio que determina na organização a “[...] construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”. (EBOLI, 2004, p. 59).



Mas para que esta conectividade aconteça, torna-se necessária a busca pelos gestores e profissionais ao conhecimento, promovendo assim, a interação por meio da troca de experiências já vivenciadas por estes.

Para Eboli (2004, p. 59) a *disponibilidade* é o princípio que se destaca por “oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”. Toledo e Domingues (2018) acreditam que a disponibilidade torna acessível a educação através das metodologias de aprendizagem.

Ao contextualizar *Cidadania*, Eboli (2004, p. 59) preconiza a prática da cidadania “[...] individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável”. Portanto, tem-se os projetos educacionais conectados às ações sociais, proporcionando uma postura ética e social do indivíduo.

No princípio da *Parceria*, Eboli (2004, p. 59) compreende que “[...] desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior)”. Já Toledo e Domingues (2018, p. 115), fundamentam como sendo a “parceria internas e externas, entre líderes e gestores e instituições de ensino, respectivamente”.

Como último princípio de sucesso de um sistema de educação corporativa, a *Sustentabilidade* é definido por Eboli (2004, p. 59) como o eixo central “[...] gerador de resultados para empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável”. Este princípio se destaca pelas questões ambientais, tratadas pela gestão ambiental das corporações.

Consequentemente, torna-se necessário o bom uso destes sete princípios para que a organização possa atingir o sucesso na implantação do sistema de educação corporativa. Logo, seguindo nesta linha de raciocínio, tem-se as práticas a serem aplicadas para cada um destes sete princípios que, conforme Eboli (2004), darão o suporte ao sistema de educação corporativa. E assim, estes princípios são caracterizados pela autora conforme apresentado no quadro 01, a seguir.

Quadro 01 - Os sete princípios e suas práticas

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura organizacional. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação como modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial estimulando: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a formação de atores sociais dentro e fora da empresa;</li> <li>- a construção social do conhecimento organizacional.</li> </ul>
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Torna-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p. 60).

De acordo com os princípios e práticas definidas, Eboli (2004) aponta que estas práticas muitas vezes se inter-relacionam, pois, algumas delas podem dar sustentação a mais de um princípio. Pois, ao observar as características dos princípios Conectividade e Disponibilidade, podemos afirmar que possuem uma relação a partir de suas práticas pelo fato de que ambos fazem uso das tecnologias.

## 6 Resultados alcançados

Percebemos, nos contextos de Silva (2015) e Daniel (2017), que ações da educação corporativa integradas às práticas de compartilhamento da gestão do conhecimento colaboram para a melhoria da qualidade e eficiência dos processos, pois proporcionam maior valor ao negócio e aumento do desempenho da organização. Além de

a educação corporativa nas organizações desenvolver as competências, habilidades e atitudes fundamentais as estratégias de negócio, Toni (2015, p. 24) afirma que cabe à gestão do conhecimento “[...] criar um conjunto de condições que possibilite a construção de conhecimento e competências organizacionais, contribuindo assim às organizações desenvolverem e gerenciarem o seu capital intelectual”.

Em se tratando do sucesso da educação corporativa e da organização, torna-se necessária uma gestão estratégica organizacional alinhada aos princípios essenciais para o sucesso da educação corporativa nas organizações. Estes sete princípios são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade (EBOLI, 2004).

## 7 Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi refletir sobre as contribuições da Educação Corporativa como estratégia de desenvolvimento profissional e organizacional para o sucesso da organização. Para isso, o tema esteve em torno da temática educação corporativa como estratégia de desenvolvimento profissional e organizacional.

Portanto, concluímos que os sete princípios e práticas da educação corporativa reconhecidos como sendo competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade são essenciais para que a educação corporativa atinja os seus objetivos, e assim, possa alinhar-se com as estratégias do negócio. A educação corporativa tem como um de seus objetivos promover a educação continuada dos colaboradores, propiciando o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções. O desenvolvimento se dá não somente por meio de capacitações ou na solução de problemas, mas de alguma forma fazendo o uso das experiências já vividas no ambiente de trabalho, promovendo a troca de conhecimentos entre os colaboradores. Consequentemente, trabalha no desenvolvimento dos talentos da organização, de forma a promover o crescimento do colaborador, enfim, agregando valor ao negócio, aumentando a competitividade e levando a empresa ao sucesso.

O presente estudo possui algumas limitações, pois está centrado nos conceitos e teorias da educação corporativa como uma estratégia de desenvolvimento profissional e organizacional. Consideramos que, para futuras pesquisas, podem ser exploradas as visões internas do ambiente corporativo, ou seja, a elaboração de um estudo de caso em uma organização, para que possamos ter um olhar mais preciso do desenvolvimento dos profissionais dentro das organizações por meio do sistema de educação corporativa.

## Referências

BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento**: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. xxix.



DANIEL, I. R. Gestão do conhecimento: um estudo de caso das práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas em uma empresa pública paulista. 2017. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1641>>. Acesso em: 16 mai. 2020.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2004.

EUROPEAN PARLIAMENT. Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth. Setembro de 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/3iVNZc2>>. Acesso em: 22 set. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. R. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

RODRIGUES, A. M. Metodologias de ensino-aprendizagem na educação corporativa. In: RAMAL, A. (Org.) **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem as organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 123-157

SILVA, N. B. X. Análise do processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema. 2015. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/7837>>. Acesso em: 16 mai. 2020.

TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R. Produção sobre educação corporativa no brasil: um estudo bibliométrico. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 108–127, 2018. DOI <[10.7769/gesec.v9i1.755](https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.755)>. Disponível em: <<https://bit.ly/2EtjP0G>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

TONI, K. C. W. de. A educação corporativa sob a perspectiva da inteligência organizacional: uma proposta de metodologia para análise da relação. 2015. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19225>>. Acesso em: 16 mai. 2020.