



UNILASALLE 

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE - UNILASALLE

UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

NÍVEL MESTRADO

TATIANE SOUZA MARTINS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: DIÁLOGOS ENTRE TEORIAS
E PRÁTICAS EDUCATIVAS ORGANIZACIONAL**

CANOAS, 2010

TATIANE SOUZA MARTINS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: DIÁLOGOS ENTRE TEORIAS E
PRÁTICAS EDUCATIVAS ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle - Unilasalle.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sandra Vidal Nogueira

CANOAS, 2010

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

MARTINS, Tatiane Souza

Educação Corporativa: Diálogos entre Teorias e Práticas Educativas Organizacional/
Tatiane Souza Martins; Orientadora: Sandra Vidal Nogueira. – Canoas, 2010. Xx f. +
Anexos

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário La Salle - Programa de Pós-Graduação
em Educação, 2010, Canoas, BR – RS.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Sandra Vidal Nogueira - Unidade Acadêmica De Pesquisa E
Pós-Graduação em Educação.

1. Educação Corporativa.
2. Formação Continuada.
3. Aprendizagem Organizacional.
4. Educação e Trabalho.
5. Sociedade do Conhecimento.
6. Representação Social.

Responsabilidade da bibliotecária: CLASSIFICAÇÃO CONFORME CDU

TATIANE SOUZA MARTINS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: DIÁLOGOS ENTRE TEORIAS E
PRÁTICAS EDUCATIVAS ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle - Unilasalle.

Aprovado pela banca examinadora em: _____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Sandra Vidal Nogueira – Doutora em Educação pela PUCSP

Prof^a. Dr^a Denise Macedo Ziliotto - Doutora em Psicologia Social pela USP

Prof^o. Dr. Balduino Antonio Andreola – Doutor em Educação pela
Université Catholique de Louvain – Bélgica

Prof^a. Dr^a. Ana Maria Colling - Doutora em História pela PUCRS

Dedico especialmente e com muito orgulho esse trabalho ao meu grande amor e companheiro de vida Gelson Panke dos Santos que sempre esteve ao meu lado, me incentivando, me encorajando e me patrocinando.

À minha querida orientadora Sandra Vidal Nogueira, às minhas amigas Andrea Novo Duarte, Raquel Engeroff e Ana Maria Kaspar.

Ao meu pai Nei que sempre esteve ao meu lado. A minha mãe Ione e irmãos Simone e Alessandro.

Aos meus tios Nildo e Marta, que com todo o seu amor e carinho contribuíram para essa conquista.

Aos meus queridos enteados Renato, Eduardo e Felipe que mesmo sem ser mãe biológica de vocês, entre uma página e outra da vida, me realizam como mãe.

Aos meus sobrinhos Tauany, Eduardo e Érica que vocês sigam o caminho do conhecimento, do trabalho, da educação e da competência pessoal e profissional.

A minha amada e querida amiga e companheira Arcélia, a eterna Celita.

A minha querida psicanalista Débora.

Aos meus parentes e amigos que acompanharam essa trajetória, respeitando e entendendo a minha ausência e meus momentos de estudo e pesquisa. Enfim, dedico esse trabalho a toda minha família.

AGRADECIMENTOS

Existem situações na vida em que é fundamental contar com o apoio e a ajuda de algumas pessoas especiais. Ao concluir esta etapa da minha trajetória acadêmica, quero agradecer carinhosamente:

A Deus em primeiro lugar, pela força e alimento espiritual, que contribuíram para a minha saúde orgânica;

Ao meu amado companheiro e eterno amigo, meu esposo Gelson, pela força, incentivo e acompanhamento. Seu amor, amizade, compreensão e cumplicidade estarão presentes em todos os dias da minha vida pessoal e profissional;

À minha orientadora, Professora Sandra Nogueira, pela oportunidade de aprender e descobrir que além de sermos inacabados, temos a capacidade de vencer os desafios e obstáculos que fazem parte da nossa caminhada. E essa descoberta e a vitória só são possíveis porque somos seres humanos dotados de um corpo, de um espírito e de espiritualidade. Com você, aprendi e me tornei uma mestra, mas acima de tudo, com você eu aprendi que a vida é muito mais do que títulos;

Aos meus familiares de todas as querências! Por parte do meu pai, da minha mãe, familiares do meu amado esposo, que me apoiaram e me incentivaram entendendo a minha ausência;

Aos meus amigos e colegas da empresa Cigam Software Corporativo, que me oportunizaram um crescimento pessoal e profissional, onde a teoria e a prática foram extremamente significativas para eu chegar até aqui e ter forças para dar continuidade nesta caminhada;

Aos meus professores (as), amigos (as) e colegas da turma de Mestrado 2008 da Unilasalle, guardarei todas as lembranças dos momentos de aprendizado, de confraternizações e de comemorações em que passamos juntos;

Aos meus grandes amigos e amigas que me acompanharam nesta caminhada, aguentando minhas lamentações, meus medos e as minhas conquistas. Amo vocês!

A todos os personagens desta história que se inicia logo a diante, marcada por pesquisas teóricas, científicas, representação social e estudo de caso que servir de base para o presente trabalho.

[...] leitor, seja do mundo acadêmico, empresarial ou governamental, ou de nenhum deles, mas um cidadão preocupado com os rumos da nossa sociedade: reflita sobre as limitações, as possibilidades, os desafios e as perspectivas da Educação Corporativa no Brasil, sem preconceitos! Ela é um fato; o que pode variar são as interpretações! Quanto mais conhecermos esse assunto, ainda tão polemico para alguns, mais condições teremos de interpretá-lo honesta e corretamente.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender e analisar as concepções contemporâneas da Educação Corporativa e suas representações no contexto da empresa “x” com face nas aproximações entre a teoria e a prática educativa. Para elucidar a pesquisa, contou-se com a participação dos colaboradores da referida empresa em todos os níveis hierárquicos. No primeiro capítulo, denominado introdução, apontaram-se as razões do referido estudo, a trajetória da pesquisadora e a justificativa da escolha do tema Educação Corporativa. No segundo capítulo, buscou-se fundamentar o referido tema por meio de abordagens essenciais para compreender a Educação Corporativa como uma modalidade educativa contemporânea em espaço não-formal de aprendizagem. Já no terceiro capítulo, apontou-se a complexidade do conhecimento alicerçado nos quatro pilares da educação do século XXI. A metodologia aplicada nesse estudo, bem como, os resultados obtidos por meio dos métodos, da aplicação dos instrumentos e da análise de conteúdo da pesquisa de campo, aparece no quarto capítulo, no qual se apresenta o diálogo entre a teoria e a prática educativa na empresa “x”. Foram analisadas as seguintes representações sociais: dez trabalhadores do nível operacional, seis gestores (três supervisores e três gerentes) do nível tático e dois diretores do nível estratégico. Por meio da abordagem qualitativa, foi possível aplicar os métodos de estudo de caso e a representação social. Foram realizadas dezesseis entrevistas semiestruturadas, aplicado cento e cinquenta e um questionários, realizado observações e análise de alguns documentos. Para promover o diálogo entre a teoria, as representações sociais e a pesquisadora, este estudo foi dividido por categorias, entre elas: a formação continuada, o aprendizado organizacional e Educação Corporativa. E por fim, as considerações finais deste estudo. Os resultados desta pesquisa sugerem uma aplicação tácita dos princípios e práticas já expostas por meio do conhecimento explícito deste estudo sobre a Educação Corporativa nas organizações empresariais, uma vez que, para a teoria ter significado, a mesma precisa oferecer na prática os resultados. E por fim, as considerações finais deste estudo. Os resultados desta pesquisa sugerem uma aplicação na prática da Educação Corporativa nas organizações empresariais, uma vez que, a teoria já existe e, para que a mesma tenha significado nada melhor do que praticar.

Palavras chave: Educação Corporativa. Aprendizado Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to understand and analyze contemporary conceptions of Corporate Education and their representations in the context of the company "X" in result of approximations between theory and educational practice. To elucidate the search was counted with the participation of employees of this company at all hierarchical levels. In the first chapter, called introduction, were pointed the reasons of this study, the researcher path and the justification of the choice of the subject Corporate Education. In the second chapter, was tried to substantiate this theme through essential approaches to understand the Corporate Education as a contemporary educational modality in non-formal spaces of learning. In the third chapter, was pointed the complexity of knowledge based on the four pillars of education in the XXI century. The methodology applied in this study, as well as the results obtained by the methods, of application of the tools and content analysis of field research, appears in the fourth chapter, in which is presented the dialogue between theory and educational practice in the company "X". Were analyzed the following social representations: ten employees at the operational level, six administrators (three supervisors and three managers) from tactical level and two directors of the strategic level. Through a qualitative approach, was possible to apply the methods of case study and social representation. Were made sixteen interviews, applied one hundred fifty-one questionnaires, conducted observations and analysis of some documents. To promote dialogue between theory, social representations and the researcher, this study was divided into categories, including: the continued training, organizational learning and corporate education. And finally, the final considerations of this study. These results suggest a practical application of Corporate Education in business organizations, since the theory already exists, and for it to have meaning nothing better than practice.

Keywords: Corporate Education - Organizational Learning - People Management.

LISTA DE FIGURA

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – Modelos e representações do processo de aprendizagem | 46 |
| Quadro 02 – Total de pessoas entrevistadas na pesquisa..... | 66 |
| Quadro 03 – Conversão de aprendizado | 79 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – Modelos e representações do processo de aprendizagem | 46 |
| Quadro 02 – Total de pessoas entrevistadas na pesquisa..... | 66 |
| Quadro 03 – Conversão de aprendizado | 79 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

EC – Educação Corporativa

UC – Universidade Corporativa

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

GC – Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

EaD – Educação a Distância

GE – General Electric

CEO – Chief Executive Officer – Diretor Superintendente da Empresa – Controller

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 2 FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SÉCULO XXI | 21 |
| 2.1 Educação formal e não formal nas linhas e entrelinhas da trajetória da Educação Corporativa | 21 |
| 2.2 As mudanças de paradigmas na cultura das organizações aprendentes.... | 26 |
| 2.3 Educação Corporativa uma modalidade educativa contemporânea em espaço não formal..... | 32 |
| 2.4 A gestão por competências na tessitura da Educação Corporativa | 36 |
| 3 A COMPLEXIDADE DO CONHECIMENTO ALICERÇANDO OS QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI | 42 |
| 3.1 Conhece-te a ti mesmo | 43 |
| 3.2 Conhecer para aprender a viver e conviver | 49 |
| 3.3 O aprendizado organizacional como um elo entre os diversos saberes | 54 |
| 3.3.1 <i>O conhecimento como vantagem competitiva de uma organização</i> | <i>58</i> |
| 4 DIALOGANDO COM A TEORIA E A PRÁTICA EDUCATIVA NA EMPRESA X.. | 64 |
| 4.1 Demarcando o lugar de onde as representações se expressam | 65 |
| 4.1.1 <i>Os atores deste cenário e o contexto organizacional.....</i> | <i>66</i> |
| 4.2 Do campo à teoria, do diálogo à compreensão | 70 |
| 4.3 As linhas e entrelinhas da educação formal e não-formal na empresa “x” e os impactos na vida profissional dos atores..... | 72 |
| 4.4 A visão sistêmica do aprendizado individual ao organizacional dos sujeitos da empresa “x” | 77 |
| 4.5 As faces e interfaces da Educação Corporativa na empresa “x” apresentadas pelos atores | 83 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 94 |
| REFERÊNCIAS..... | 99 |
| ANEXOS | 104 |
| ANEXO 01 - Mudança organizacional na área da Gestão de Pessoas..... | 105 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO 02 - Mudança de paradigma do centro de Treinamento e Desenvolvimento para EC | 106 |
| ANEXO 03 - Reflexão sobre o processo de ensino-aprendizagem..... | 107 |
| ANEXO 04 - Tabulação do questionário | 108 |
| ANEXO 05 - Entrevista semiestruturada e questionário aplicado na empresa "x" .. | 109 |

1 INTRODUÇÃO

O tema Educação Corporativa está intimamente ligado a minha trajetória pessoal e profissional. Abordar este assunto por meio da perspectiva de pesquisa científica é uma tarefa desafiadora. Neste sentido, buscarei sintetizar minhas diretrizes e eixos balizadores que sustentam o objetivo da mesma.

Minha trajetória de formação continuada ensino superior, iniciou-se em julho de dois mil e um e, em julho de dois mil e sete finalizei esta etapa do meu desenvolvimento pessoal e profissional, na qual recebi o título de Pedagoga. Entender, compreender e interpretar o mundo da educação é algo inexplicável. Iniciando esta nova etapa no mestrado em educação, que eu compreendi de fato, a verdadeira essência para a evolução pessoal e profissional do ser humano, ou seja, a educação ao longo da vida ou a formação continuada.

A minha inserção no universo empresarial, oportunizou-me o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, as quais me apontaram a afinidade e paixão pela formação humana e profissional dos sujeitos em espaço não-formal de educação, as empresas. Entendo que educação em espaço não-formal é uma prática educativa que está se tornando cada vez mais um campo a ser explorado e, na medida em que avança, retorna com resultados surpreendentes.

Na empresa Cigam, minha atuação profissional foi fundamental para a criação da Universidade Corporativa Cigam – UCC¹. Como Pedagoga Empresarial, atuei na coordenação e no desenvolvimento de diversas soluções de Educação Corporativa.

Neste sentido, a Educação Corporativa por se tratar de um tema, que atualmente, tem provocado profundas indagações, tanto aos conceitos, quanto aos métodos, esses questionamentos são os objetos deste estudo, isto é, a investigação para elucidar as aproximações existentes entre a Teoria e a Prática Educativa, apresentando estudos e análises ao referido tema. É importante ressaltar que compreendo como prática educativa todas as ações e atividades realizadas com a finalidade de ensinar e de aprender.

A educação em espaços não formais, entre eles a empresa, por meio da Pedagogia, busca estratégias e metodologias que visam assegurar que, o

¹ Cf.: Maiores informações consulte: Universidade Corporativa Cigam. Disponível em: <www.cigam.com.br/ucc>. Acessado em 20 de janeiro de 2010.

desenvolvimento humano e organizacional e a apropriação de informações e conhecimentos, possibilitem e estimulem as mudanças no comportamento das pessoas, de modo que elas qualifiquem continuamente suas competências pessoais e profissionais.

A sociedade globalizada se desenvolveu consideravelmente nas últimas décadas. A mudança do paradigma industrial, isto é, do modelo de produção taylorista-fordista para a gestão flexível tem desencadeado muitos movimentos sociais, educacionais, econômicos, ecológicos e culturais.

Entre eles, o entendimento de que, atualmente, nada está dissociado. Morin (2001) enfatiza que a sociedade do conhecimento, por vezes, ignora saberes essenciais nos quais a dissociação homem/natureza, sujeito/objeto separa-os cartesianamente. “Precisamos reaprender a rejuntar a parte e o todo, o texto e o contexto, o global e o planetário, e enfrentar os paradoxos que o desenvolvimento tecnoeconômico trouxe consigo, globalizando de um lado e excluindo do outro” (MORIN, 2001, PREFÁCIO).

Durante muito tempo, o homem ficou condicionado ao saber cartesiano² e, isso refletiu e reflete no modelo de produção, no modelo de educação e na concepção de ser humano. Nesta perspectiva, percebe-se que,

O pensamento ecossistêmico coloca como inseparavelmente associados o indivíduo e o contexto, a ordem e a desordem, o sujeito e o objeto e todos os fios que tecem os acontecimentos, as interações, as ações que constroem a realidade e tecem a própria trama da vida (MORAES & TORRE, 2004, p. 43).

A partir da realidade assumida pela sociedade do conhecimento, se faz necessário romper paradigmas e compreender a condição humana, como seres inacabados e que é fundamental estar em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Logo, a educação em espaços não formais de aprendizagem se torna fundamental para que o ser humano invista na sua formação continuada. A Educação Corporativa, como uma prática educativa em ambientes empresariais deverá ter como base os quatro pilares da educação do século XXI, visando à evolução e desenvolvimento integral dos trabalhadores, com foco em resultados

² Refere-se ao saber cartesiano, como “o grande paradigma do Ocidente”, formulado por Descartes e imposto pelo desdobramento da história européia a partir do século XVII. O paradigma cartesiano separa o sujeito e o objeto [...] (MORIN, 2001, p. 26).

estratégicos para a empresa.

No desenvolvimento da capacidade humana, a educação sempre funcionou como princípio de formação dos indivíduos. Freire (1996) enfatiza que a educação de adultos, dever ser de forma participativa na construção do conhecimento e desenvolvimento, pois o sujeito vai sendo formado e transformado, por meio da interação com as outras pessoas do seu ambiente e com seus conhecimentos iniciais. A aprendizagem, para o autor, ocorre nas relações que partilhamos e nas experiências que vivenciamos, sem esquecer-se do contexto sociocultural do qual fazemos parte.

A formação continuada se torna fundamental nos programas de investimento e desenvolvimento organizacional, pois contribui no desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências, a fim de garantir progressos no desempenho profissional e crescimento pessoal dos trabalhadores. Com a Educação Corporativa, o termo “treinamento” passa a ser avaliado e criticado pelos profissionais e especialistas em educação, pois “treinar”, no sentido de desenvolvimento humano e profissional, epistemológica e didaticamente, significa adestrar, memorizar, aprender de forma pontual (EBOLI, 2004).

Para que o desenvolvimento do adulto trabalhador seja efetivo, as práticas educativas nas organizações necessitam serem criativas, inovadoras, libertadoras e sócio-construtivistas. O público alvo de programas ou ações educativas nas empresas são sujeitos que possuem bagagens diferenciadas, seja pela experiência ou pela sua própria formação. Os profissionais adultos necessitam de estímulos diferentes daqueles utilizados no ambiente escolar para que sua aprendizagem de fato se torne significativa. Entender o processo de ensino-aprendizagem para este público é fundamental.

Percebe-se que “treinar por treinar”, não é mais viável para as empresas se manterem competitivas. Desta forma, o desenvolvimento de atividades, tais como: cursos online e presenciais, seminários, palestras ou *web-conferences*, precisam contemplar requisitos mínimos entre eles: o currículo, a didática, o alinhamento com as estratégias de ensino-aprendizagem, bem como, possuir um monitoramento e avaliação contínua e sistematizada.

Em conseqüência, as tendências econômicas e sociais, apontam fortemente para um novo e importante aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, o comprometimento da empresa com a educação e o

desenvolvimento dos trabalhadores, surgindo assim à criação da Universidade Corporativa (UC) como eficaz ferramenta para o alinhamento de desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais e a gestão do conhecimento.

É importante ressaltar que para Meister (1999, p. 29), a Universidade Corporativa é como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. O rápido crescimento das Universidades Corporativas é a necessidade de contínua aprendizagem, como consequência das mudanças no mundo do trabalho, em razão dos avanços tecnológicos permanentes e do processo de globalização da economia.

Eboli (2004) define a EC³ como um conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento das pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio. Embora, os termos UC e EC serem distintos, a autora refere-se aos mesmos, semelhantemente, vinculando-os às estratégias empresariais para o desenvolvimento das pessoas.

Mundim & Ricardo (2004), demonstram o impacto que a aplicação do conceito de Educação Corporativa vem promovendo nas empresas. Os resultados apresentados atingem diversos níveis, entre eles do estratégico do negócio ao indivíduo (sujeito trabalhador), visando o desenvolvimento das competências essenciais. Logo, os autores descrevem que a Educação Corporativa é uma prática inovadora de Gestão de Pessoas, que tem como fonte de sustentação os processos educativos voltados para o desenvolvimento de competências empresariais e humanas.

Os programas de Educação Corporativa destacam-se como um sistema de desenvolvimento de talentos humanos. Alinhado às estratégias de negócio de uma empresa, confere-lhe uma poderosa fonte de vantagem competitiva por meio de um sistema de Gestão de Pessoas planejado pela gestão por competências (EBOLI, 2004).

Deste modo, se faz necessário investigar e aproximar por meio de um diálogo entre a teoria e a prática educativa desenvolvida por meio da Educação Corporativa, como a mesma é concebida pelos trabalhadores e, qual é a relação existente entre a

³ A partir deste ponto, a Educação Corporativa será referida em alguns momentos pela sigla EC.

teoria e as práticas educativas no contexto a ser explorado.

Na medida em que a Educação Corporativa passa a ser uma forma estratégica de qualificação profissional dos colaboradores no mundo empresarial, torna-se relevante compreender e identificar as aproximações existentes entre as teorias e as práticas educativas organizacionais.

Para complementar,

O processo de evolução da Educação Corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. Assim, torna-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações (AGUIAR, 2006, p. 55).

Compreende-se que pesquisar é um conjunto de ações com propostas para ajudar a encontrar soluções para os problemas relacionados ao objeto de pesquisa e, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos para atingir seu objetivo.

A proposta deste trabalho está alicerçada na pesquisa qualitativa e para atender os objetivos e a finalidade da pesquisa, adotou-se o método do estudo de caso e representações sociais.

As técnicas e os instrumentos utilizados no estudo foram desenvolvidos para atingir com qualidade e fidelidade a amostragem e o universo definido, considerando a disponibilidade, o acesso e a facilidade de localização dos mesmos. O sigilo e a segurança nas informações serão mantidos de acordo com as tratativas entre a empresa “x” e a pesquisadora.

O problema de pesquisa está pautado em compreender e analisar: “Quais são as concepções contemporâneas da EC e suas representações no contexto da empresa “x”⁴ com face nas aproximações entre teoria e a prática educativa?”

O fundamental é que a metodologia de pesquisa adotada, além de auxiliar na investigação, atribuiu para o estudo em questão o rigor científico necessário ao seu desenvolvimento, integrando a pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo oportunizando um diálogo e uma aproximação em prol dos resultados encontrados.

⁴ Empresa “x” refere-se a empresa investigada no estudo de caso.

Por meio da dialética⁵ científica, pode-se dizer que a pesquisa de cunho qualitativo parte do pressuposto de que o paradigma da complexidade se fez necessário como pano de fundo deste estudo, pois, “[...] Tanto a natureza quanto a sociedade são compostas de objetos e fenômenos organicamente ligados entre si, dependendo uns dos outros e, ao mesmo tempo condicionando-se reciprocamente” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p.101).

Neste sentido, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela interpretação da análise dos dados, informações e a articulação que o pesquisador fará com o referencial teórico. Desta forma, a análise dos dados coletados foi descritos e analisados à luz da teoria e do processo de triangulação das informações obtidas durante o estudo, utilizando-se a análise de conteúdo como um processo metodológico.

Por fim, destaca-se que esse trabalho está estruturado em capítulos, conforme descrito a seguir.

Capítulo 1: introdução. Nesse capítulo é apresentado o trabalho, justificando-se a importância do tema, definindo-se a questão de pesquisa, objetivos, contribuições e delimitações do estudo, bem como, a escolha do método de pesquisa. Também é apresentada a metodologia, instrumentos e análise de dados aplicados ao estudo.

Capítulo 2: o capítulo aborda os temas relacionados aos fundamentos da Educação Corporativa, entre eles: histórico da Educação Corporativa, Gestão de Pessoas, gestão por competências, entre outros.

Capítulo 3: o capítulo aborda o tema conhecimento. E como este tema é amplo e complexo, buscou-se alinhar o referido tema ao foco da pesquisa, sendo assim abordou-se sobre autoconhecimento, quatro pilares da educação do século XXI, aprendizado organizacional e gestão do conhecimento, todos alicerçados no paradigma da complexidade e visão sistêmica.

Capítulo 4: Pesquisa de Campo, em que são apresentados os resultados e análises a partir das representações sociais e referenciais teóricos.

Justifica-se, assim, a relevância desse estudo pelo já exposto e pela

⁵ Não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Em relação ao método dialético, percebe-se que a ação recíproca, destacada pelos autores, assinala que a metodologia científica empregada neste estudo, possibilita a seguinte afirmação: “as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está “acabada”, encontrando-se sempre em vias de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p.101)

preocupação atual com a Educação Corporativa, bem como a compreensão em relação às aproximações com a prática educativa e o que a teoria científica vem apontando para os interessados neste tema.

2 FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SÉCULO XXI

De acordo com o interesse em pesquisar sobre Educação Corporativa com o intuito de aproximar e dialogar com os referenciais teóricos já existentes e as práticas educativas em uma determinada empresa é que este trabalho vai se constituindo. No primeiro capítulo, verificamos como a pesquisadora norteou a pesquisa por meio da apresentação do tema, problema e metodologia de pesquisa.

Neste capítulo, veremos como a Educação Corporativa emerge no contexto social e organizacional como uma prática educativa, bem como as linhas gerais sobre educação formal e não formal e a Gestão de Pessoas nos contextos empresariais.

Com base na revisão bibliográfica de autores tais como: Eboli, 2004; Meister, 1999; Libâneo, 2002; Gohn, 2005, Delors, 1999; Chiavenato, 2004; 2005; Fleury & Fleury, 2001; Gramigna, 2002 a presente pesquisa é enriquecida e interligada pelos diversos saberes que se complementam focando no tema da Educação Corporativa.

2.1 Educação formal e não formal nas linhas e entrelinhas da trajetória da Educação Corporativa

Educação? Educações? Afinal de qual educação estamos nos referindo, e como a mesma poderá contribuir com o desenvolvimento humano e tornar-se de fato um processo, uma modalidade ou uma prática educativa sem o rótulo do *modismo* dentro das organizações empresariais?

A educação, em sua origem, apregoa a institucionalização dos processos de ensino e de aprendizagem através da instauração dos ambientes escolares. Entretanto, novos movimentos promovem debates sobre as modalidades educativas em espaços diferentes, ou seja, nas realidades: formal, não formal e informal.

Neste sentido, a educação deixa de centrar-se apenas na escola, explorando com mais entusiasmo espaços alternativos, dentre estes, as empresas. Para Drucker (1993, p. 45): “a educação não pode mais restringir-se às escolas. Toda instituição empregadora tem que proporcionar educação a seus membros”.

Através das pesquisas (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; MUNDIM; RICARDO 2004), evidencia-se a ausência de uma definição que contemple e dê conta da compreensão da Educação Corporativa numa visão universal. Para descrever a educação no mundo empresarial, se faz necessário repensar o processo de qualificação dos sujeitos trabalhadores e como ela se caracteriza dentro da empresa.

Para Libâneo,

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou varias: educação? Educações. [...] Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor não é seu único praticante (LIBÂNEO, 2002, p. 26).

Este conceito nos remete a entender que a educação é uma ação que transcende os muros escolares e está presente em qualquer lugar. A prática pedagógica que sistematiza e organiza as modalidades da educação é que nos ajudarão a compreender a intencionalidade da mesma.

Desta forma, a ação pedagógica está presente a todo o momento nas relações humanas da sociedade (LIBÂNEO, 2002). E para ocorrer uma ação pedagógica, deve haver uma intencionalidade. Neste sentido, a educação subdivide-se em modalidades que tornam o ato educativo mais significativo. As modalidades da educação apresentadas por Libâneo (2002) se destacam em: (a) informal; (b) formal; (c) não formal.

A educação não formal recebeu uma conceituação simplista que dizia ser esta uma maneira de disponibilização da educação formal desenvolvida em espaços externos às unidades de ensino na década de 80. Este conceito passou a ser questionado e, nos anos 90, recebeu destaque frente às mudanças de ordem econômica, social e do próprio mercado de trabalho (GOHN, 2005).

Entende-se por educação formal a que adquirimos no mundo escolar e não formal aquela que continuamos a adquirir e aperfeiçoar por meio das experiências práticas, teóricas, entre outras, ambas com intencionalidade, portanto, elas contribuem significativamente para o desenvolvimento integral do ser humano. Já na modalidade da prática educativa informal, ocorre um processo de ensino-

aprendizagem sem intencionalidade. Entende-se pelo aprendizado não institucionalizado, sistematizado. E, para exemplificar, pode-se dizer que são os valores, hábitos e modo de agir que o ser humano adquire cultural e socialmente.

Segundo Eboli (2004, p. 32),

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações. Portanto, educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de transmitir a existência coletiva.

Por volta da década de 90, se inicia o pensamento sobre uma nova cultura organizacional que demanda a aprendizagem de habilidades exteriores às escolares, (GOHN, 2005). Assim, os processos de aprendizagem organizacional começam a ganhar importância, bem como os valores culturais que mobilizam as ações dos sujeitos.

Neste sentido, a educação formal e não formal é um assunto que interessa todos os segmentos da sociedade, em especial o das organizações empresariais, pois as mesmas precisam se empenhar para aumentar a sua competitividade, tornando o seu principal agente, seus colaboradores qualificados continuamente, afirma Eboli (2004).

Surgem no contexto social, algumas mudanças socioeconômicas e tecnológicas com base nas transformações da sociedade contemporânea, ressaltando que:

O acelerado processo de inovação tecnológica – uma verdadeira terceira revolução industrial – envolve a disseminação da robótica, informática, microeletrônica, química fina, biotecnologia. A tecnologia passa a ser a “matéria-prima por excelência” (Frigotto, 1991, p. 265), fato que tem grande impacto na escala de produção, na organização do processo produtivo, na centralização do capital, na organização do processo de trabalho e na qualificação do trabalhador (BASTOS, 2006, p. 24).

Para elucidar essa concepção de que empresa e escola devem se aproximar, Kuenzer (1999), crítica a ideia de que um curso rápido de qualificação resolve o problema da inserção do trabalhador no mercado de trabalho e que a educação básica é a tábua de salvação para o problema do emprego. Para a autora se a falta de qualificação pelo trabalhador o coloca fora do mercado de trabalho, então

bastaria adquirir a qualificação exigida para a obtenção de vaga no mundo produtivo.

Contudo, na prática, esse aspecto não se concretiza, na maioria das vezes, o problema perpassa outros campos e a escola se torna impotente ao tentar solucioná-lo, criando nesse momento o falso juízo de que a escola é solucionadora dos problemas de inserção no mercado de trabalho e, portanto, quanto mais atendesse às demandas do mundo produtivo mais o fator empregabilidade estaria sendo resolvido.

Corroborando Meister (1999), ao explicar o surgimento do modelo de educação guiado pelo mercado e, que este modelo não tem condições de acompanhar o ritmo e o modelo da educação tradicional. O referido modelo sustenta a importância da Educação Corporativa no processo de formação continuada dos trabalhadores visando o desenvolvimento e o aprimoramento das competências em tempo ágil, contínuo e real.

Logo, o modelo tradicional de educação não comporta as exigências do mundo do trabalho, entre elas, o rápido avanço da tecnologia, a necessidade de aprendizado contínuo e a educação mediada pela internet (EaD), (MEISTER, 1999).

Com este exemplo, fica clara a responsabilidade da empresa no processo de formação continuada dos trabalhadores adultos e, que a mesma precisa unir esforços, estabelecendo parcerias com as instituições de ensino tradicional ou formal.

A educação, antes domínio da Igreja e depois do governo, está rapidamente passando para as mãos das organizações. O rápido crescimento das UC's, de 400 em 1988 a quase 2000 em 1999, acentua o fato de que o setor privado está entrando no segmento de educação com o intuito de permanecer competitivo no mercado global (MEISTER, 1999, p. 213).

A vida de um trabalhador seja dos Estados Unidos ou do Brasil são caracterizados por uma vida corrida, horários inflexíveis e a obsolescência do conhecimento, em especial para quem atua na área de TI, veja um exemplo:

Esse rápido avanço da tecnologia está provocando um impacto enorme sobre o trabalhador. Considere, por um momento, o trabalho de um associado técnico em telecomunicações, conforme definição de Bell Atlantic Corporation. A introdução de novas tecnologias como as interconexões de sistemas abertos e sem fio exigem não apenas que esse técnico seja versado nessas tecnologias, mas também que possua amplas qualificações empresariais que vão além do conhecimento técnico. Em vez de conhecer apenas determinada tarefa, esses técnicos precisam saber conviver em um ambiente de negócios complexo, onde tem de demonstrar um extenso

conhecimento de novas tecnologias assim como compreender como vários produtos e serviços se encaixam nas novas necessidades dos clientes. (MEISTER, 1999, p. 211-212).

A educação formal, praticada *intramuros* nas escolas, não está conseguindo acompanhar as demandas e exigências apregoadas pelo rápido desenvolvimento tecnológico atual, que impacta em diversos segmentos, tais como: industrial, comercial, bens e serviços, organizações públicas e privadas. Neste sentido, a Educação Corporativa se apresenta como um instrumento válido e eficiente para as empresas, pois o nível de exigência inerente ao processo de aperfeiçoamento constante do capital humano⁶ poderá ter um espaço no qual possa se efetivar.

Sob o ponto de vista social e econômico, a dinâmica das relações humanas, das políticas e dos processos que atravessam o sistema capitalista é de fato um assunto por vezes inacabado. O trabalhador que já possui uma formação inicial e uma profissão hoje, amanhã pode ser um sujeito obsoleto no mercado. O seu aprendizado nesta perspectiva é contínuo e o seu desenvolvimento será progressivo.

Na perspectiva dos desafios do século XXI, a educação formal, também terá que promover o desenvolvimento integral do ser humano a partir dos quatro pilares da educação. Aprender a *aprender*, aprender a *conviver*, aprender a *ser* e aprender a *fazer* são requisitos básicos para que o sujeito evolua constantemente. A busca, a prática e a inter-relação dos quatro pilares da educação fortalecem o sujeito para enfrentar as exigências do mundo do trabalho (DELORS, 1999).

Moraes (2003, p. 53) corrobora quando afirma que,

Sabemos que a vida é muito mais dinâmica e imprevisível do que as rígidas estruturas escolares e é impossível para a escola que não interage com o seu meio acompanhar a rapidez das transformações que ocorrem no mundo e na vida, razão pela qual ela sempre estará em desvantagem.

Para Eboli (2004) as empresas que desejam alcançar o sucesso, por meio do trabalho qualificado dos trabalhadores, deverão assumir-se como espaços de educação não formal.

⁶ Termo empregado para mensurar as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) do indivíduo na organização empresarial, validando sua capacidade produtiva e cognitiva através de dados tangíveis. MONOGRAFIAS.COM. **Capital humano**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/caphum/caphum.shtml>>, acessado em: 28 jan. 2010.

[..] o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado [...] pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização [...]. Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2004, p. 37).

Sendo assim, é fundamental que os gestores da área de GP, atuem, estrategicamente, na perspectiva da compreensão de que os seres humanos trabalhadores são partes de um todo e, que esse todo está diluído em seu conhecimento, habilidade e atitude. Faz-se necessário agir e pensar de “forma sistêmica, pois assim teremos mais uma evidência de como a educação é importante para o desenvolvimento organizacional” (MARIOTTI, 1999, p. 44).

Com base nessa visão, Eboli (2004, p. 36) destaca que:

[...] a educação tem hoje em dia legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país, e isso se agrega às outras legitimidades.

Desta forma, a EC surge com força nas organizações através de uma nova abordagem teórica e prática do antigo centro de Treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2005).

2.2 As mudanças de paradigmas na cultura das organizações aprendentes

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e o seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. As transformações e mudanças que ocorreram nos últimos anos marcaram, indelevelmente, a maneira de administrar as pessoas no século XXI.

A área de Gestão de Pessoas é a mais afetada pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade das decisões.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. As pessoas – e seus conhecimentos e habilidades mentais – passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de RH cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas.

Atualmente, o termo Gestão de Pessoas é utilizado para referir-se a área de Recursos Humanos. Essa nova linguagem aponta que as pessoas, não mais meros trabalhadores remunerados em função do tempo que disponibilizam à empresa, são como parceiros e colaboradores do negócio da empresa (ROBBINS, 2006).

Na realidade assumida, ou seja, o século XXI, as empresas e a sociedade estão cada vez mais globalizadas e são caracterizadas pelas “profundas mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis” (EBOLI, 2004, p. 37). Neste contexto, surge a necessidade das empresas se comprometerem com a educação e o desenvolvimento de seus trabalhadores adultos. Percebe-se esse aspecto, porque a sociedade produtiva teve seu sistema de produção reestruturado.

Bastos (2006, p. 24) enfatiza que,

[...] a reestruturação produtiva é fortemente estimulada pelo ambiente competitivo criado pela globalização⁷, na medida em que racionaliza recursos e reduz custos de produção. Ao mesmo tempo, esta reestruturação impacta o Estado, na medida em que são requeridos investimentos para as mudanças tecnológicas, para a requalificação da mão-de-obra, além de diversas mudanças institucionais.

O novo modelo de gestão da produção por meio da implantação de sistemas produtivos flexíveis vai se solidificando e tornando um fato real e que demanda dos líderes e dos empresários uma mudança de paradigma em relação aos seus trabalhadores.

Com o avanço da tecnologia, as mudanças se tornaram mais rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação – TI, integrando a televisão, o telefone e o computador – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global, onde a informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos (ROBBINS, 2006).

⁷ Para Bastos (2006) o termo “globalização” é um processo econômico, político e cultural que busca integrar os países em um único bloco, envolvendo a criação de um mercado mundial, através: a) da internacionalização do capital; b) do predomínio do capital financeiro sobre o capital produtivo; c) da eliminação de barreiras e fronteiras que possam impedir a concorrência e, como consequência; d) da polarização centro-periferia e da subordinação de economias, nações e culturas.

Segundo Delors (1999, p. 71), a Comissão⁸ destaca que a rapidez do avanço tecnológico, fez surgir nas empresas e nos países, “a necessidade de flexibilidade qualitativa da mão-de-obra. [...] de maiores investimentos ditos imateriais, a formação, à medida que a revolução da inteligência produz os seus efeitos”.

A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos a procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. Em uma época em que todos dispõem de informação em tempo real, são mais bem sucedidas as organizações capazes de receber a informação e transformá-la rapidamente em um serviço ou produto, antes que outras o façam.

Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente competitivo. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

Os desafios deste século apontam que as empresas no Brasil começam a perceber que não se pode mais conceber indivíduos cuja formação acadêmica seja meramente mecânica, pois essa espécie de educação não prepara adequadamente indivíduos às questões e exigências de um mundo cada vez mais complexo em suas relações. O conhecimento não pode mais estar nas mãos de alguns poucos iluminados que gerenciam a partir dos seus inacessíveis gabinetes.

Com isso, evidencia-se o alerta em relação à crise em que se encontra a sociedade capitalista (FLECHA, TORTAJADA, 2000). A situação atual demanda momentos bruscos de transições, que são constantes e em tempo real, ou seja, saímos da sociedade industrial e entramos na sociedade da informação. Flexibilidade e capacidade para compreender os processos no interior das empresas constituem-se, pois, em prioridades contemporâneas.

Outro fator que merece destaque: o aprendizado organizacional, pois o mesmo procura evitar que os indivíduos tenham uma formação meramente teórica e fragmentada.

O aprendizado sistêmico e, a relação indissolúvel entre a teoria e a prática serão desafios constantes neste século. Para Maturana e Varela (2001), educar é

⁸ Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI – relatório para UNESCO.

enriquecer a capacidade de ação e reflexão do ser aprendente, é desenvolver-se em parceria com outros seres; desenvolver-se na biologia do amor⁹, que nos mostra que “o ser vivo é uma unidade dinâmica do ser e do fazer” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 49).

Embora nem todas as organizações ou todos os mercados econômicos e sociais sofram igualmente as pressões desses fenômenos, de alguma forma, estes circundam o ambiente de negócio em que as organizações estão atuando. Logo, esses fenômenos precisam ser analisados sob a ótica dos impactos que geram na Gestão de Pessoas.

Numa sociedade cuja economia é globalizada, se faz necessário pensar globalmente, mas acima de tudo agir de forma local. Morin (2001, p. 37) corrobora quando nos faz refletir sobre a complexidade das relações entre o todo e as partes, “o todo tem qualidades ou propriedades que não são encontradas nas partes, se estas estiverem isoladas uma das outras, e certas qualidades ou propriedades das partes podem ser inibidas pelas restrições provenientes do todo”. Agir de acordo com a cultura organizacional, social e educacional, isso demanda movimentar pessoas e ideias, entender novas culturas, apreender novos conhecimentos para a execução dos negócios. O diferencial competitivo desse início de século para as organizações que enfrentam os desafios de um cenário mais dinâmico é considerar as pessoas como solucionadoras de problemas e não como custos variáveis.

Com isso, os trabalhadores do conhecimento agregam valor pelo que sabem, informam e fazem. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada trabalhador passou a ser um fator crítico para o sucesso dessas organizações, especialmente, numa economia de alta de alta competitividade.

Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações para manterem seus domínios e mercados.

Neste sentido, a estratégia organizacional é fundamental para o sucesso da organização. Segundo, Chiavenato (2005), a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização, e o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento

⁹ Para os autores é vivendo/convivendo na biologia do amor que o indivíduo desenvolve respeito a si mesmo e aos demais, além de uma maior consciência social.

humano: a cabeça é o sistema nervoso da organização (CHIAVENATO, 2005).

O modelo de gestão flexível nas organizações exigirá das pessoas cada vez mais e, continuamente, uma postura voltada para a aprendizagem e a formação continuada. E para que as empresas dêem conta destas demandas, as mesmas “precisarão implantar sistemas educacionais pautados na gestão por competências que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas, habilidades e, não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental” (EBOLI, 2004, p. 37).

Com o advento do sistema de produção taylorista-fordista para a produção flexível e enxuta, as empresas tiveram que aprender a desenvolver e identificar suas competências críticas empresariais e as humanas. Esse fator aproxima a educação da estratégia organizacional unindo uma à outra fortalecendo o desenvolvimento contínuo e sistemático dos princípios e das práticas da EC. Sendo assim, definir as escolhas estratégicas (competências críticas empresariais) é vital para as escolhas das práticas organizacionais que é vital para as escolhas pessoais, ou seja, das competências humanas. Eboli (2004) afirma que para a Gestão de Pessoas, o modelo sistêmico da gestão por competências é o ideal.

Cada vez mais as empresas precisam estar preparadas para crescer num mercado tão competitivo buscando melhoria em todos os seus processos. Mas é impossível vencer todas as barreiras impostas pelo mercado, se o principal, as pessoas, forem esquecidas. Sem a preocupação com as pessoas que compõem a organização existe um sério risco de fracassar. As pessoas são cobradas pelos resultados da organização, pela melhoria contínua, por atualização constante, por qualidade, diminuição nos custos, novas estratégias de marketing e, muito mais.

Frente às demandas atuais ligadas a diversos fatores econômicos, sociais e políticos, se faz necessário que as organizações empresariais passem a articular ações que visem alcançar os objetivos estratégicos, agindo de forma alinhada e sistêmica, em especial, na Gestão de Pessoas. É possível realizar essa afirmação, após identificar que algumas empresas se destacam e se tornam referências para as demais.

Este aspecto é destacado por Bernardi (2003), criadora do Guia Exame – *As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar*, quando aponta que o segredo do sucesso de uma organização está na Gestão de Pessoas. Empresas são constituídas por seres humanos.

De pouco adianta a uma empresa – às vezes não adianta nada – ter capital, tecnologia, nome, grandes marcas, os melhores equipamentos, se a força de trabalho (ou seja, as pessoas) está trabalhando mal, sem interesse, sem inspiração, sem compromisso com objetivos comuns e com os objetivos da organização. Uma empresa, por si só, não é nada – ela é resultado direto e inevitável das pessoas que ali trabalham (BERNARDI, 2003, p. 26).

Neste sentido, de acordo com as transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças. Nos últimos anos passou por uma forte transição, entre elas: do operacional e burocrático para o estratégico; do policiamento e controle para a parceria e compromisso; do administrativo para o consultivo; do foco na atuação para o foco no negócio; do reativo para o proativo; do foco na atividade e nos meios para o foco nos resultados e nos fins (CHIAVENATO, 2005).

No anexo 01, evidencia-se os principais movimentos de mudança que influenciaram no comportamento e na cultura organizacional no que se refere à área Gestão de Pessoas. Analisando as referidas mudanças evolutivas nesta área, percebe-se que as características presentes no século XXI são desafiadoras. Embora a mudança na referida área, seja constituída por diversos processos complexos e sistêmicos e, levando em consideração que o mesmo ainda não esteja consolidado, entende-se que essas mudanças são fundamentais.

Através das mesmas, a área de Gestão de Pessoas poderá oferecer o suporte necessário às estratégias do negócio contribuindo, significativamente, na implantação e alcance dos resultados da organização. Desta forma, considerando o capital humano como vantagem competitiva, a área de GP torna suas ações um elo importante no alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para os resultados macro da empresa.

Contudo, esses movimentos foram sem dúvidas, os mais importantes nas últimas décadas no que se referem à Gestão de Pessoas. Com eles a compreensão de que o ser humano é inacabado e precisa de formação contínua se tornou uma realidade. Em especial no que tange a qualidade e a capacidade do sujeito trabalhador produzir, por meio de uma prática significativa no desenvolvimento humano e organizacional, alinhado às estratégias da organização.

2.3 Educação Corporativa uma modalidade educativa contemporânea em espaço não formal

A Educação Corporativa, historicamente, chega ao Brasil por volta da década de 90, pois na primeira instância o que mais se difundiu foi o termo Universidade Corporativa que teve seu surgimento por volta da década de 50, nos Estados Unidos.

Meister (1999) salienta que,

Embora já se fale a respeito de universidade corporativa há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80. Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de universidades corporativas cresceu de 400 para 2000. Durante esse período muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho. Decidiram então partir para a criação de suas próprias “universidades corporativas” com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa (MEISTER, 1999, p. XXVII).

A criação das UC's (Universidades Corporativas) influenciou na mudança de paradigma dos centros de Treinamento e Desenvolvimento tradicional, pois através da educação, da qualificação intencional dos trabalhadores a modalidade da EC vem à tona com a implantação dos sistemas ou programas educacionais corporativos, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida (EBOLI, 2004).

Eboli (2004) evidenciou por meio de seus estudos que no ano de 2010 (ano que está em vigor) o crescimento e a implantação das UC's nos Estados Unidos, ultrapassarão o volume de universidades tradicionais existentes naquele país. Com isso, surge a preocupação e o rótulo das UC's ser um modismo, pois segundo Meister (1999), as mesmas ameaçam as instituições de ensino formal. Porém, esta ameaça está se desmistificando, paulatinamente, em especial quando as organizações se conscientizam que empresa e escola devem ser aliadas e andar junto, rumo à formação e qualificação permanente das pessoas.

A Educação Corporativa está se constituindo como uma modalidade educativa que visa desenvolver e aprimorar as competências críticas empresariais e humanas com o foco em resultados estratégicos para o negócio da organização. Também é “uma exigência de ordem econômica e faz com que a empresa se dote das competências necessárias para manter o nível de emprego e reforçar sua competitividade” (EBOLI, 2004, p. 104). Evidencia-se assim que a Educação Corporativa começa a ter um espaço de discussão, análise e pesquisa, pois a mesma não precisa estar presente numa empresa através de uma UC.

No mundo do trabalho, em que a educação não formal se faz presente e necessária, a caracterização e as demandas que a mesma possui estão ligadas, intrinsecamente, com a Gestão de Pessoas, o sistema de produção e os resultados organizacionais. E quem produz e gera os resultados são as pessoas, ou seja, os trabalhadores adultos. Mais um forte motivo para que as empresas pensem em ações efetivas para assegurar a qualificação e a educação permanente de seu capital humano e intelectual.

No final do século XX, determinados autores¹⁰ já se preocupavam com os rumos da aprendizagem organizacional. Muitos deles arriscaram descrever e projetar as tendências das empresas do século XXI, entre eles, Meister (1999) aponta cinco tendências vitais de compreensão e instrumento-chave de mudança cultural:

- a) a emergência da organização não hierarquizada, enxuta e flexível;
- b) o advento e a consolidação da economia do conhecimento;
- c) a redução do prazo de validade do conhecimento;
- d) o novo foco na capacidade da ocupacionalidade para a vida toda, em lugar do emprego para a vida toda;
- e) uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Sendo assim, “a troca de paradigma na gestão de empresas, ou seja, a passagem da administração taylorista-fordista¹¹ para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações” (EBOLI, 2004, p. 36).

Essa mudança no sistema produtivo impactou nos centros de Treinamento e

¹⁰ Cf.: Jeane Meister (1999), Marisa Eboli (2004), Humberto Mariotti (1999), Peter Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (1997).

¹¹ O modelo de produção taylorista-fordista se caracteriza pela administração da produção padronizada e centralizada cujas estruturas verticalizadas, colaboram com o trabalho alienante, a tecnologia com automação rígida e o trabalhador banalizado e robotizado (EBOLI, 2004).

Desenvolvimento, que no passado (modelo taylorista-fordista) eram habituados “a entregar cursos ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre de um escopo tático-operacional” (EBOLI, 2004, p. 37).

Eboli (2004) aponta que no Brasil a tendência da UC (na visão da autora, UC e EC se equivalem conceitualmente) está aumentando a cada dia, à medida que as empresas começam também a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento, de modo que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

A mudança de paradigma no subsistema Treinamento e Desenvolvimento, na área de Gestão de Pessoas, para a implantação do sistema de Educação Corporativa (anexo 02) apresenta algumas características fundamentais, a fim de colaborar com a compreensão das transformações em relação à formação continuada dos trabalhadores e dos resultados estratégicos da organização, entre elas o aprendizado organizacional sem fronteiras, visando o desenvolvimento contínuo e sistêmico das competências individuais e empresariais.

É importante destacar que a criação ou adoção de um sistema de educação estratégica, ou seja, a EC é condição essencial para que a empresa desenvolva seus talentos e se torne competitiva. Eboli (2004) realizou uma pesquisa de campo em diversas organizações empresariais brasileiras que possuem práticas educativas e a partir deste trabalho, elencou os sete princípios de sucesso e as melhores práticas da EC. Para compreender o que a autora delimita como princípios e práticas se fazem necessário conhecer os conceitos, a saber,

[...] **princípios** são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, os elementos qualitativos conceituais predominantes de um sistema de Educação Corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano consistente e de qualidade. [...] **práticas** são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (EBOLI, 2004, p. 57-58).

A seguir apresentam-se os sete princípios e práticas de sucesso de um sistema de Educação Corporativa e as principais práticas relacionadas a eles. A autora ressalta que uma mesma prática pode dar sustentação a mais de um princípio, a

saber:

- a) **Competitividade:** Planejar ações e programas educacionais alinhados as estratégias do negócio;
- b) **Perpetuidade:** Disseminar a cultura empresarial, responsabilizando líderes e gestores pelo processo de aprendizagem;
- c) **Conectividade:** Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento, por meio de mecanismos gerenciais que favoreçam a construção social do conhecimento;
- d) **Disponibilidade:** Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) estimulando e favorecendo as múltiplas formas e processos de aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar;
- e) **Cidadania:** Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
- f) **Parceria:** Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação coletiva nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Estabelecer parcerias externas estratégicas com instituições de ensino superior.
- g) **Sustentabilidade:** Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando os objetivos do negócio, por meio de mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema (EBOLI, 2004, p. 60).

De acordo com a autora os princípios e práticas foram identificados por meio de uma pesquisa de campo bem aprofundada, e esses resultados são de suma importância para os gestores da área de Gestão de Pessoas compreenderem o quanto estratégico é a EC.

Com vistas à implantação de sistemas de educação não-formal, cuja prática educativa possui uma intencionalidade, se torna indispensável que as empresas, numa abordagem sistêmica e complexa, desenvolvam ações educativas que promovam a formação e a qualificação contínua de seus trabalhadores.

Flecha e Tortajada (2000, p. 24-25) apontam que,

[...] a educação, além de facilitar o acesso a uma formação baseada na aquisição de conhecimentos, deve permitir o desenvolvimento das habilidades necessárias na sociedade da informação. Habilidades como a seleção e o processamento da informação, a autonomia, a capacidade para tomar decisões, o trabalho em grupo, a polivalência, a flexibilidade, etc., são imprescindíveis nos diferentes contextos sociais: mercado de trabalho, atividades culturais e vida social em geral. Nós educadores e educadoras devemos conhecer a sociedade em que vivemos e as mudanças geradas para potencializar não apenas as competências dos grupos privilegiados, mas também as competências requeridas socialmente, porém a partir da consideração de todos os saberes.

A partir desse contexto, percebe-se que a EC vem conquistando seu espaço

paulatinamente. Para alcançar resultados estratégicos e positivos ao negócio de uma organização, é fundamental pensar e repensar a educação continuada dos sujeitos trabalhadores. Os resultados são obtidos através dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes das pessoas.

Com base na concepção de uma Gestão de Pessoas alicerçada na gestão por competências, faz-se necessário compreender, epistemologicamente, sua estrutura, aplicação e alinhamento com a EC. Para tanto, a seguir conhecer-se-á a concepção de competências no mundo empresarial e educacional.

2.4 A gestão por competências na tessitura da Educação Corporativa

O enfoque das competências invade o mundo da educação no quadro de questionamentos feitos ao sistema educacional diante das exigências de competitividade, produtividade e de inovação do novo modelo do sistema produtivo. Nos países europeus, na década de 80, já iniciava um processo de reformulação dos sistemas nacionais de ensino para a formação profissional e a formação geral, tendo como base o enfoque das competências.

Frigotto ressalta no prefácio da obra de Ramos (2006) a importância da análise sobre a noção de competência e sua relação no campo educativo e outros desdobramentos, entre eles, no âmbito do mundo de trabalho.

Compreender a proposta da educação em relação à estrutura curricular cujas bases tecnológicas são pautadas numa formação para o desenvolvimento de competências, conceitualmente, percebe-se que esta se aproxima de uma visão construtivista e ao analisar as estruturas curriculares, verifica-se a preocupação na formação sistêmica e integral do ser humano.

A partir da concepção da educação por competências, enquanto, ações e operações mentais, que articulam os conhecimentos - o “saber aprender”, que estão pautadas na articulação das informações, as habilidades psicomotoras, ou seja, o “saber fazer” que elaborado cognitiva e sócio-afetivamente e os valores, as atitudes, isto é, o “saber ser e conviver”, é possível visualizar o diferencial na formação do educando (BRASIL, 2000).

Aprender a conhecer, a conviver, a ser e a fazer são requisitos básicos para

que o sujeito evolua constantemente. O desenvolvimento contínuo e sistemático dessas quatro aprendizagens fortalece o sujeito para que o mesmo possa enfrentar as exigências do mundo do trabalho (DELORS, 1999).

Sendo assim, torna-se imprescindível, então, o investimento em ações e programas de formação continuada por parte das empresas, devido ao conjunto de competências que o sujeito precisa desenvolver para o seu aperfeiçoamento. Acrescenta-se também, como citado anteriormente, o fato de que as pessoas passam a maior parte do seu tempo útil no trabalho, o que muitas vezes, inviabiliza o seu envolvimento em cursos de formação e qualificação profissional externos a sua prática laboral.

É estratégico e fundamental que as empresas, locais de educação não formal, pensem no desenvolvimento integral dos seus colaboradores, ou seja, comportamental, social e profissional e, que planejem ações, práticas e projetos que visem à consolidação da EC.

Sendo assim, a prática educativa deve ser sistematizada. E neste sentido, a mesma precisa ter uma intenção. Libâneo (2002) destaca que as modalidades educativas não se anulam, elas se complementam. Logo, o importante é entender a intencionalidade e a direção que o ato educativo terá diante dos movimentos sociais, políticos e econômicos.

Já há um bom tempo que os educadores progressistas descartam a ideia de conceber a educação como fenômeno isolado da sociedade e da política, e de que a escola convencional seja a única forma de manifestação do processo educativo. Desde Marx e Engels, a educação somente pode ser compreendida como produto do desenvolvimento social, determinada pelas relações sociais vigentes em cada sociedade e, portanto, dependente dos interesses e práticas de classe, de tal modo que a transformação da educação é um processo ligado à transformação das relações sociais. (LIBÂNEO, 2002, p. 86).

No campo da educação, o termo competência, vem paulatinamente, balizando os processos de formação dos educandos, visando prepará-los para o mundo do trabalho. Como a sociedade brasileira, cuja economia e as relações sociais, giram em torno do capital, a extensão empresa-escola juntas enfrentam os mesmos desafios, entre eles, o da formação humana e profissional dos sujeitos pertencentes a esta realidade.

Tanto no campo educacional quanto no empresarial, este termo vem se destacando no que tange a formação continuada dos seres humanos. Estudiosos

estabelecem aspectos importantes ao analisar as conexões existentes nos conceitos do termo competência no segmento educacional e empresarial.

A seguir uma síntese teórica e conceitual sobre o termo competência. Registros indicam que no final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Na literatura da educação profissional (MANFREDI, 1998; DEMO, 1999; LE BOTERF, 2003; BARATO, 2004), descrevem que o surgimento do termo “competência” parece ter ocorrido, primeiramente, em alguns países industrializados, sobretudo naqueles que apresentavam maiores problemas em integrar seus sistemas educativos e produtivos.

Desta maneira, o modelo de competências surgiu como uma proposta para a educação profissional, formulado sob influência do setor produtivo, como uma decorrência das mudanças no mundo do trabalho que apontavam para a necessidade de um novo perfil do trabalhador.

Perrenoud (2002) refere-se às competências como uma orquestração de diversos recursos cognitivos e afetivos para enfrentar um conjunto de situações complexas. Na mesma linha de pensamento, Dolz (2004), aponta que a mobilização não é apenas uso ou aplicação, mas também adaptação, diferenciação, integração, generalização ou especificação, combinação, orquestração, coordenação, ou seja, um conjunto de operações mentais que transformam os conhecimentos, em vez de deslocá-los ou transferi-los.

O debate sobre competências que se trava no mundo do trabalho decorre do processo de requalificação que define um novo perfil de trabalhador. Segundo Zarifian (2003, p. 146), a

[...] utilização da lógica da competência recorre a dois conceitos, muitas vezes empregados um pelo outro: o da competência social e o do saber-ser. O primeiro, refere-se a uma abordagem que enfatiza os traços de personalidade e as aptidões do indivíduo, percebidas como certas predisposições que permanecem estáveis no decorrer do tempo; e, o segundo, uma abordagem que enfatiza o comportamento e as atitudes, ou seja, a maneira como o indivíduo apreende seu ambiente em situação, a maneira como se comporta.

Assim, a noção de competência, passa a substituir outras noções que prevaleciam anteriormente como a de conhecimentos na esfera educativa, ou a de qualificação na esfera do trabalho. É fundamental que a educação, por meio da formação continuada do sujeito trabalhador consiga estabelecer a mediação entre educação e trabalho. Desta forma, gestores e educadores poderão compreender e articular a realidade social e o atual discurso pedagógico.

Na abordagem das competências, o traço comum apresentado em diferentes formulações tem sido a substituição da categoria conhecimento pelo termo saberes, segmentado em três dimensões – saber, saber agir e saber ser – que foram traduzidos em aprendizagens fundamentais – aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser, e agregando o aprender a conviver (GRAMIGNA, 2002).

O modelo de Gestão por Competências representa uma importante alteração observada nos processos de Gestão de Pessoas, pois novas atitudes, habilidades e conhecimentos passaram a se configurar juntamente com a visão estratégica da organização. Com o modelo de Gestão por Competências, o desenvolvimento de um trabalho bem alinhado e sistêmico, entre a qualificação organizacional e humana é possível.

Convém destacar que ao definir o termo Gestão por Competências, conceitualmente, encontramos na Gestão a compreensão de administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização. Já na Competência, encontramos o entendimento da tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui e, é capaz de adquirir, desde que tenha vontade e interesse.

Segundo, Gramigna (2002), a Gestão por Competências transforma conhecimentos em ação, onde o resultado é visível para toda a empresa e para o mercado. Se por um lado, a organização consegue vencer este desafio de transformar conhecimento em ação, ela estrategicamente deverá fazer o gerenciamento do mesmo.

Para ilustrar a compreensão conceitual do termo Gestão por Competências, utilizar-se-á a árvore como símbolo, pois o desenvolvimento de competências do ser humano para ser efetivo precisa ser nutrido e sustentado pelo CHA, a saber:

- a) A raiz, origem da árvore, corresponde às atitudes. A atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com o querer ser e o querer agir;

- b) O tronco, a sustentabilidade da árvore, corresponde ao conhecimento, que é o segundo componente da competência. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalecem e permitem que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia, ultrapassando as barreiras;
- c) A copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde às habilidades. De nada adianta termos atitude, conhecimento se não soubermos compartilhar e disseminar. Uma competência só é reconhecida quando disponibilizada (GRAMIGNA, 2002, p.18).

Cabe as empresas definir suas competências organizacionais, por meio de indicadores como missão, visão, valores e estratégias. A área de Gestão de Pessoas tem um importante papel, na preparação da empresa e qualificação das pessoas para a implantação da gestão por competências.

Além de destacar as competências essenciais da organização, também é preciso explicá-las e divulgá-las para que as competências escolhidas sejam potencializadas no perfil de seus trabalhadores.

Para isso, enfatizamos que as práticas educativas nas organizações necessitam ser significativas. O atendimento do público alvo de programas de formação continuada deve ter como princípio fundamental a valorização das experiências e as bagagens diferenciadas dos sujeitos trabalhadores.

Como vimos anteriormente, a área de Gestão de Pessoas, tem uma responsabilidade muito grande, pois um sistema de Educação Corporativa, quando implantado estrategicamente, se torna um meio de aperfeiçoamento e qualificação constante do capital intelectual da organização e, conseqüentemente, reflete na qualidade da competitividade da empresa.

Dentro dessa nova visão, o currículo das ações, programas ou projetos educacionais, necessitam estar alinhados ao planejamento estratégico da organização, para que não haja simplesmente transmissão de conteúdo, que a educação não seja “bancária”¹² e que os trabalhadores não sejam desenvolvidos, qualificados de forma mecanicista.

É importante que as estratégias e metodologias utilizadas, ajudem a pensar de maneira mais complexa, de forma integradora, global e articulada, para que essa nova implicação curricular possa dar sentido, um norte à prática educativa no desenvolvimento das competências essenciais. A Educação Corporativa se fortalece como uma prática educativa chave na estratégia central da competitividade quando

¹² Termo empregado por Freire para simbolizar a educação depositária.

os gestores enfatizam que as formas organizadas de expressão e representação do conhecimento¹³, aproximam as relações de ensino-aprendizado com o cotidiano por meio das vivências e os valores dos sujeitos.

¹³ Termo oriundo da gestão do conhecimento. Assunto que será abordado na seqüência.

3 A COMPLEXIDADE DO CONHECIMENTO ALICERÇANDO OS QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI

Neste capítulo, abordar-se-á os aspectos pedagógicos e epistemológicos da educação do século XXI, em espaços formais e não formais de aprendizagem. Como vimos anteriormente, a educação e o mundo do trabalho devem estar sintonizados em prol do desenvolvimento do ser humano, em especial do adulto trabalhador. Neste sentido, se faz necessário aprofundar, entender e explorar melhor as tendências e diretrizes da educação e do trabalho pautadas na ênfase dos quatro pilares da educação numa visão sistêmica e complexa.

Para Delors (1999, p. 89), “à educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permita navegar através dele”.

O tema “quatro pilares da educação do século XXI” de Delors (1999) será abordado na perspectiva da formação continuada e do aprendizado organizacional. Através da teoria da *autopoiese*¹⁴ explicar-se-á o processo de aprendizado do ser humano e, a partir desta concepção entender as dinâmicas do aprendizado organizacional na perspectiva da visão sistêmica.

Para tanto, utilizar-se-á autores¹⁵ especialistas sobre o referido tema deste capítulo, entre outros necessários para o aprofundamento e clareza no presente estudo. É importante ressaltar que o enfoque dos próximos assuntos serão abordados por meio do paradigma da complexidade ou paradigma ecossistêmico. Para Moraes (2003, p. 142),

[...] a visão sistêmica, complexa e transdisciplinar dos fenômenos, eventos e processos que caracteriza o quadro epistêmico atual sinaliza que um novo paradigma está se consolidando e uma nova maneira de pensar e compreender a realidade está surgindo no horizonte.

Buscando fortalecer a ideia de que o conhecimento é a base para alicerçar os quatro pilares da educação do século XXI: *aprender-aprender*, *aprender-fazer*,

¹⁴ Significa autocriação, autoprodução. Esta teoria considera que a conservação da organização de um sistema vivo, estruturalmente acoplado ao meio onde existe, é condição *sine qua non* de sua existência. (MATURANA, 2001, p.35).

¹⁵ Para maiores informações, consultar: Moraes (2003), Moraes; Torre (2004), Maturana e Varela (2001), Capra (2005), Morin (2001), Peter Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

aprender-*ser* e aprender-*conviver*, a filosofia como ciência contribuirá na compreensão da construção do sujeito, pois o amor pelo conhecimento e a vontade da verdade deve ser o combustível de todo pesquisador (a). Sendo assim, se faz necessário abastecer-se, continuamente, para se movimentar e percorrer novos caminhos em busca de horizontes complexos (DELORS, 1999).

3.1 Conhece-te a ti mesmo

Considerando a filosofia como um dos pilares do aporte epistemológico e sociológico para a compreensão, questionamentos e reflexões da dinâmica das relações da atualidade, compreende-se que buscar o conhecimento endógeno é fundamental para alcançar o conhecimento exógeno.

[...] Merleau-Ponty reconhece em Sócrates o patrono de todos os filósofos e amantes da filosofia, declarando-o um pensador que “tinha o dom de abalar as certezas, de introduzir a complicação onde se buscava a simplificação, [...] que ensinava que as verdadeiras questões não se esgotam nas respostas, que elas não provêm unicamente de nós, mas são o indício de nossa freqüentação do mundo, dos outros e do próprio ser (MATOS, 1997, p. 16).

Morin (2001) na obra *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*, ressalta a importância da hominização voltada à educação para a condição humana. Os estudos antropológicos da pré-história mostram a evolução que constituiu a animalidade e humanidade à condição humana.

Para o autor, o conceito de homem tem duplo princípio, um biofísico e um psico-sociocultural, ambos interligados.

[...] a hominização é uma aventura de milhões de anos, ao mesmo tempo: **descontinua** – surgimento de novas espécies: habilis, erectus, neanderthal, sapiens, e desaparecimento das precedentes, aparecimento da linguagem e da cultura – e **contínua**, no sentido de que se prossegue em um processo de bipedização, manualização, erguimento do corpo, cerebralização, juvenescimento (o adulto que conserva os caracteres não-especializados do embrião e os caracteres psicológicos da juventude), de complexificação social, processo durante o qual aparece a linguagem propriamente humana, ao mesmo tempo em que se constitui a cultura, capital adquirido de saberes, de fazeres, de crenças e mitos transmitidos de geração em geração [...] (MORIN, 2001, p. 51).

O indivíduo humano só se realiza como tal, porque através da sua condição biológica consegue por meio *da* cultura e *na* cultura, acumular em si o que é conservado, transmitido, aprendido e comporta normas e princípios de aquisição. O circuito cérebro/mente/cultura, segundo Morin (2001, p. 53), é uma tríade em que cada um dos termos é necessário ao outro, pois “a mente é o surgimento do cérebro que suscita a cultura, que não existiria sem o cérebro”.

A partir da compreensão da condição humana (bio-psico-sociocultural), se faz necessário entender como o homem se comporta no ecossistema.

A complexidade humana não poderia ser compreendida dissociada dos elementos que a constituem: todo desenvolvimento verdadeiramente humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer a espécie humana (MORIN, 2001, p. 55).

Para Morin (2001), compreender o ser humano é compreender a sua unidade na diversidade e vice-versa. Desta forma, não há como separá-lo do universo e sim, situá-lo, pois todo conhecimento deve contextualizar seu objeto para ser relacionado. O ser humano é complexo e traz em si, de modo bipolarizado, caracteres antagonistas e, não excludentes, veja:

O homem da racionalidade é também o da afetividade, do mito e do delírio (*sapiens e demens*). O homem do trabalho é também o homem do jogo (*faber e ludens*). O homem empírico é também o homem imaginário (*empiricus e imaginarius*). O homem da economia é também o do consumismo (*economicus e consumans*). O homem prosaico é o da poesia, isto é, do fervor, da participação, do amor, do êxtase (*prosaicus e poeticus*). (MORIN, 2001, p. 58).

Moraes & Torre (2004) em sua obra *Sentipensar*¹⁶ promove uma reflexão sobre os paradigmas emergentes na educação que influenciam o modo humano de “viver/conviver, de ser, de perceber ou não as contradições e injustiças, que determinam as nossas realizações e a qualidade do conhecimento que construímos” (MORAES; TORRE, 2004, p. 22).

A necessidade de compreender a dimensão epistemológica relacionada ao processo de construção do conhecimento e da aprendizagem deve nortear as ações

¹⁶ *Sentipensar* é a integração entre o sentir e o pensar o que permitirá ao docente educar restabelecendo a integridade humana, no sentido de colaborar para a construção do ser humano como sede de inteireza, onde o pensamento, ação e emoção estejam em diálogo permanente (MORAES; TORRE, 2004, p. 68).

e as práticas pedagógicas, independente do lugar em que se ocupa na vida pessoal e profissional. Estudar e ampliar a capacidade de compreensão, rompendo com paradigmas¹⁷ tradicionais é um dos desafios da contemporaneidade, pois em virtude das exigências do contexto social, se faz necessário obter novos paradigmas para ir além dos limites impostos pelo pensamento reducionista e simplificador. Moraes & Torre (2004, p. 23) complementa que,

[...] sabemos que subjacente às raízes dos pensamentos quântico e biológico existem sementes epistemológicas capazes de fundamentarem o processo de construção do conhecimento, o desenvolvimento da aprendizagem, o conhecimento em rede, a autonomia e a criatividade.

De acordo com a obra de Becker (2001) a educação e a construção do conhecimento são apresentadas sob o prisma de diversos modelos, entre eles: **epistemológicos** e **pedagógicos**, no qual S (sujeito), O (objeto), A (aluno), P (professor); **biológico**, **psicológico** e **sociológico**, no qual Or (organismo), M (meio), R (resposta), E (estímulo), I (indivíduo) e Ms (meio social).

O objetivo não é aprofundar-se nas teorias referidas no quadro 01, e sim, refletir sobre o movimento de causa e efeito que cada uma gera do desenvolvimento do ser humano e no seu processo de aprendizagem. Para elucidar, veja no anexo 03, o diálogo entre o *Cebolinha* e o *Cascão*. A ilustração simboliza uma das limitações das práticas educativas e da complexidade das relações humanas em relação ao conhecimento.

¹⁷ Segundo, Moraes (2004, p. 19) um paradigma rege a maneira como pensamos e o modo como usamos nossa lógica. É aquilo que rege a ordem do nosso discurso, dos nossos pensamentos e ações.

| Modelo | Representação | Teoria |
|---------------|------------------------|-------------------------------|
| Epistemologia | $S \leftarrow O$ | Empirismo |
| | $S \rightarrow O$ | Apriorismo |
| | $S \leftrightarrow O$ | Construtivismo |
| Pedagogia | $A \leftarrow P$ | Diretiva |
| | $A \rightarrow P$ | Não-diretiva |
| | $A \leftrightarrow P$ | Relacional |
| Biologia | $Or \leftarrow M$ | Lamarckismo |
| | $Or \rightarrow M$ | Darwinismo Neo- Darwinismo |
| | $Or \leftrightarrow M$ | Biologias relacionais |
| Psicologia | $R \leftarrow E$ | Associac. Behaviorismo |
| | $R \rightarrow E$ | Gestalt Carl Rogers |
| | $R \leftrightarrow E$ | Psicologia Genética |
| Sociologia | $I \leftarrow Ms$ | Positivismo |
| | $I \rightarrow Ms$ | Idealismo |
| | $I \leftrightarrow Ms$ | Dialética |

Quadro 01 – Modelos e representações do processo de aprendizagem

Fonte: BECKER, 2001

No modo tradicional de conduzir e transmitir a educação formal percebe-se a existência enraizada nas concepções e paradigmas ditos como únicos e universais. Libâneo (1994) destaca que na relação pedagógica, na qual o sujeito é o professor – o mesmo será o centro do processo de ensino-aprendizagem – sendo assim o resultado desta aprendizagem será receptiva e mecânica, sem levar em consideração as características próprias de cada sujeito aprendiz.

Na relação pedagógica, na qual o sujeito é o aluno – o centro, o resultado será um aprendizado voltado para modificar as percepções da realidade. Em ambos os processos de aprendizagem, ora um ora outro o centro da aprendizagem o resultado desconsidera as demais relações biopsicossociais.

Corroborando Moraes (2003, p. 127):

Educar para a formação do ser integral é ajudar o indivíduo a encontrar o seu centro, a descobrir a virtude, que segundo Buda, está no centro. [...] Educar, reconhecendo a totalidade do ser humano é a forma de nós educadores, fazermos justiça ao todo que somos, lembrando que necessitamos mais do que nunca, conspirar a favor da inteireza humana para que possamos ser mais felizes em nossa própria humanidade.

É possível verificar as lacunas em cada um dos referidos modelos, apontados no quadro 01. Por mais que os paradigmas, as concepções e as teorias apontem uma relação interativa ou dialética, percebe-se que cada uma desconsidera as demais dimensões que constitui o ser humano.

Para Moraes (2003, p. 161), “[...] a interação é condição necessária aos processos de conhecer e aprender, entendendo que ambos são relacionais, [...] que tem conseqüências em nossa corporeidade, em termos de mudanças estruturais”. Assim como Chardin, Freire, Piaget e Schon, Morin, também “reconhece que o conhecimento humano é na sua origem e no seu desenvolvimento, inseparável da ação” (MORIN, 2001, p. 192).

Sendo assim, na perspectiva de uma visão sistêmica o desenvolvimento integral do ser humano está alicerçado nos quatro pilares da educação que resumidamente, destaca-se (DELORS, 1999):

- a) **Aprender a SER:** A educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa - espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético e responsabilidade pessoal.
- b) **Aprender a CONHECER:** Visa ao domínio dos instrumentos do conhecimento que pode ser considerado, simultaneamente, como meio e como finalidade da vida humana. Como meio: porque se pretende que cada um aprenda a compreender o mundo que o rodeia; e como finalidade: porque seu fundamento é a ação do fazer de compreender, de conhecer, de descobrir.
- c) **Aprender a CONVIVER:** A educação tem por missão, por um lado, promover a disseminação do conhecimento sobre a diversidade da espécie humana e, por outro, possibilitar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e interdependências entre todos os seres humanos.
- d) **Aprender a FAZER:** Visa à capacidade de tornar a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e desenvolver habilidades para trabalhar em equipe.

Com base nas correntes pedagógicas da educação formal, se faz necessário compreender e identificar no mundo organizacional, em especial nos processos de treinamento e desenvolvimento humano nas empresas, as aproximações teóricas com vistas a qualificar a prática educativa empresarial.

Libâneo (1994) aponta que em relação ao processo de ensino e aprendizagem, a aquisição e produção de conhecimento entre os sujeitos caracterizam-se por meio das tendências pedagógicas descritas abaixo. Associando-as no ambiente de aprendizagem organizacional, poderíamos dizer que:

- a) **Pedagogia Tradicional:** essa corrente privilegia o conteúdo, o discurso e, por sua vez, terá o foco centrado no profissional que treina. A contribuição

central desta pedagogia para o treinamento é a informação. Logo, cabe ao instrutor de treinamento a responsabilidade pela transmissão, aos treinandos, de conhecimentos teóricos e práticos;

b) Pedagogia Nova: a grande ênfase desta corrente é o aprendiz. Conteúdos, recursos e metodologias só terão significados se forem trabalhados na perspectiva do treinamento e não na perspectiva do profissional de treinamento;

c) Pedagogia Tecnicista: essa corrente pedagógica privilegia a técnica com todo o seu aparato de recursos que venham a facilitar a aprendizagem. A ênfase estará centrada nos recursos tecnológicos que definem a metodologia a ser utilizada;

d) Pedagogia Libertadora: essa corrente compõe o grupo das chamadas *Pedagogias Progressistas* que têm como ponto comum, trabalhar o conflito e a contradição social contidas na relação de poder. Na versão libertadora de Freire (2000), podemos apontar como ênfase a relação de poder, caracterizada pelo binômio opressor – oprimido (a figura do chefe e subordinado).

A partir desta compreensão epistemológica e pedagógica que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, é possível entender a complexidade da nossa condição humana e a nossa responsabilidade como educador(a). E, essa complexidade nos torna mais conscientes da nossa responsabilidade como membro da comunidade da raça humana, morador da casa Terra (CAPRA, 2005).

Freire (1977, p. 27) corrobora,

Conhecer, na dimensão humana, que aqui nos interessa, qualquer que seja o nível em que se dê, não é o ato através do qual um sujeito, transformando em objeto, recebe, dócil e passivamente, os conteúdos que outro lhe dá ou impõe. O conhecimento, pelo contrário, exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer sua ação transformadora sobre a realidade.

A Comissão Internacional sobre educação do século XXI, elaborou na década de 90 um rigoroso relatório. Este relatório aponta diversos aspectos em relação ao rumo que a educação terá que seguir no século que está em vigor. O material é riquíssimo e possui orientações sobre a necessidade de pensarmos uma educação que contemple: os horizontes, ou seja, a compreensão do nosso papel como ser

humano neste ecossistema e os princípios, ou seja, a educação ao longo de toda a vida sob os quatro pilares. Delors (1999, p. 99) salienta que,

[...] um princípio fundamental: a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa – espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo o ser humano deve ser preparado, especialmente graças a educação na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida.

A educação em todas as suas modalidades (formal, não formal, informal) e em suas dimensões (epistemológica, pedagógica, biológica, sociológica e psicológica) deve promover à humanidade o domínio do seu próprio desenvolvimento, fornecendo-lhes referências intelectuais que “lhes permitam compreender o mundo que os rodeia e comportar-se como atores responsáveis e justos” (DELORS, 1999, p.100).

3.2 Conhecer para aprender a viver e conviver

No capítulo anterior, verificou-se a importância da Educação Corporativa na gestão estratégica das pessoas e para o negócio da organização, principalmente, porque essa modalidade de educação desenvolve um sistema de aprendizagem voltado para o desenvolvimento contínuo e sistemático das competências dos trabalhadores.

Somente vivem aqueles que pensam, sentem e agem; os demais transitam pela vida. A vida é muito mais que sobreviver biologicamente. É conviver, compartilhar, pois sabemos que um momento de satisfação e alegria, quando compartilhado, aumenta, e um momento de tristeza, ao dividi-lo com mais alguém, diminui (MORAES; TORRE, 2004, p.110).

Sabe-se que o conhecimento é a base para fundamentar os quatro pilares da educação e que o desenvolvimento do ser humano integrado o torna mais consciente da condição humana no ecossistema.

Sendo assim, pergunta-se: qual será a responsabilidade da empresa no processo de desenvolvimento humano e organizacional, sendo a mesma um espaço

não formal de aprendizagem? E, como a mesma deverá realizar o investimento em ações ou programas educacionais visando o desenvolvimento sistêmico e continuado dos trabalhadores?

Para Eboli (2004), a gestão por competências é um excelente instrumento-chave para que a Gestão de Pessoas tenha êxito e seja alinhada com as estratégias do negócio da organização no que tange ao desenvolvimento humano e organizacional.

Neste sentido, é importante que empresa acompanhe a evolução das instituições de ensino formal e, se una as mesmas por meio de parceria, para que esse desenvolvimento humano, profissional e organizacional ocorra e, na complexidade necessária atinja todas as suas dimensões.

O aporte teórico deste trabalho e, especificamente, do tema conhecer para aprender a viver e conviver, está atrelado a autores, pesquisadores da linha da educação, que possuem experiência no desenvolvimento do ser humano e nos processos de aprendizagem organizacional.

Com o enfoque no ser humano, primeiramente, se faz necessário refletir sobre a educação ao longo da vida. Neste sentido, pergunta-se: como eu aprendo? O que me dá prazer em aprender? Como eu desenvolvo a minha assimilação e a acomodação do meu conhecimento? Como ocorre esse processo de *aprender*? O que eu gosto de fazer? Para ajudar na reflexão e quem sabe nas respostas para estas perguntas, utilizaremos algumas linhas teóricas, entre elas, a linha desenvolvida na obra de Moraes & Torre (2004, p. 156):

A situação atual indica que estamos num processo de rápidas transformações nas formas de viver/conviver, nos modos de fazer e de ser, sinalizando a dificuldade para se prever ou definir a curto, médio e longo prazos o que deve ser aprendido e quais as competências necessárias para habitar neste mundo em constante mudança.

Os autores da referida obra, pesquisaram e aprofundaram a sua abordagem na tese de Maturana e Varela¹⁸ – autores da teoria da “autopoiese” – ou seja, uma

¹⁸ **Humberto Romesín Maturana** é Ph. D. em Biologia (Harvard, 1958). Nasceu no Chile, estudou Medicina (Universidade do Chile) e depois Biologia na Inglaterra e Estados Unidos. Como biólogo, seu interesse se orienta para a compreensão do ser vivo e do funcionamento do sistema nervoso, e também para a extensão dessa compreensão ao âmbito social humano. É professor do Departamento de Biologia da Faculdade de Ciências da Universidade do Chile. Prega a Biologia do Amar e do Conhecer para a formação humana. Sustenta que a linguagem se fundamenta nas emoções e é a base para a convivência humana. Fundou, em Santiago, o Instituto de Formação

forma de construir ou de identificar como o ser humano aprende e se relaciona com seu aprendizado e com o meio em que está inserido.

O estudo da teoria da autopoiese explica a dinâmica constitutiva da organização circular e não a linear, dos seres vivos. Através da autocriação, autoprodução (significado de *autopoiese*) a referida teoria considera que a conservação da organização de um sistema vivo, estruturalmente acoplado ao meio onde existe, é condição *sine qua non* (do latim: sem o qual não pode ser) de sua existência.

Para Morin (2001) através do estudo e da concepção do paradigma ecossistêmico, é possível tratar vários assuntos relacionados como: intersubjetividade, auto-organização, complexidade, desordem, interminância, dinâmica não linear, que são as implicações epistemológicas que ajudam a caracterizar os sistemas vivos. Para os referidos autores, sistemas vivos são sistemas cognitivos e, a vida como processo é um processo de cognição, onde as interações que acontecem com os organismos vivos, são sempre interações cognitivas construídas no próprio fluxo da vida (MORAES, 2003).

O século XXI está marcado por diversas mudanças e novas tendências, tanto na educação quanto na sociedade. Na perspectiva da Educação Corporativa, a mesma deve ser vista como uma mudança de paradigma, pois se continuarmos a conviver com o paradigma tradicional, o qual diz que o sujeito aprende por meio da linearidade a tendência é seguir em linha reta sem contemplar as dinâmicas da vida e a sua complexidade.

Portanto, de nada adianta, desenvolver um sistema de aprendizagem dentro da empresa, se os profissionais responsáveis por esta atividade na organização não tiver a compreensão de que o sujeito aprende por meio das relações estabelecidas e interpretadas pelo sujeito neste meio.

Matríztica, um espaço relacional que favorece a ampliação da compreensão de todos os domínios de existência humana, desenvolvendo estudos sobre a Biologia do Amar e do Conhecer, por meio de cursos, palestras e oficinas de conversações operacionais e reflexivas sobre a Matriz Biológica da Existência Humana. Disponível em: <<http://www.humanitates.ucb.br/2/entrevista.htm>>. Acesso em 16 fev. 2010.

Francisco J. Varela, (nasc. Santiago do Chile, 7 de setembro de 1946; falec. Paris, 28 de maio de 2001), biólogo e filósofo chileno, escreveu sobre sistemas vivos e cognição: autonomia e modelos lógicos. Ph.D. em Biologia (Harvard, 1970), em 1979 escreveu *Princípios de Autonomia Biológica*, um dos textos básicos da autopoiese, teoria que desenvolveu com Humberto Maturana. Depois de ter trabalhado nos EUA, mudou-se para a França, onde passou a ser diretor de pesquisas no CNRS - Centro Nacional de Pesquisas Científicas - no Laboratório de Neurociências Cognitivas do Hospital Universitário da Salpêtrière, em Paris, além de professor da Escola Politécnica, também em Paris. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Francisco_Varela> Acesso em: 16 fev. 2010.

É importante que se alcance a profunda compreensão da visão sistêmica e do pensamento complexo. Segundo Moraes (2003), o paradigma complexo ou ecossistêmico traz os significados da complexidade, que segundo Morin (2001), é visto como uma tessitura comum, que coloca como sendo, inseparavelmente, associados indivíduo e o meio, a ordem e a desordem, o sujeito e objeto, o professor e aluno e todos os demais tecidos que regem os acontecimentos as ações e as interações que tecem a trama da vida.

Para Morin (2000a), complexo significa aquilo que é tecido em conjunto. Dentro dessa linha de pensamento, a complexidade passa a ser um princípio regulador do pensamento que não perde de vista as realidades dos fenômenos que constitui o nosso mundo, que não separa a subjetividade da objetividade que não exclui o espírito humano, o sujeito, a cultura e a sociedade.

Neste sentido, complexidade, segundo o autor, é uma forma de olhar que nos permite encontrar o substrato comum à biologia, a física e a antropologia. E, essa visão nos permite encontrar certa abertura epistemológica capaz de estender a noção de sistema um pouco mais além da física e da biologia na tentativa de compreender não apenas a natureza ordenada, desordenada da matéria e o funcionamento dos sistemas vivos, indo além, ou seja, para também as organizações sociais, comunidades complexas. Pensar complexo “é ter um pensamento capaz de pensar o contraditório, de analisar e sintetizar, de construir, desconstruir e reconstruir algo novo” (MORAES, 2003, p. 199).

Logo, a empresa é uma organização. Constituída por unidades complexas, por sistemas, por estruturas. Moraes (2003, p. 85) ressalta que “para Maturana e Varela (2001) estrutura e organização são dimensões constitutivas dos sistemas vivos integrantes de uma unidade composta *autopoietica*”. O que os autores querem dizer com isso? Segundo a teoria autopoiese, os seres humanos são unidades dinâmicas e sistêmicas que possuem uma estrutura (componentes: substâncias, energia, matéria) que interage com o meio e sofre mudanças para manter sua organização (traduz o conjunto de relações entre os componentes e caracteriza o sistema como integrante de uma determinada classe).

Aprender para viver e conviver, é assim que o sujeito vai se inserindo e se relacionando com situações, com processos, enfim, com todas as situações e relações que fazem parte do seu processo de aprendizagem e aquisição de conhecimento.

Segundo Moraes & Torre (2004), os seres humanos estão sempre em busca de autonomia. Porém, essa autonomia é construída por meio das nossas relações e interações no ambiente que estamos inseridos, isso quer dizer que somos profundamente dependentes de nossa independência. Dependente do ecossistema que alimenta e retroalimenta os vários processos de ensino-aprendizagem, que ao mesmo tempo, nos permite desenvolver a nossa autonomia como sujeitos inacabados em busca da complexidade que revela a incompletude do conhecimento.

Seguindo dentro da linha dos quatro pilares da educação do século XXI, aprendemos que: é importante aprender a aprender, aprender a conviver, aprender a ser, aprender a fazer. Esses quatro pilares são complexos entre si, para a nossa compreensão e para o nosso envolvimento. Conforme Moraes & Torre (2004) é importante compreender essa incompletude dos processos, incompletude do conhecimento e a incompletude do ser aprendente que somos, pois ela aponta que, simultaneamente, somos seres físicos, biológicos, sociais, culturais, psíquicos e espirituais e todas as dimensões envolvidas em nossa corporeidade se influenciam reciprocamente indicando todas as atividades desenvolvidas pelo ser humano incluindo o ser e o aprender.

Essas dimensões estão presentes nos processos auto-organizadores que acontecem em nossas estruturas orgânicas. Nada acontece ao nosso espírito que não afete a nossa matéria corporal e vice-versa. Essa é a contribuição da nova biologia no processo de entender e compreender a questão do conhecimento complexo, do desenvolvimento humano e do conhecimento cognitivo.

A partir do paradigma ecossistêmico, por meio da biologia e da física quântica, educadores e pesquisadores, podem ter uma nova visão para compreender a natureza, o homem e a sociedade. Essas relações são fundamentais para que possamos entender e projetar o nosso futuro.

O século XXI está marcado por mudanças, tais como a globalização, a flexibilização nas formas de gestão (pessoas, processos, produção), a exigência de trabalhadores cada vez mais competentes, multitarefeiro e multiqualificado. Neste sentido, é importante que tenhamos a compreensão de que a dinâmica do nosso universo e as relações estabelecidas, nada são por acaso. As coisas estão interligadas, nosso universo é complexo e sistêmico.

Sendo assim, para avançarmos e pensar na Educação Corporativa nas empresas como um processo eficaz no desenvolvimento humano, profissional e

organizacional, se faz necessário compreender como o conhecimento é gerido, assimilado e produzido nas organizações, cujas estruturas são os seres humanos trabalhadores.

3.3 O aprendizado organizacional como um elo entre os diversos saberes

Como vimos anteriormente, a educação não formal no ambiente organizacional está cada vez mais se tornando um processo real, eficaz e importante na estratégia das organizações. Sendo assim, elucidar e tornar significativo o processo de aprendizado para os trabalhadores é fundamental.

Atualmente, muitas empresas estão investindo em projetos e processos educativos com vistas a se tornarem organizações que aprendem, pois o novo modelo de produção flexível e enxuta exige dos trabalhadores maior conhecimento, habilidade e atitude e, conseqüentemente, constante aprendizado.

Como dizia magnificamente Durkheim, o objetivo da educação não é o de transmitir conhecimentos sempre mais numerosos ao aluno, mas o de criar nele um estado interior e profundo, uma espécie de polaridade de espírito que o oriente em um sentido definido, não apenas durante a infância, mas por toda a vida. É, justamente, mostrar que ensinar a viver necessita não só de conhecimentos, mas também da transformação em seu próprio ser mental, do conhecimento adquirido em sapiência, e da incorporação dessa sapiência para toda a vida. [...] Na educação, trata-se de transformar as informações em conhecimento, de transformar o conhecimento em sapiência, [...] (MORIN, 2000a, p. 47).

O termo organização que aprende, segundo Starkey (1997) tornou-se um tema predominante na década de 90. A aprendizagem organizacional envolve desde a estrutura organizacional às estratégias de gestão, impactando conseqüentemente, na cultura organizacional.

Em relação à cultura organizacional, identifica-se que a mesma ocorre por meio da relação entre as necessidades organizacionais e as humanas, ou seja, a cultura organizacional é a força dominante de uma organização (GOLLEMAN, 2007).

Sendo assim, se torna fundamental que as empresas gerenciem a sua cultura por meio do aprendizado organizacional. Analisando os diversos fatores que constituem a cultura organizacional, cita-se: o relacionamento interpessoal; os

valores e princípios organizacionais e pessoais; regras, procedimentos e processos empresariais; o clima organizacional. Traduzindo estes fatores, pode-se dizer que a cultura e o aprendizado organizacional estão alicerçados nos quatro pilares da educação, ou seja, aprender a aprender, aprender a fazer, aprender ser e aprender a conviver.

Para que uma empresa se torne uma organização que aprende, também se faz necessário ter um ambiente propício, pois “as pessoas precisam se sentirem motivadas e livres para experimentar coisas novas” (GOLEMAN, 2007, p. 52).

Ainda sobre o tema cultura organizacional, percebe-se que uma empresa possui cerca de três culturas ou comunidades de interesse, a saber:

[...] a cultura operacional – que se desenvolve dentro das organizações e das unidades operacionais; a cultura de engenharia – partilhada por técnicos em busca de soluções sem intervenção humana; e a cultura executiva – concentrada na sobrevivência financeira (GOLEMAN, 2007, p. 53).

Neste sentido, o investimento no aprendizado organizacional deve atingir todos os níveis hierárquicos de uma empresa. Os conflitos entre os níveis são inevitáveis, o que pode ser evitado são as conseqüências.

[...] Schein indica que, em muitos casos, os operadores presumem que os executivos e os engenheiros não entendem as necessidades de seu trabalho e, em segredo, fazem as coisas à sua própria maneira; ou os executivos ou os engenheiros pressupõem a necessidade de controle mais rígido sobre os operadores, e os obrigam a seguir diretrizes e manuais de procedimentos. Em qualquer caso, não há acordo mútuo, e a eficiência e a eficácia são prejudicadas (GOLEMAN, 2007, p.53-54).

Considerando esses fatores, Senge (2006) aponta que as organizações que aprendem, devem romper paradigmas e acelerar o processo de aprendizagem, pois, atualmente, a vida de uma organização viva considera a existência de todos os membros, ou seja, os operários, técnicos, gestores, engenheiros e executivos.

Os velhos tempos em que um Henry Ford, Alfred Sloan ou Tom Watson *aprendiam pela organização* terminaram. Em um mundo cada vez dinâmico, interdependente e imprevisível, simplesmente não é mais possível para ninguém ‘compreender tudo do topo’. O velho modelo, ‘o topo pensa e os locais agem’ precisa agora abrir caminho para o pensamento e a ação integradora, em todos os níveis (STARKEY, 1997, p. 343).

Percebe-se que a partir do momento em que a empresa inicia um processo de

aprendizagem integradora e sistêmica, o acelerado ritmo das mudanças vai tendo sucesso de acordo com o nível de adaptação das organizações.

Para Senge (2006) adaptar-se é apenas o primeiro passo rumo as organizações que aprendem. Segundo Starkey (1997), o aprendizado adaptativo complementa o aprendizado generativo no sentido de entender e considerar a visão sistêmica, a saber:

O impulso de aprender, no seu cerne, é generativo, de expandir a nossa capacidade. É por isso que as empresas líderes estão se concentrando no aprendizado *generativo*, que se refere à criação, e no aprendizado *adaptativo*, que se refere a lidar com o que está em volta (STARKEY, 1997, p. 344).

Como vimos anteriormente, o modelo de produção e de gestão tem forte impacto e influencia nos demais processos organizacionais, em especial, no desenvolvimento e na administração das pessoas. Logo, o aprendizado organizacional requer um olhar e uma atenção integradora dos processos gerenciais, pois durante muitos anos e décadas as indústrias americanas ou ocidentais, buscaram a vantagem competitiva e o seu crescimento, por meio de agressivos controles – humanos e produtivos; produção em excesso e, rigorosa adesão às estimativas de produção industrial.

Por outro lado, as empresas orientais, especificamente, as japonesas, perceberam que o modelo de produção poderia ser diferente. Elas perceberam que poderiam fazer de outro jeito, sendo assim, eliminar os atrasos no processo de produção era a chave para o seu sucesso. E onde entra o tema em questão? Afinal, o que o aprendizado organizacional tem a ver com as nuances do modelo produtivo de empresas ocidentais e orientais?

Em primeiro lugar, aprender a aprender é fundamental. Para aprender a aprender, se faz necessário saber fazer e saber conviver. A partir do momento em que as empresas, por meio das pessoas, se permitem aprender, elas evoluem. Evoluindo, tudo que as cercam tendem a sair do *status quo* e a compreensão do inacabamento, da complexidade, da visão sistêmica e integradora passa a fazer parte das ações humanas e empresariais.

Em segundo lugar, convém ressaltar que o aprendizado generativo, ao contrário do adaptativo, requer novas maneiras de olhar o mundo. As empresas necessitam aprender a olhar o mundo sistemicamente. Desta forma, os processos

gerenciais e humanos, passam a ser considerados organismos vivos, em constante movimento e dinamismo.

As empresas japonesas se destacaram neste sentido, pois elas trabalharam e se estruturaram no sentido de:

[...] construir redes de relacionamentos com fornecedores conceituados e de redesenhar processos físicos de produção de modo a diminuir atrasos na compra de materiais, nos preparativos para a produção em si e no estoque em processamento – uma abordagem de alavancagem muito maior visando melhorias tanto de custo quanto de lealdade do cliente (STARKEY, 1997, p. 344).

O modelo de aprendizagem nas empresas japonesas também contribui para que o modelo de gestão do conhecimento passe a ser algo intrínseco à gestão empresarial. Pergunta-se: como os japoneses perceberam e implantaram a gestão do conhecimento? Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8) apontam que as “empresas japonesas perceberam que não se pode comunicar o conhecimento tácito aos outros”. “O conhecimento implícito (tácito) está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo com um contexto específico – uma arte ou profissão, [...] ou as atividades de um grupo ou equipe de trabalho” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 31).

Com isso, o conhecimento implícito é extremamente importante, pois é constituído de tamanha subjetividade humana que não pode ser ignorada no universo organizacional. Este conhecimento “consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que passam a nos ser tão naturais, e, portanto não conseguimos articulá-las com facilidade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 31).

Para elucidar a gestão do conhecimento, por meio da visão das empresas japonesas, se faz necessário aprofundar detalhadamente sobre as formas, conceitos e ações que o conhecimento pode ser evidenciado e gerenciado. Primeiramente, é preciso definir os dois tipos de conhecimento que podem ser identificados em uma organização segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o explícito (formal) e o implícito (tácito).

O conhecimento explícito é aquele que está registrado nos livros, manuais, documentos, periódicos, bases de dados, entre outros. Por ser um produto concreto, ele normalmente é captado, transmitido e informado pelas empresas por meio de reuniões e treinamentos.

O conhecimento tácito é aquele gerado e utilizado no processo de produção do conhecimento explícito, consiste de ideias, fatos, suposições, experiências, interações, intuições, sensibilidade, entre outras sensações subjetivas. Por conter a inteligência do conhecimento explícito, o mesmo reveste-se de uma importância maior e diferenciada para a inteligência de uma empresa e para o capital intelectual e humano.

As organizações que não aprendem, tendem perder o conhecimento tácito ao longo do tempo, pela ausência de mecanismos apropriados para que seja construído, coletado, estruturado e compartilhado esse conhecimento. Portanto, *apreender* e disseminar o conhecimento tácito é um grande desafio a ser vencido pelas empresas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento novo sempre começa no indivíduo. No caso de um sujeito pesquisador, ele tem uma percepção que leva a uma nova descoberta que representará grandes avanços para a humanidade. Já no caso de um médio gerente, sua intuição em relação às tendências de mercado, o habilita a desenvolver um produto que se tornará líder de mercado. Um operário, valendo-se de sua aptidão, pode aprimorar uma ação do seu processo produtivo. Em cada caso, o conhecimento individualizado pode ser transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa.

Para isso deve haver a interação, a socialização, pois a construção do conhecimento explícito e implícito necessita de direcionamento, gerenciamento, medição e melhoria contínua. O processo de aprender e ensinar são inacabado, contínuo, sistêmico e complexo como vimos anteriormente. A partir dessa concepção, tal conhecimento pode ser mais facilmente documentado e registrado para assim, ser comunicado, disseminado e compartilhado à empresa como um todo, por meio de sistemas de informação e comunicação e a área de Gestão de Pessoas.

3.3.1 O conhecimento como vantagem competitiva de uma organização

Historicamente, as empresas ocidentais se basearam durante décadas no modelo de produção e gestão taylorista-fordista. Atualmente, fala-se em gestão da

produção flexível e enxuta. Diante dessa mudança e transição, pergunta-se: como poderá a área de Gestão de Pessoas interagir e participar estrategicamente para o alcance dos resultados?

Com base nas pesquisas realizadas¹⁹, percebe-se que o conhecimento (capital intelectual, capital humano), diante de tantas incertezas na presente economia, é a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura das organizações vivas e aprendentes.

Sendo assim, cabe a área de Gestão de Pessoas de uma organização a responsabilidade de proporcionar um ambiente voltado para a aprendizagem.

Seres humanos foram feitos para aprender. Ninguém precisa ensinar um bebê a andar, a falar ou a dominar as relações de tamanho necessárias para empilhar oito blocos de montar sem que eles desmoronem. [...] as principais instituições de nossa sociedade são predominantemente orientadas para o controle, e não para a aprendizagem, recompensando os indivíduos por fazerem coisas ditadas por outros e não por cultivar sua curiosidade e impulso naturais por aprender (STARKEY, 1997, p. 342).

Senge (2006) destaca cinco novas tecnologias componentes ou as cinco disciplinas²⁰, na conversão das empresas para inovar as organizações que aprendem. Cada uma das novas tecnologias, segundo o autor, proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de aprender, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas aspirações, a saber:

- a) Pensamento sistêmico: é um processo de descoberta e diagnóstico. Um bom exercício é indagar sobre os processos subjacentes aos problemas que enfrentamos.
- b) Domínio pessoal: é a disciplina através da qual aprendemos a esclarecer nosso objetivo pessoal e que nos leva a concentrar nossas energias nas coisas que realmente são importantes para nós.
- c) Modelos mentais: são ideias arraigadas, generalizadas ou imagens que influenciam o nosso modo de ver o mundo. Por exemplo: se vemos alguém bem vestido, podemos achar que ele é uma pessoa de fino trato, se vemos

¹⁹ Cf.: Capra (2005), Peter Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (1997), Starkey (1997), Goleman (2007) e Geus (1998).

²⁰ Se a empresa que aprende fosse uma inovação no campo da engenharia, por exemplo: o avião, os componentes seriam chamados de tecnologias. No campo do comportamento humano, falando em inovação, podemos nos referir aos componentes como disciplinas. Entende-se por disciplina um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. (SENGE, 2006, p. 39-44).

alguém exótico, podemos pensar que ele não liga para a opinião dos outros. Trabalhar os modelos mentais significa virar o espelho para dentro, desenterrando as imagens que temos do mundo e examinando-as profundamente. Nossos modelos mentais moldam nosso modo de agir.

- d) A construção de uma visão compartilhada: é o objetivo maior que os objetivos individuais, inspirador a tal ponto que leva as pessoas a se sacrificarem ou lutarem por ele. Por exemplo, numa orquestra sinfônica, embora cada músico esteja tocando um instrumento, todos têm a mesma partitura e cada um dá uma contribuição especial para o concerto. A técnica para a criação de um objetivo comum é buscar a imagem do futuro, isto é, a visão.
- e) Aprendizagem em equipe: o aprendizado em equipe propicia, além de resultados em conjunto, o desenvolvimento individual das pessoas. O aprendizado em grupo começa com o diálogo. Levantar ideias individuais e socializá-las no grupo. A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo, por exemplo: as táticas de defesa.

Para o autor, é vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto, porém, ele considera o pensamento sistêmico como a quinta disciplina, pois ele integra as demais disciplinas.

Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Ampliando cada uma das outras disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo (SENGE, 2006, p. 45).

Na organização, onde há um investimento e uma preocupação com o aprendizado, encontra-se uma mudança de mentalidade, pois “uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade” (SENGE, 2006, p. 46).

Para Geus (1998, p. 80), “[...] empresas podem aprender porque são seres vivos. Se fossem meros feixes de ativos, seriam objetos inanimados, e o aprendizado, algo impossível de ser obtido”. Complementando o assunto em questão, se faz necessário compreender a dinâmica do processo de aprendizagem das empresas japonesas, pois as mesmas, atualmente, estão se consolidando como

referencia no modelo de produção e gestão do conhecimento. Para isso, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) apontam algumas características fundamentais para que as empresas se tornem organizações que aprendem a aprender, ou seja, gestoras de seu conhecimento.

“[...] aquele que descobrir como fazer uso da genialidade coletiva das pessoas da sua organização, vai mandar a concorrência para o espaço” (WRISTON apud STARKEY, 1997, p. 343). A concepção de aprendizagem organizacional do modelo oriental vem ao encontro do que abordamos inicialmente neste capítulo, ou seja, o pensamento complexo, a visão sistêmica e a organização viva.

Na filosofia dominante do ocidente, o indivíduo é o principal agente que possui e processa o conhecimento. [...] entretanto, mostraremos que o indivíduo interage com a organização através do conhecimento. A criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. [...] a criação do conhecimento organizacional tem dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XIII).

Para que uma empresa torne seu conhecimento competitivo, se faz necessário proporcionar um ambiente favorável à ligação entre os aprendizados internos e externos; explícito e implícito e, indivíduo e organização.

Objetivamente, pode-se afirmar que esse foi o principal segredo do sucesso das empresas japonesas. Seguindo com a inovação nos processos, que como um dos alicerces para esta referência mundial, tornaram as empresas japonesas um modelo e exemplo a ser seguido e respeitado nas áreas da gestão da produção e da gestão do conhecimento.

O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 4).

Convém destacar que diante da presente pesquisa bibliográfica, entende-se que o conhecimento ou a gestão do conhecimento organizacional é a forma explícita e implícita para que o aprendizado ocorra de forma significativa e tangível em uma empresa viva e aprendente e, que a inovação em seus processos e produtos será a consequência.

O ponto de partida da inovação de uma empresa pode ter origem no conhecimento implícito. Como já vimos, para Nonaka e Takeuchi (2008), o

conhecimento implícito está profundamente ligado a subjetividade do ser humano.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) os quatro processos básicos de conversão de conhecimento²¹, que, interligados, constituem a construção do conhecimento dentro de uma organização viva e que aprende é o ponto de destaque.

1. Do implícito (tácito) para o explícito (formal) (*externalização*): é o processo de formalização do conhecimento tácito, ou seja, a forma subjetiva, por exemplo, de um confeitoiro preparar um bolo e, após o preparo publicar a sua receita para demais confeitoiros.
2. Do explícito para o explícito (*combinação*): é o processo de conversão do conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Por exemplo, um indivíduo pode obter diversos dados financeiros de vários setores da empresa e elaborar um relatório final.
3. Do explícito para o tácito (*internalização*): é o processo de incorporação do conhecimento explícito. À medida que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros trabalhadores começam a interiorizá-lo. Isto é, eles o utilizam para ampliar, expandir e reestruturar seu conhecimento.
4. Do tácito para o tácito (*socialização*): esse processo considera o compartilhamento de experiências como ponto de partida para a criação do conhecimento implícito, mas a socialização é a forma mais limitada de criação de conhecimento, pois a subjetividade perpassa pelos sujeitos aprendizes e ensinantes e cada um tem sua maneira, seus *insights* de conhecimento.

A externalização articulada e a internalização são as fases fundamentais do processo cíclico e sistemático do conhecimento, pois ambas exigem o envolvimento pessoal ativo, isto é, o comprometimento de todos os seres vivos da organização. Na empresa criadora do conhecimento, cada trabalhador é uma fonte potencial de ideias e de conhecimento. Cada pessoa, com o seu conhecimento, habilidades e atitudes, possui um papel de grande relevância dentro de uma organização. Há, contudo, de se posicionar e articular esse capital humano e intelectual no tempo e no espaço organizacional. Quando os líderes empresariais perceberem isso, eles

²¹ Refere-se ao conhecimento explícito – como o conhecimento formal, adquirido por meio de manuais, livros, normas, entre outros. Em relação ao conhecimento tácito – refere-se ao conhecimento adquirido por meio das subjetividades humanas, ou seja, pela própria interpretação e habilidade singular de desenvolver e produzir determinado saber.

automaticamente compreenderão que as estratégias de gestão da empresa criadora do conhecimento são bem diferentes daquelas encontradas na maioria das empresas tradicionais.

Surgem, dessa forma, novas habilidades e competências gerenciais: os gerentes ou líderes devem conhecer muito bem cada componente da sua equipe, para identificar as capacidades de cada membro, reconhecendo o que eles sabem fazer de melhor e assimilar de forma articulada, atingir a excelência na inovação dos processos organizacionais.

Para concluir, a tradição intelectual japonesa tem como base três distinções: (1) unidade homem e natureza; (2) a unidade do corpo e da mente; e (3) a unidade do eu e do outro. E a abordagem japonesa em relação ao conhecimento integra os ensinamentos do budismo, confucionismo e das principais correntes de pensamento do ocidente, exceto o racionalismo cartesiano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sendo assim, reforçam-se mais uma vez que o paradigma da complexidade, a visão sistêmica, o ser humano em todas as suas dimensões e condições (bio-psico-socio-cultural) necessitam de um aprofundamento teórico e prático no universo organizacional por parte de gestores e pesquisadores.

O espaço empresarial é um ambiente de riquíssimo aprendizado e de educação não formal que contribui significativamente para a formação continuada dos seres vivos. A Educação Corporativa não pode desconsiderar este universo e suas dimensões, a mesma deve favorecer a mudança de paradigmas e fortalecer seus princípios e práticas educativas nos pilares da educação do século XXI.

4 DIALOGANDO COM A TEORIA E A PRÁTICA EDUCATIVA NA EMPRESA X

Para fazer a leitura das concepções à luz da prática educativa em uma organização empresarial, buscou-se neste capítulo abordar e trabalhar com a experiência e subjetividades da empresa “X”.

A abordagem deste capítulo está alicerçada na metodologia científica, a qual enfatiza e destaca a pesquisa qualitativa, os métodos de representação social e estudo de caso, com as respectivas técnicas e instrumentos: entrevistas semi-estruturadas, questionários, pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo.

Compreende-se que pesquisar é um conjunto de ações com propostas para ajudar a encontrar soluções para os problemas relacionados ao objeto de pesquisa e, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos para atingir seu objetivo.

Segundo sua natureza e de acordo com a forma de abordagem do problema de pesquisa, este estudo está alicerçado na abordagem de pesquisa qualitativa. O método escolhido de acordo com a problemática em questão é o estudo de caso e a representação social. Para Yin (2001, p. 18),

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais [...] Em geral, os estudos de casos representam a estratégia preferida quando colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Sendo assim, o método das Representações Sociais com suas respectivas técnicas e instrumentos alinhados ao método do Estudo de Caso contribuíram de forma significativa para a obtenção dos resultados da presente pesquisa.

Corroborá Sá (2002, p. 31),

Por representações sociais entendemos um conjunto de conceitos, proposições e explicações originadas na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crença das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum.

A investigação ocorreu em uma empresa privada, na região sul do Brasil, na qual estão sendo realizadas ações educativas para promover o aprendizado

organizacional por meio de um trabalho desenvolvido por uma empresa de Consultoria “y” aliado a outras ações e processos organizacionais da empresa “x”.

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes tentando estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo. Desta forma, passa a ser um trabalho emergente ao invés de estritamente pré-configurado.

A referida abordagem caracteriza-se pela interpretação da análise dos dados, informações e a articulação que o pesquisador fará com o referencial teórico. Desta forma, os dados e as informações foram estruturados de acordo com as categorias pré-definidas.

Em relação ao processo de coleta de dados, fez-se uso dos recursos e instrumentos cabíveis à medida que as interações ocorreram.

Para que este estudo alcançasse os objetivos, os atores foram definidos de acordo com as funções/cargos ocupados e os níveis hierárquicos, ou seja, o operacional (trabalhadores), o tático (gerentes/supervisores) e o estratégico (diretor/superintendente).

4.1 Demarcando o lugar de onde as representações se expressam

A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre de dois mil e nove, no estado do Rio Grande do Sul. A referida pesquisa se fez necessária, pois por meio da mesma foi possível identificar e dialogar com as pessoas trabalhadoras de uma determinada empresa, aqui representada como a empresa “x”.

Esta empresa é do segmento industrial e atua no mercado há mais de vinte e cinco anos. Possui uma equipe de mais de um mil e quinhentos trabalhadores. Respeitando o código de ética e mantendo o cumprimento do acordo estabelecido entre a pesquisadora e a organização o nome da empresa não será revelado. Dar-se-á ênfase à análise de conteúdo extraído desta experiência prática.

4.1.1 Os atores deste cenário e o contexto organizacional

Definiu-se a amostragem deste estudo, pela necessidade de atender os três níveis hierárquicos da empresa “x”, ou seja, operacional, tático e estratégico. Neste sentido, o público foi selecionado pela própria empresa sem a interferência da pesquisadora. Destaca-se que a pesquisa atingiu uma amostragem expressiva nos três níveis hierárquicos.

A identificação dos participantes e a quantidade dos mesmos serão representadas neste capítulo por meio de letras, a saber: Diretores ‘D’; Gerentes ‘G’; Supervisores ‘S’; Trabalhadores ‘T’ seguida do número respectivo de 01 (um) a 18 (dezoito), a saber:

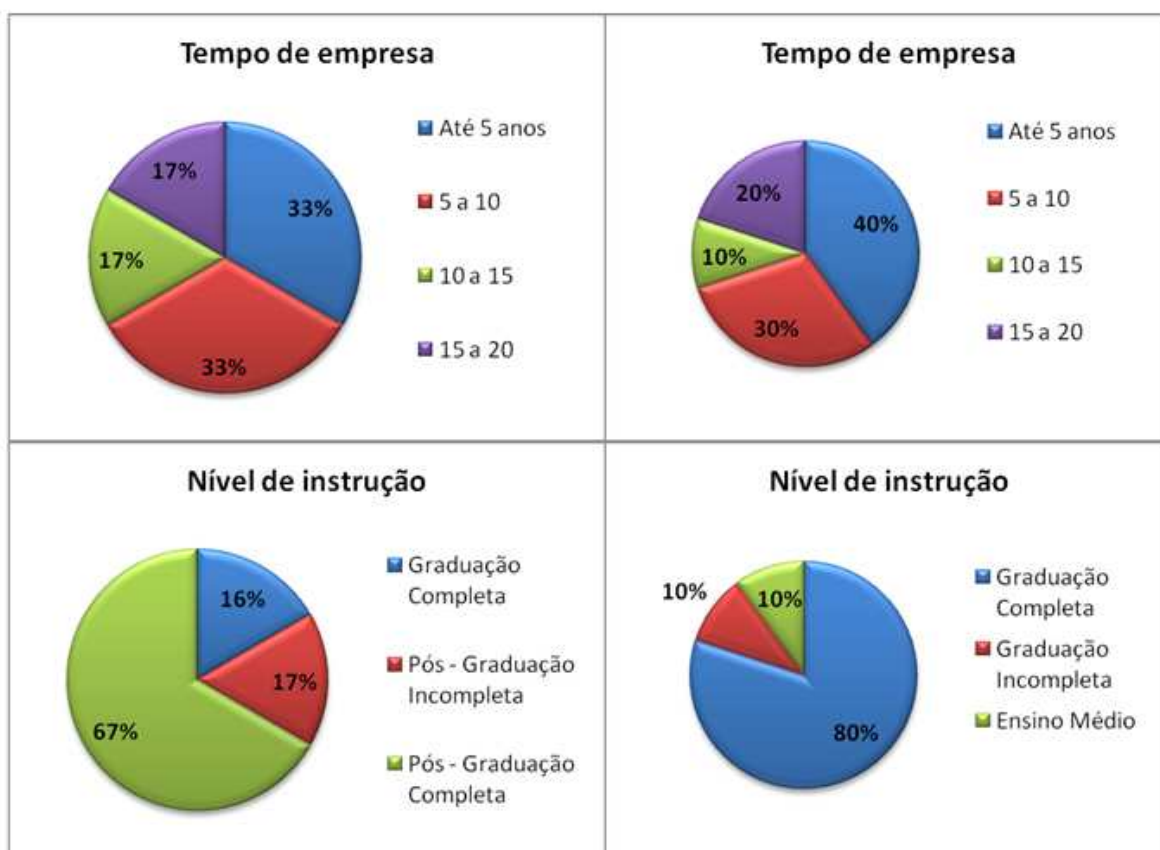
| NÍVEL | IDENTIFICAÇÃO | FUNÇÃO | TOTAL |
|-------------|------------------------------------|---|-------|
| Operacional | T1; T2; T4; T5; T6; T8; T9; T10 | Atuam na produção, no administrativo e comercial | 10 |
| Tático | S1; S2; S3 e G1; G2; G3 | Supervisores de processos e gerentes de produção e RH | 06 |
| Estratégico | D1; D2 | Diretor de produção e Superintendente Administrativo | 02 |
| Total | | | 18 |

Quadro 02 – Total de pessoas entrevistadas na pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Os referidos atores desta amostragem são intencionais, uma vez que ouvi-los em lugares (funções, atribuições, responsabilidades) diversificadas contribuíram significativamente para a compreensão do problema de pesquisa.

Para evidenciar e compreender melhor o perfil dos referidos atores, bem como, a importância e a riqueza de suas contribuições, se faz necessário conhecê-los um pouco mais. Na figura 01, é possível visualizar o tempo de serviço nesta empresa e o grau de escolaridade dos atores que participaram das entrevistas semiestruturada.

Atores do Nível **Tático** – 06 partic.Atores do Nível **Operacional** – 10 partic.**Figura 01** – Perfil dos atores entrevistados

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que os atores do nível tático (gerentes e supervisores) atuam com um tempo de serviço significativo na empresa “x”, ou seja, dos seis entrevistados: um gestor com mais de quinze anos; um supervisor entre dez e quinze anos; dois gestores entre cinco a dez anos e dois supervisores que estão quase concluindo seu quinquênio. Em relação à escolaridade deste grupo, identifica-se que todos possuem ensino superior completo e que a maioria está com a especialização concluída.

Entre os dez atores do nível operacional, percebe-se que os mesmos também têm um tempo de serviço na empresa “x” significativo, uma vez que a maioria (60%) dos atores estão entre cinco a vinte anos de empresa. Outro dado que chamou a atenção, mesmo que este público tenha sido escolhido e definido pela empresa “x”, identifica-se que a maioria já tem o ensino superior completo.

A coleta de dados, contou também com a participação de atores coadjuvantes que enriqueceram o mapeamento do perfil dominante dos trabalhadores desta

empresa. A aplicação do questionário atingiu 10% do número total de trabalhadores do nível operacional da referida empresa. Na figura 02, pode-se visualizar o gênero predominante do público, a idade e o grau de escolaridade.

Resumidamente, para essa amostra, contou-se com a aplicação e o retorno de 151 (cento e cinquenta e um) questionários, o que resulta na participação significativa de, aproximadamente, 10% do público operacional da empresa “x”. Essa representatividade é aquela que muitos autores da administração tradicional identificam como “chão-de-fábrica”. O objetivo principal da aplicação deste questionário é fotografar a realidade da empresa “x”, a partir de suas representações sociais. Identificar gênero, idade, tempo de serviço e como eles percebem e investem em sua formação continuada são as premissas principais. No anexo 04, tem as ilustrações dos gráficos elaborados por meio da tabulação do questionário.

Neste sentido, percebe-se que a maioria dos participantes é do gênero masculino. É um público jovem, ou seja, a idade dos mesmos regula entre 18 a 35 anos, totalizando 81% da amostragem. Em relação ao tempo de serviço, identifica-se que aproximadamente, 67% estão atuando na empresa “x” entre 2 e 5 anos.

Na figura 03, identificam-se os níveis de escolaridade desta amostragem, acompanhe:

- a) 3% (cerca de 5 trabalhadores) não concluíram o Ensino Fundamental;
- b) 10% concluíram o Ensino Fundamental;
- c) 54% deste público possuem o Ensino Médio completo;
- d) 4% têm o Ensino Médio Incompleto;
- e) 8% têm ensino Técnico;
- f) 5% possuem o Ensino Superior Completo;
- g) 16% estão cursando o Ensino Superior;

Com base nestes dados é possível constatar que a empresa “x” tem muito a fazer pelos seus membros e, que a considerando como uma organização viva todo processo é vital, contínuo e sistêmico.

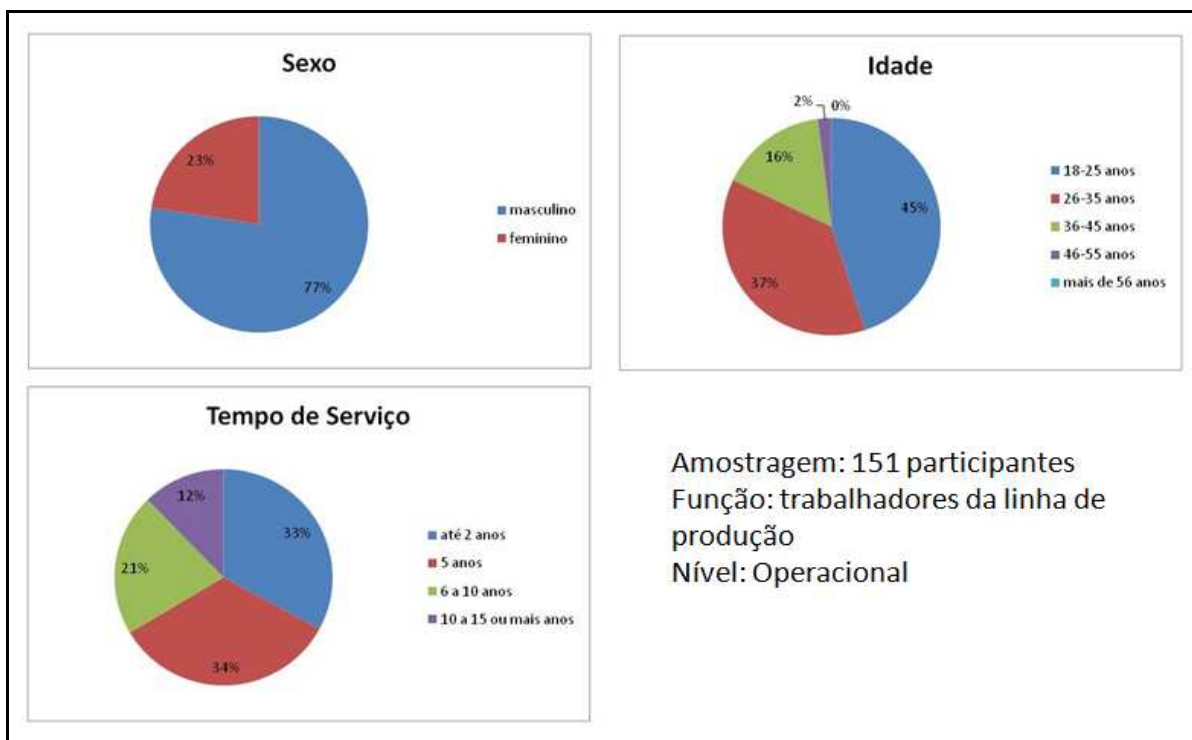


Figura 02 – Perfil do público respondente do questionário

Fonte: elaborado pela autora

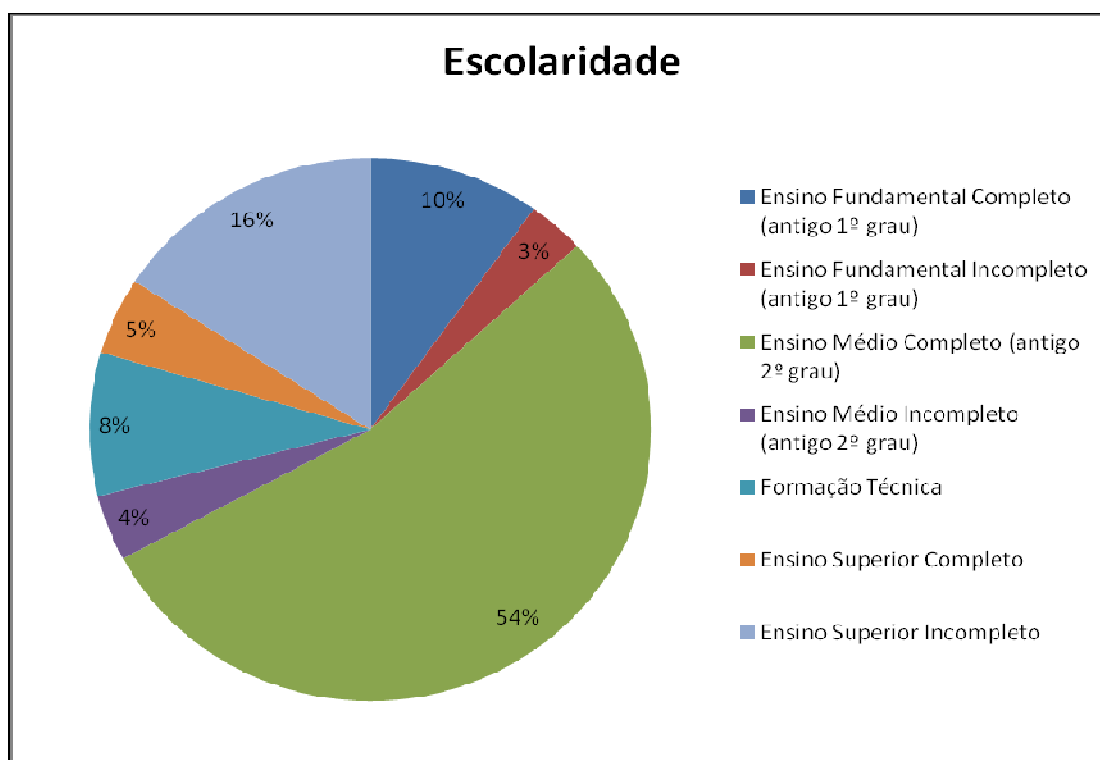


Figura 03 – Nível de escolaridade

Fonte: elaborado pela autora

A partir da apresentação dos atores, se faz necessário trazer à luz da triangulação dos dados, os resultados obtidos por meio da aplicação das técnicas e instrumentos utilizados nesta pesquisa.

4.2 Do campo à teoria, do diálogo à compreensão

Para tanto, foi utilizado às referências de Bardin (2004) o qual define a análise de conteúdo como sendo um processo de codificação do material coletado, visando à produção de categorias. Para a realização desta análise foi fundamental estabelecer o processo de triangulação, relacionando os dados obtidos, a literatura pertinente e o posicionamento crítico-reflexivo da pesquisadora.

A síntese da reflexão e a análise dos dados para a elaboração do material coletado e sistematizado nesta pesquisa seguiram as seguintes etapas:

- a) disposição das informações em séries diferentes;
- b) criação de uma matriz de categorias, dispondo evidências dentro dessas categorias;
- c) criação de modos de apresentação para examiná-las;
- d) classificação das informações em categorias.

A disposição das informações ocorrerá por meio da categorização que foi organizada e pré-estabelecida no projeto de pesquisa. Por fim, se fez necessário cruzar as informações, dados e resultados obtidos após a exploração e cumprimento do roteiro metodológico. Para Lakatos e Marconi (2009) a análise e a interpretação dos dados têm por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado, esta organização contribui para a eficiência da triangulação dos mesmos.

Logo, a triangulação, ou seja, a análise e interpretação, entre os dados coletados por meio dos métodos, técnicas e instrumentos foram fundamentais para o desenvolvimento do presente capítulo denominado: diálogos entre teoria e prática.

Salienta-se que para a melhor compreensão, no anexo 05, apresenta-se o roteiro das questões aplicadas na entrevista semiestruturada aos atores já descritos e apresentados anteriormente, bem como, o questionário aplicado aos 151 colaboradores do nível operacional.

As categorias utilizadas para o levantamento de dados definidas no projeto de pesquisa, foram:

- a) Educação e Trabalho;
- b) Formação Continuada;
- c) Aprendizado Organizacional;
- d) Educação Corporativa.

As referidas categorias serviram como balizadores para que os três níveis analisados pudessem expor e elucidar por meio de suas representações o que de fato compreendem sobre esses temas, tendo a EC como o pano de fundo na investigação.

Ao definir a categoria **educação e trabalho**, procurou-se identificar o que os atores desta pesquisa associavam entre educação formal e não formal. Também investigar por meio da prática laboral se havia algum benefício que influenciasse no crescimento profissional, em relação de se ter mais ou menos educação formal.

Na categoria **formação continuada**, buscou-se identificar o quanto os atores estavam investindo na sua autogestão no que tange a formação ao longo da vida. Também, procuro-se evidenciar o quanto a empresa “x” corrobora no processo de formação continuada de seus colaboradores.

Em relação a categoria do **aprendizado organizacional**, evidenciou-se os seguintes fatores: como eu aprendo e como eu aprendo no coletivo. Então, por meio da aproximação teórica entre os quatro pilares da educação do século XXI, ou seja, o aprender a aprender, aprender a conviver, aprender a ser e aprender a fazer, dialogou-se com os atores diretamente em sua prática laboral (DELORS, 1999).

Por fim, na categoria da **Educação Corporativa**, objeto principal deste estudo, procurou-se evidenciar o quanto os atores dos três níveis possuem de entendimento e compreensão deste conceito e como eles percebem as ações e programas de educação dentro da empresa “x”.

A seguir continuaremos nossa trajetória, descrevendo e detalhando cada categoria, porém a partir deste momento, as categorias serão identificadas da seguinte forma, a saber:

- a) Categoria Formação Continuada;
- b) Categoria Aprendizado Organizacional;
- c) Categoria Educação Corporativa;

Para tanto, quem nos guiará serão os sujeitos principais deste capítulo, ou

seja, nossos atores, partícipes deste estudo, por meio de suas concepções e representações elucidarão cada categoria. Ressalta-se que o texto a seguir é resultado de um diálogo entre a teoria e a prática educativa existente na empresa “x” e, que está alicerçado na análise de conteúdo já explicado anteriormente.

4.3 As linhas e entrelinhas da educação formal e não-formal na empresa “x” e os impactos na vida profissional dos atores

A educação formal e não formal está presente em nossas vidas. É notório que não temos como fugir delas, especialmente, no mundo do trabalho. No capítulo dois, tivemos a oportunidade de entender, conceitualmente, as contribuições que a educação formal e não formal promove na formação continuada dos seres humanos.

Na empresa “x”, encontramos 10 (dez) trabalhadores, 6 (seis) gestores de equipes e 2 (dois) diretores. Cada um deles com sua própria trajetória pessoal e profissional. Alguns sujeitos desta amostra são imigrantes, ou seja, vindo de outras regiões do estado do RS para atuar profissionalmente na referida empresa e, outros nascidos e criados na mesma região da empresa “x”. Por que estamos descrevendo este dado? Porque, percebeu-se que na fala dos atores a questão cultural está muito presente em relação ao entendimento deles sobre a educação e suas peculiaridades.

Toda ação educativa possui uma intenção. Mesmo aquela educação, cujo aprendizado não está institucionalizado. Para exemplificar, podemos dizer que o aprendizado oriundo dos valores, hábitos e modo de agir que o ser humano adquire cultural e socialmente, tem grande influencia e resulta em comportamentos que muitas vezes precisam ser lapidados por meio dos quatro pilares da educação.

Segundo Eboli (2004, p.32), a:

Educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações.

Durkheim (1978) aponta que todo ser adulto quando é motivado apresenta

determinadas qualidades, pois possui dentro de si dois seres distintos inseparáveis. Um dele constituído de todos os estados mentais que se relacionam, consigo mesmo e, com os acontecimentos de sua vida pessoal, o que se configura de um ser individual. O outro, um conjunto de partes coordenadas entre si de ideias, de sentimentos e de hábitos que se apresentam não só na individualidade, mas nos grupos diferentes de que cada um faz parte.

Neste sentido, pode-se dizer que são as crenças e credos, as práticas morais, as tradições da cultura nacional e profissional, a aceitação de opiniões coletivas de toda natureza, que se constituindo, se torna o ser social. Cada pessoa que ao se dispor a constituir-se, consolida a finalidade precípua da educação. Para Lewin (1975) o processo de transformação deve ocorrer por meio de uma mudança na atmosfera cultural e, não apenas mudanças isoladas.

Com base nesse reconhecimento mútuo e necessário, destaca-se que a empresa deve acreditar que por meio da educação, seja formal, não formal ou informal, a mesma é o caminho para conduzir seus anseios e metas com a responsabilidade conjunta com seus colaboradores dispostos em toda a hierarquia organizacional. As empresas devem trabalhar em cooperação. Quando uma pessoa aprende, ela ensina a outros (DEMING, 1997).

Percebe-se, que a questão cultural não está dissociada no processo de aprendizagem e construção de novos saberes. E, para elucidar, acompanhe a primeira fala do diretor de produção – D1, ao explicar como ele percebe as linhas e entrelinhas do processo pedagógico do aprendizado na empresa:

A própria questão relacionada à cultura no interior é diferente de Porto Alegre (POA). Isso pra mim é uma percepção muito clara que vivi no interior, fui para POA trabalhar, estudar e fazer minha carreira, uma grande cidade, e voltei para interior agora para ajudar uma empresa a fazer a mesma coisa. O que eu quero dizer com isso, da cultura? Isso está relacionado ao aprendizado pra mim, o pessoal aqui na empresa "x", esperam muito as questões prontas. Por exemplo, entrou o fulano a um ano atrás na empresa, o fulano é que vai dizer o que eu tenho que fazer. Então, eles tinham e tem ainda uma questão enraizada, na minha opinião, por mais que se dê treinamento, de como aplicar o que eles tiveram de teoria. (D1)

O diálogo com este público terá uma riqueza incalculável, uma vez que, a contribuição individual trará a compreensão do coletivo, pois como afirma Morin (1999), o todo está nas partes e as partes estão no todo.

Todo sistema de Educação Corporativa prima pela visão sistêmica e pela

integração estratégica das ações voltadas para a Gestão de Pessoas. As pessoas em uma organização são essenciais, pois as mesmas são os seres vivos capazes de transformar e serem transformados.

Com base nesta afirmação, perguntou-se aos trabalhadores se eles percebiam que a empresa “x” valorizava quem tinha mais estudo e se esta valorização refletia em promoções internas de cargos (funções), vejam alguns depoimentos:

Ela incentiva a pessoa que tem mais estudo, ela oportuniza as pessoas que buscou e busca mais conhecimento. T1
A prioridade é oportunizar as pessoas que estão estudando, buscando a aprender cada vez mais, a própria formação já é uma exigência. T2

Para os trabalhadores do nível operacional, a grande maioria identifica que a empresa valoriza sim quem tem mais estudo. Esta valorização é assegurada por alguns que foram beneficiados com incentivos na sua educação formal, a saber:

A empresa “x” incentiva os funcionários a educação, tanto que eu fiz a minha faculdade com recursos da empresa, ou seja, 30% da faculdade foi custeado pela empresa. T3
Na minha formação profissional ela me ajudou com um auxílio estudantil, que seria ajuda no pagamento da faculdade que eu fiz e ela não somente me deu o auxílio, mas também me proporcionou e proporciona oportunidades para desenvolver trabalhos aqui dentro da empresa. T1
Durante os seis anos que eu estou aqui, eu já fiz vários cursos. Cursos de curta duração, de longa duração. A própria pós graduação a empresa me auxílio com 30%. T4
A partir de 2005 a empresa “x” passou a me auxiliar na mensalidade da faculdade com 30%. Este benefício durou até a conclusão do meu curso que foi em 2008. Então essa empresa tem uma boa parte de contribuição na minha formação. Eu tento aplicar aqui dentro os conhecimentos aprendidos na faculdade. T5

Por outro lado, alguns trabalhadores salientaram que para a empresa “x”, o fato de se ter ou não maior escolaridade não interfere em seu desenvolvimento humano e profissional, acompanhe:

Eu acho que não, porque a pessoa poderá crescer dentro do seu setor, por exemplo, ela entra como auxiliar e depois passará para montador um, dois, operador... Enfim ela poderá crescer dentro do próprio setor. E também ela poderá crescer trocando de setor. Por exemplo: hoje a pessoa trabalha na produção e ela vai concorrer a uma vaga na qualidade. A escolaridade estaria relacionada ao preenchimento dos requisitos da função. T4
Não. Ela não valoriza nesse aspecto. Eu vejo que a empresa valoriza bastante os profissionais que vem de fora, eu fui promovida, mas eu acho que não foi minha formação. T7

Os referidos depoimentos acima têm um peso muito pequeno em relação aos depoimentos da grande maioria. Mesmo assim, os mesmos trazem consigo alguns aspectos importantes para serem analisados à luz da teoria. Em primeiro lugar, a necessidade das organizações assumirem o seu papel de educador, uma vez que, o trabalhador reconhece que seu crescimento e aprendizado está atrelado ao que ele aprende em determinado setor; em segundo lugar, a importância da área de Gestão de Pessoas (RH) mapear e divulgar os pré-requisitos para que os trabalhadores possam planejar seu desenvolvimento pessoal e profissional para ocupar determinada vaga ou função e, por último, a questão cultural. Percebe-se no depoimento do T7, que a questão cultural está muito presente nos modelos mentais dos trabalhadores que ainda não conseguiram romper com os paradigmas tradicionais. Esse pensamento é reducionista e retrógrado, uma vez que se consegue identificar na maioria dos atores outras concepções a cerca de seu desenvolvimento e reconhecimento humano e profissional.

Ainda em relação à educação formal e não formal, percebeu-se que a empresa “x” oferece a todos os colaboradores²² ações, projetos e programas que beneficiem o seu desenvolvimento integral e sistêmico, desde que esses investimentos tenham o alinhamento estratégico. Para a Educação Corporativa, alinhamento estratégico é fundamental. A seguir alguns depoimentos dos diretores da empresa “x”, a saber:

A política de investimento da empresa está atrelada ao foco e aos resultados. São investimentos importantes. A empresa formou uma turma de engenharia industrial, o corpo técnico da companhia vem sendo treinado e a política de treinamento é absolutamente subordinada à estratégia da companhia. Nós vamos treinar as pessoas com tal e qual está no planejamento estratégico, para que elas possam executar o mesmo. Então não é formar sem foco. D2

Nós temos um orçamento todo o início de ano. Esse orçamento define quanto nos podemos gastar em cada uma das áreas, entre elas treinamento e desenvolvimento. Eu tenho influencia na preparação disso, eu tenho inferência e posso sugerir, mas quem faz a gestão da política é o RH. Até por que tudo que fizemos foi planejado e aprovado pelo conselho D1.

Para finalizar, cabe destacar que o sucesso no investimento educacional, seja na educação formal ou não formal, dos colaboradores e da organização está na atitude das partes cumprirem o seu papel. É importante que as empresas e os

²² A autora irá se referir aos seguintes termos “trabalhadores e colaboradores” da seguinte forma: trabalhador – para identificar os atores entrevistados do nível operacional e colaboradores – para identificar todos os atores empregados pela empresa “x”, ou seja, dos níveis operacional, tático e estratégico.

colaboradores se alinhem para que os resultados sejam positivos para ambas as partes. De nada adianta um profissional investir em sua formação acadêmica e pessoal, se o mesmo não conseguir colocar em prática e transformar as ações em resultados. Por outro lado, de nada adianta, a empresa ter um colaborador que só executa se for mandado e se tiver que ter alguém que pense por ele.

Os depoimentos a seguir, são relatos de dois gestores, um deles da área de produção e outro da área de RH. Vejam a riqueza que esses relatos trazem para compor este capítulo e, dialogar com a referida pesquisa, a saber:

Eu diria que minha formação acadêmica foi essencial. Na verdade eu fui construindo minha carreira profissional e a formação acadêmica juntas. E a formação acadêmica me trouxe uma visão ampla do negócio. Eu era bom no operacional e minha formação elevou meu nível técnico de conhecimento, o meu intelecto para eu compreender várias coisas. Então, se eu não tivesse tido essa formação que eu tenho, eu não estaria onde eu estou. Talvez eu até tivesse chegado pelo meu conhecimento, mas eu não estaria me mantendo, porque as mudanças ocorrem muito rápido hoje em dia, e se você não tiver uma formação, uma base um conhecimento além da tua prática, com certeza não sobrevive. G2

Eu percebo que mais do que minha formação acadêmica, o que contribuiu foi a forma como eu atuei. Claro que a formação em Psicologia, te dá um embasamento amplo, em termos de relação e de funcionamento da personalidade das pessoas, das dinâmicas de grupo, então, isto também me deu a fluidez, o entendimento. Mas a forma de como eu vinha atuando, e o jeito de integrar processos na área de RH e buscar conhecimento fora e aplicar aqui, que eu acho que foi mais decisivo do que a formação em si. G1

Em relação à formação continuada ou a educação ao longo da vida, Meister (1999, 11-12) aponta que,

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele que ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. [...] Trabalho e aprendizagem sobrepõem-se as indústrias tão diversas quanto software para computadores [...] Nosso conhecimento e nossas qualificações só são adequados durante um período que pode ir de 12 a 18 meses, depois do qual precisamos reabastecê-los para competir na economia global do conhecimento.

Na presente pesquisa, no capítulo 03 (três), a pesquisadora aponta os desafios da educação no século XXI. Com base nas representações sociais, aqui representadas pelos atores da empresa “X”, reforça-se o que foi explicitado anteriormente, ou seja, que a educação em todas as suas modalidades (formal, não-formal, informal) e em suas dimensões (epistemológica, pedagógica, biológica,

sociológica e psicológica) deve promover à humanidade o domínio do seu próprio desenvolvimento, fornecendo-lhes referências intelectuais que “lhes permitam compreender o mundo que os rodeia e comportar-se como atores responsáveis e justos” (DELORS, 1999, p.100).

4.4 A visão sistêmica do aprendizado individual ao organizacional dos sujeitos da empresa “x”

O tema aprendizado, seja individual ou coletivo, nos provoca certa inquietação, pois o referido título é muito arrojado e desafiador, mas acima de tudo fundamental para que, em uma organização empresarial, a Educação Corporativa possa ser respeitada e executada na íntegra e não apenas como um modismo.

A Educação Corporativa não está dissociada do tripé: Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento. A dialética entre o referido tripé se faz necessário, a partir do momento em que passamos a refletir sobre os desafios que as empresas brasileiras estão encontrando neste século. Percebe-se que não se pode mais conceber indivíduos cuja formação acadêmica seja meramente mecânica, pois essa espécie de educação não prepara adequadamente indivíduos às questões e exigências de um mundo cada vez mais complexo em suas relações.

Tampouco, o conhecimento não pode mais estar nas mãos de alguns poucos que gerenciam a partir dos seus inacessíveis gabinetes. O processo pedagógico implícito no aprendizado organizacional procura evitar que os indivíduos tenham uma formação meramente teórica e fragmentada, alinhando-o ao negócio da empresa e desenvolvendo-os sistemicamente. Logo, esses fenômenos precisam ser analisados sob a ótica dos impactos que geram na Gestão de Pessoas.

Com isso, os trabalhadores do conhecimento agregam valor pelo que sabem, informam e fazem. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada trabalhador passou a ser um fator crítico para o sucesso dessas organizações, especialmente, num ambiente de alta competitividade.

A mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem (MEISTER, 1999), já é percebido na economia atual, uma vez que, encontramos ao nosso alcance: aprendizagem virtual disponível sem fronteiras por meio de soluções de e-

learning (aprendizado eletrônico); o desenvolvimento de competências básicas no ambiente empresarial; a possibilidade de aprender agindo; a oportunidade de disseminar o aprendizado organizacional para os stakeholders (clientes, fornecedores e comunidade).

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) “o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito”.

Considera-se que o conhecimento explícito seja aquele expresso em palavras, números ou sons e, que podem ser compartilhados por meio de uma produção científica (livros, manuais, vídeos, entre outros). Por outro lado, o conhecimento tácito não é visível e tangível. A sua principal característica está alicerçada na subjetividade. É altamente pessoal e difícil de formalizar, pois segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) “o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como, nos ideais, valores e emoções que ele incorpora.”

A partir desta concepção epistemológica sobre o conhecimento tácito e explícito, os autores afirmam que o conhecimento é tanto explícito quanto tácito. Neste caso, assim como em tantos outros, é possível compreender que os opostos se envolvem. Por se envolverem, descobrimos que precisamos tanto de A quanto B ao mesmo tempo. Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que se faz necessário construir e administrar sínteses. Para isso, os autores consideram que os opostos, no exemplo A (explícito) e B (tácito), respectivamente são representados por tese (A) e antítese (B), o resultado será a síntese (C).

Para chegar-se ao resultado esperado, ou seja, a síntese do aprendizado tácito e explícito, a empresa terá que obter o conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito para o explícito e vice-versa. No quadro 03, veremos como os autores identificaram os modos de conversões do conhecimento, a saber:

| MODO DE CONVERSÃO | RESULTADO | NÍVEIS ONTOLÓGICOS |
|---------------------------|---|--|
| S – socialização | Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências informais. | Tácito para tácito (indivíduo para indivíduo) |
| E – externalização | Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. | Tácito para explícito (indivíduo para o grupo) |
| C – combinação | Sistematizar e documentar o conhecimento explícito e a informação. | Explícito para explícito (grupo para organização) |
| I – internalização | Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. | Explícito para tácito (organização para indivíduo) |

Quadro 03 – Conversão de aprendizado

Fonte: elaborado pela autora

Com este intuito, perguntou-se aos trabalhadores desta pesquisa como eles aprendiam e aos gestores como eles percebiam o aprendizado organizacional, a partir de suas representações foi possível interligar o aprendizado individual ao coletivo. Os resultados você confere a seguir.

Na ótica dos trabalhadores da empresa “x”, muitos destacaram que seu aprendizado de fato passa a ter sentido quando eles visualizam os resultados na prática, vejam:

Hoje a gente aprende de várias formas. O aprendizado diário, tu aprende com cursos que a empresa te proporciona, com melhorias no sistema de gestão que a empresa evolui e as pessoas têm que evoluir junto. Então, ela proporciona cursos, os treinamentos no CTO - centro de treinamento operacional. T1

Hoje a gente aprende de várias formas. Todo o dia tem mudança. Todos os dias as coisas vão mudando e se aperfeiçoando. Se a gente não tiver um curso mais direcionado, um treinamento, alguma conversa mais direcionada, às vezes a gente não sabe qual é o foco, para que lado a empresa está partindo e tal. T2

Eu aprendi as tarefas do meu setor com os meus colegas e com a ajuda de literatura técnica e as informações da empresa, através de procedimentos que são repassados, treinamentos. T3

Eu acredito que pelas vivências e pelas experiências, pela necessidade em algumas vezes. Porque as mudanças acontecem de forma muito rápida e você precisa se adaptar a essas mudanças e o processo é contínuo. T4

No dia-a-dia! Vivendo e aprendendo. Acontece uma situação, aí tenta solucionar e vai atrás da solução e com isso a gente vai aprendendo. Aprendo também com a minha própria gerente, que para mim é uma base, pois sempre que eu tenho uma dúvida eu a procuro e sei que ela vai me ajudar. T5

Visualiza-se a partir das respostas dos trabalhadores que o aprender na prática significa que os mesmos internalizaram o seu aprendizado. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25),

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e explícito. Na terminologia da dialética, a síntese de A (tácito) e B (explícito) cria C (novo conhecimento).

Senge (2006) destaca que nas empresas que aprendem, as pessoas expandem, continuamente, sua capacidade de criar resultados, obtendo maneiras novas e expansivas de pensar, são locais onde a aspiração coletiva é livre e, no qual as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

No capítulo 3 (três) ao abordar a complexidade do conhecimento alicerçado nos quatro pilares da educação do século XXI, buscou-se aproximar o conhecimento com o aprendizado organizacional. Sabemos que a educação formal e não-formal está presente em qualquer ato educativo, desde que haja uma intencionalidade. Neste sentido, falar de Educação Corporativa é falar em objetivos, propósitos e estratégias no desenvolvimento humano e organizacional. Para tanto, se fez necessário promover aos gestores um espaço de fala e escuta para que os mesmos relatassem como percebem o processo de aprendizagem em suas equipes.

A minha equipe é composta de seis pessoas e é bem heterogênea. Algumas precisam errar para aprender e, eu aprendi que isto é uma característica da região, ou seja, "os gringos daqui, são mais teimosos que os gringos de lá". Outras são totalmente teóricas, precisam buscar na literatura o aprendizado para executá-lo e outros, buscam fora da empresa, experiências de outras pessoas. Uma coisa que eu noto neles é que todo treinamento recebido, eles tentam aplicar - alguns com o entendimento distorcido, mas eles tentam aplicar. São bem proativos na recepção de conhecimento. Eu tenho três dos meus supervisores que são bem inexperientes em questão de Gestão de Pessoas e eles têm aprendido muito com o exemplo. É uma forma de aprendizado tácito, pois não estão em sala de aula, não é um treinamento, mas eles aprendem. Por exemplo: dar um feedback para o funcionário. Mas a questão empírica do aprendizado, eu vejo que é por meio do exemplo. O importante é liderar pelo exemplo. É na convivência que eles aprendem a ter confiança em tentar. G3

Com base na representação do G3, percebe-se que o mesmo resgata mais uma vez a questão cultural implícita nas atitudes dos atores desta pesquisa.

Percebe-se também que o mesmo reforça as características apontadas pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008) em relação aos processos que a aquisição de conhecimento percorre, ou seja, o SECI (socializar, externalizar, combinar e internalizar), logo, percebe-se que o conhecimento tácito e explícito se faz presente no relato do gestor.

Por outro lado, o G2, percebe que sua equipe aprende por meio da sua interação participativa e da área de RH, que denota e reforça que o aprendizado ocorre por meio da combinação (explícito para explícito), confira:

Eu uso bastante da orientação, no sentido de, as questões que requer cuidados especiais da função gestor, que é a questão da disciplina, as questões éticas, e as questões operacionais o que se referem aos processos e ao nosso produto. Exemplo: eu não fico só na sala, eu vou para o piso da fábrica, interajo junto com eles e com as pessoas. Gosto de conversar com os funcionários, trocar ideias, então, minha gestão é bastante participativa. E a forma do aprendizado é baseada no investimento que a empresa "x" tem feito na qualificação das pessoas. Nós temos treinamentos de qualificação para o colaborador que foi promovido para ser supervisor. Esta pessoa passa por um treinamento, que é coordenado pelo RH, e nós temos o treinamento técnico e operacional para as pessoas e também, nos últimos dois anos a gente tem trabalhado forte, na questão do novo modelo de produção. G2

O S1 destaca que percebe o aprendizado na sua equipe, quando a mesma apresenta um processo de mudança, sendo assim, a ênfase está na internalização (explícito para o tácito) do aprendizado, veja:

O aprendizado para mim é sempre quando a gente tem um processo de mudança no comportamento, ou seja, a pessoa vai mudar a sua forma de agir. O aprendizado para mim acontece no dia-a-dia, através da experiência das pessoas. Uma forma explícita e que eu vejo que é muito forte, são os grupos de SUMEP - que são grupos de pessoas do mesmo setor que se reúnem uma vez por semana para tratar de problemas que acontecem no dia-a-dia. Então eles vão em busca de ideias, sugestões e melhorias para o processo. Isso é um exemplo e, também a empresa "x" trabalha muito com times. Eu vejo aqui pelo CTO, por exemplo: o aprendizado tácito dos instrutores - o dia-a-dia deles é muito corrido e por estarem realizando os cursos eles não percebem, mas tem turmas em que eles aplicam uma determinada técnica que na outra turma não podem desenvolver em função do perfil dela, pelo público. Então isso acontece muito, por causa da vivência, por esse aprendizado que fica implícito. S1

A visão sistêmica em relação ao aprendizado organizacional está relacionada à concepção de conhecimento apontada pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008; 1997). Após diversos estudos e pesquisas, os referidos autores identificaram que os diferenciais das empresas ocidentais e orientais estão alicerçados na forma em que

as mesmas aprendem.

Considerando as empresas como uma máquina ou um organismo vivo, refletir sobre o papel dos líderes e gestores de pessoas, é de fundamental importância para que possamos entender a dinâmica, as lacunas e as conexões existentes no processo de ensino-aprendizado organizacional.

Elucidando esta afirmação, encontramos a seguinte concepção, a saber:

Já aludimos ao fato de que a forma dominante de conhecimento no Ocidente é o explícito, que pode ser rapidamente transmitido, formal e sistemicamente aos indivíduos. As práticas administrativas ocidentais enfatizam o conhecimento explícito, criado através de habilidades analíticas e de formas concretas de apresentação oral e visual, como documentos, manuais e bases de dados computacionais. Os japoneses, no entanto, encaram o conhecimento explícito apenas como a ponta do *iceberg*. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 29).

Encarando o conhecimento explícito como a ponta do *iceberg*, neste sentido, os japoneses enfatizam o conhecimento tácito. Este conhecimento está profundamente enraizado na ação e na experiência do indivíduo. Desta forma, as empresas japonesas passam a ter uma visão completamente distinta das empresas ocidentais, pois na concepção oriental as empresas não são máquinas cuja finalidade é de processar informações e aceitar os comandos, mas sim a de um organismo vivo. E por ser vivo, o aprendizado é adquirido por meio da unicidade: mente e corpo.

Para corroborar, veja o depoimento de um gestor da empresa "x", a saber:

O aprendizado que eu observo nas pessoas é o "experimentando". Eu vejo que o pessoal da minha equipe lê bastante, eles vão buscar capacitação por eles também, eles fazem grupos de estudos para estudarem, mas o que eles realmente aprendem é com a experiência e com a prática. Eu os incentivo a experimentar, tipo "experimenta a fazer", "experimenta correr o risco". Então a experimentação para mim é o maior aprendizado.G1

No modelo de aprendizagem das empresas ocidentais, a ênfase está na mente e utiliza-se do raciocínio dos sistemas para fazer com que a mente veja o todo e não as partes, desconsiderando o aprendizado com o corpo. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Já os administradores japoneses enfatizam a importância da experiência direta (tácita), mediada pela tentativa e o erro. Neste sentido, todos participam, todos estão envolvidos diretamente e indiretamente no processo de aprendizado e nos resultados. Senge (1999) ressalta que a aprendizagem individual não garante a

aprendizagem organizacional, entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

De qualquer forma, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 31) alertam que,

O futuro pertence às empresas que podem sintetizar o melhor do Oriente (A) e o melhor do Ocidente (B) e construir um modelo universal (C) de criação do conhecimento organizacional. Afirmamos que tal síntese já está ocorrendo, tanto no Oriente (Empresa Canon) quanto no Ocidente (Empresa IBM).

Sendo assim, percebe-se que o campo para a Educação Corporativa está se solidificando em práticas pautadas nas ações empresariais estratégicas, no desenvolvimento humano e nas práticas educacionais. O que resulta em uma modalidade educativa, cujo objetivo é desenvolver e aprimorar as competências críticas empresariais e humanas com o foco em resultados estratégicos para o negócio da organização.

Também é uma exigência de ordem econômica e faz com que a empresa se dote das competências necessárias para manter o nível de emprego e reforçar sua competitividade. É importante destacar que a criação ou adoção de um sistema de educação estratégica, ou seja, a Educação Corporativa é condição essencial para que a empresa desenvolva seus talentos e se torne competitiva.

4.5 As faces e interfaces da Educação Corporativa na empresa “x” apresentadas pelos atores

Estamos vivendo momentos bruscos de transições, que são constantes e em tempo real, ou seja, saímos da sociedade industrial, entramos na sociedade da informação e, atualmente, focamos nosso olhar para o aprendizado organizacional e para a gestão do conhecimento.

Muitas ciências envolvidas neste processo sistêmico de mudanças e rompimento de paradigmas tradicionais. Logo, a proposta da Educação Corporativa vem buscando ocupar um espaço de debate e aceitação em espaços onde há produção de conhecimento científico e que possam ser traduzidos na prática seus conceitos e fundamentos.

Deste modo, pensar na educação formal ou não-formal em nosso micro contexto social e econômico, no sentido de valorizar o conhecimento humano, científico, profissional, cultural e suas múltiplas formas de adquiri-lo e desenvolvê-lo, é pensar numa educação que,

[...] além de facilitar o acesso a uma formação baseada na aquisição de conhecimentos, deve permitir o desenvolvimento das habilidades necessárias na sociedade da informação. Habilidades como a seleção e o processamento da informação, a autonomia, a capacidade para tomar decisões, o trabalho em grupo, a polivalência, a flexibilidade, etc., são imprescindíveis nos diferentes contextos sociais: mercado de trabalho, atividades culturais e vida social em geral. Nós educadores e educadoras, devemos conhecer a sociedade em que vivemos e as mudanças geradas para potencializar não apenas as competências dos grupos privilegiados, mas também as competências requeridas socialmente, porém a partir da consideração de todos os saberes (FLECHA; TORTAJADA, 2000, p. 24-25).

Segundo Mariotti (1999), a educação dentro das organizações, faz parte de uma visão de negócios sistêmica, complexa e sustentada, por meio de um processo de formação contínua e, que não poderá ser interrompido depois de iniciado, uma vez que os melhores resultados aparecerão em longo prazo. A educação neste contexto torna-se fundamental para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma diferenciada alcançando os resultados esperados na formação pessoal e profissional de cada colaborador.

Frente às atuais demandas das organizações, se faz necessário articular e implantar ações que visem alcançar os objetivos estratégicos da empresa, pois a área de Gestão de Pessoas (RH) e as demais áreas da organização necessitam estar integradas e alinhadas aos propósitos macro da organização. Com base nesta necessidade, é possível afirmar que por meio da implantação de um sistema de Educação Corporativa os resultados passam a ter novos significados.

A Educação Corporativa é um sistema de aprendizagem com foco em resultados estratégicos no que tange o desenvolvimento das competências críticas e essenciais dos indivíduos e da organização. De acordo com Senge (1999), as pessoas aprendem no dia-a-dia e ao longo do tempo, sendo assim, ele define as organizações que aprendem como aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. A pessoa consegue aprender algo a mais quando já sabe muito a respeito de um assunto, as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem.

Entendendo a Educação Corporativa como um sistema de aprendizagem

organizacional, a mesma contribuirá para que haja a mudança cultural. Meister (1999) aponta a necessidade de compreender as forças que sustentam essa educação, que compromete a empresa com a formação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Para Eboli (1999) as organizações preocupadas com esses fatores, estão entrando em uma nova realidade, em que o desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo colaborador e todas as áreas da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada às metas empresariais.

Para corroborar, veja o depoimento do diretor-superintendente da empresa "x":

A empresa "x" e eu entendemos a questão da educação e a formação do pessoal para poder executar suas tarefas melhor a cada dia como um fator fundamental para o sucesso da companhia. Por outro lado, nós procuramos desenvolver nos últimos anos um programa de treinamento muito dirigido. A empresa "x" até o ano de 2005 tinha programas de treinamento sem foco. E o que nós fizemos nos últimos anos foi dar foco para os treinamentos. O que eu considero treinamento sem foco: a empresa ficava formando pessoas, pura e simplesmente, dando apoio para que realizassem curso superior sem objetivos muito claros. É o seguinte, eu não acredito em nada na companhia sem foco e sem foco em resultado. Então, nós temos investimentos importantes em processos de treinamentos e educacionais absolutamente focados e dirigidos. Conseguimos observar o retorno do aprendizado das pessoas, através do que estava falando: do foco. D2

Para este diretor, a compreensão do processo de treinamento e desenvolvimento já passa por uma mudança de paradigma, na medida em que ele percebe que o aprendizado organizacional com foco é fundamental para o sucesso da empresa "x". No decorrer deste estudo, veremos o que os atores desta pesquisa em seus níveis hierárquicos compreendem sobre o tema Educação Corporativa.

Perguntamos para todos os trabalhadores, supervisores, gerentes e diretores qual era a sua concepção sobre a Educação Corporativa. Encontramos diversas concepções e entendimentos. Algumas bem interessantes.

De qualquer forma, elas refletem o quanto a empresa "x" tem a evoluir no que diz respeito à implantação de um sistema de Educação Corporativa.

Eu vi muito pouco na faculdade. Mas o que a gente vê sobre Educação Corporativa dá para se dizer que é um sistema integrado de educação onde toda a corporação da empresa deve aperfeiçoar e educar para que todos atinjam o mesmo nível que a empresa quer. Eu acho que dentro da Educação Corporativa entra bastante o papel da empresa ajudar e proporcionar aos colaboradores essa educação e toda a credibilidade que as pessoas vão dar ou vão prestar à empresa para que ela consiga chegar ao patamar. T1

Eu acho no meu ponto de vista, que a Educação Corporativa ela vai permitindo que você vá agregando conhecimentos, e vai cada vez mais tendo embasamentos para poder fazer alguns trabalhos e o trabalho em equipe. T2

Educação Corporativa para mim é um conjunto de ações e práticas educativas que devem estar alinhadas com a estratégia da empresa, com o negócio da empresa e elas são, tanto voltadas para o público interno quanto para o público externo (clientes, parceiros, fornecedores). T4

Para os gestores da empresa “x”, sua compreensão sobre a Educação Corporativa vai ao encontro da teoria, a saber:

O investimento em treinamento na empresa deve estar alinhado ao negocio da mesma. G3

Por Educação Corporativa eu entendo que a gente não pode mudar simplesmente uma pessoa, como se muda uma mesa de local, o conhecimento é construído junto e de forma gradativa. Isto tem que ficar bem claro. Eu acho também que o grande problema que as empresas encontram na implantação de programas, seja ele de para pessoas, para máquinas ou para processos, é que apenas algumas pessoas sabem que vai mudar e vai dar certo. Isto não é suficiente. Todos devem participar e saber da mudança, desde o chão de fábrica até a direção. Assim se constrói a Educação Corporativa, ou seja, de forma contínua e sistemática. S2

Tratar de Educação Corporativa - como uma nova ferramenta - é de fundamental importância. Se tu não tiveres gente preparada para aquilo que tu queres, tu não vai alcançar. Com as mudanças que nós temos todo dia no produto, nos processos e no mercado, as pessoas devem estar preparadas. G2

De acordo com os depoimentos acima, os quais apontam ter um entendimento sobre a Educação Corporativa, por outro lado, encontraram-se relatos que assinalam o desconhecimento teórico e prático, a saber:

Não é uma palavra nova. Mas eu não teria uma definição formada para te dizer. T3

Eu já ouvi falar, mas não faço ideia do que significa. T5

O termo eu escutei pela primeira vez agora. Eu não tive contato e conhecimento da Educação Corporativa. Talvez a gente vivencie algo sem saber o que é em minha opinião. T6

Para nós este termo é novidade, quando se fala em corporativa - imagino alta direção. Falando em treinamento e desenvolvimento - acredito ser de fundamental importância, pois é através disso que as pessoas ficarão mais aptas para o trabalho. Eu tenho comigo, que todo e qualquer investimento em treinamento nunca é o suficiente. G2

Diante deste cenário em relação à compreensão das representações sociais referente ao tema desta pesquisa, se faz necessário retomar alguns conceitos da Educação Corporativa e os papéis que os diretores, gestores e colaboradores podem executar.

Cabe ressaltar que para o G1, a Educação Corporativa traz algumas inquietações, a saber:

Eu não sei se essa mudança de nomenclatura, consegue tocar as empresas no que precisa tocar. Porque assim, a cultura do treinamento ainda é muito forte. Treinamento, treinamento e treinamento. O treinamento para nós é como eu disse tem questões de necessidade básica. E a gente precisa treinar as pessoas em alguns processos, mas o treinamento tem muito aquela coisa de adestramento, tem a mecanização. Eu gostaria que a Educação Corporativa pudesse ter a conotação de fazer as pessoas pensarem, de fazer as pessoas refletirem e mudarem suas visões e seus paradigmas. O meu receio é que a Educação Corporativa passe a ser o novo nome do treinamento. E daí continua tudo igual. Esse é o meu receio. Eu não uso muito Educação Corporativa aqui na empresa porque eu sinto que a empresa ainda não está preparada. Eu pessoalmente, como gerente de RH estou indo com muita cautela aqui. Eu prefiro ver a mudança comportamental e aí depois podemos nomear esse processo que foi resultado da educação. Trabalhamos o líder como educador. Encontramos ainda muita resistência, porque para o chefe a palavra educador é um quase contra-senso, ainda mais no processo produtivo. Na medida em que eles vão percebendo os resultados de trabalhar as pessoas, o grupo e as relações interpessoais, ele dá o exemplo e ele poder ensinar as pessoas, aí a gente vai iniciar a sensibilização. E isto deve envolver todos na empresa, desde o diretor, o superintendente até o funcionário mais operacional. Porque na implantação de qualquer processo temos que ter a persistência, para não trazer modismos. A empresa “x” tem trabalhado a educação no sentido do comportamental. G1

O intenso surgimento das Universidades Corporativas no final da década 80 e início dos anos 90 nos Estados Unidos, marcou muito este “surto” e deixou muitas organizações com o “pé atrás” em relação a finalidade da mesma. Alguns defendiam ser estratégico outros defendiam ser modismo. Enfim, modismo ou não, atualmente, pelos resultados, cases e as pesquisas realizadas nesta área evidencia-se que a Educação Corporativa não é um modismo, muito menos uma mudança de “rótulo”.

Para complementar, ressalta-se que a implantação e utilização de um sistema de Educação Corporativa deve iniciar pelo apoio da alta cúpula (direção). Esta afirmação é sustentada pelo gerente da Crotonville (General Electric), quando diz:

Centenas de empresas vêm todos os anos para a Crotonville²³. E em cada palestra, nós da GE enfatizamos a importância do apoio visível do CEO. Com isso queremos dizer que o CEO deve realmente vir a Crotonville e facilitar a aprendizagem. (MEISTER, 1999, p. 67)

²³ Crotonville, o renomado centro de treinamento da GENERAL ELECTRIC, ocupa uma área de 210.000 m² e está localizada na cidade de Ossining, Estado de Nova York, é um lugar de muito, mas muito, trabalho. Não se trata de um centro de treinamento qualquer, mas da primeira escola de administração corporativa de importância mundial, em funcionamento desde 1956. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/general-electric-imagitanion-at-work.html>> Acessado no dia 19 de julho de 2010.

Com base no apoio e comprometimento da alta direção, em seguida, os gerentes (gestores de equipes) devem assumir o projeto e serem os disseminadores das ações e programas que serão oferecidos para o desenvolvimento individual e da organização, com vistas no sistema da EC.

No entanto, se a empresa não estiver preparada para uma mudança de paradigma, a tendência do projeto de implantação do sistema de Educação Corporativa falhar é muito alta. No caso da empresa “x”, encontramos um diretor que afirma estar realizando Educação Corporativa e uma gerente de RH que afirma não adotar a Educação Corporativa porque a empresa não está preparada e tem receio em relação a mudança de rótulo.

A contradição na visão sobre o tema entre os atores é preocupante, uma vez, que estamos nos referindo ao modelo de desenvolvimento humano e organizacional voltado ao negócio da organização com foco em resultados. Veja:

Fala-se muito em educação e em corporativa, eu posso juntar os termos e definir...(risos). Porque para mim, nós estamos fazendo Educação Corporativa. Onde o entendimento de Educação Corporativa não passar por foco e resultado é alguma coisa que será apenas um modismo. Independente de como seja conceituado, no mundo corporativo só vai ter sentido se tiver foco e resultado. D2

Mas afinal o que é a Educação Corporativa e como ela pode ser concebida na empresa “x”? Como já vimos anteriormente, a EC é uma modalidade educativa em espaço não formal de aprendizagem, ou seja, nas empresas. Para que a EC seja uma mudança de paradigma, isto é, sair do centro de treinamento e desenvolvimento para um modelo mais amplo, sistêmico e estratégico de desenvolvimento humano e organizacional, existe um caminho para ser percorrido.

Eboli (2004) definiu sete princípios e práticas da EC. De acordo com os mesmos, buscaremos aproximá-los com as práticas existentes na empresa “x”, acompanhe:

Competitividade: Planejar ações e programas educacionais alinhados as estratégias do negócio. O princípio número um, ou seja, a competitividade promove ao ambiente organizacional e todos os seus níveis hierárquicos, a realização de determinadas práticas que comprometam e envolvam a alta cúpula com o sistema de Educação Corporativa. Além disso, alinha as estratégias, diretrizes e práticas da

Gestão de Pessoas às estratégias do negócio.

Neste sentido, se observa que na empresa “x”, por meio das suas representações sociais. O princípio da competitividade se encontra em fase inicial, pois, segundo o diretor de produção:

Nós temos um orçamento todo o início de ano. Esse orçamento define quanto nós podemos gastar em cada uma das áreas, entre elas Treinamento e Desenvolvimento. Aqui na empresa “x” esse orçamento de T&D é centralizado no RH. Eu faço uma preparação, por meio de um Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNT e, passo pro RH o que eu estou enxergando para o próximo ano. Eu tenho influência na preparação disso, eu tenho inferência e posso sugerir, mas quem faz a gestão da política é o RH. O nosso orçamento é aprovado pelo conselho. Uma vez aprovado eu tenho que cumprir tanto as despesas quanto as receitas. Em caso extraordinário, existe uma flexibilidade entre o que foi planejado e o que será executado. D1

Este modelo de prática no planejamento das capacitações, dos treinamentos e desenvolvimento das pessoas não permite um alinhamento estratégico ao negócio, uma vez que esta ação aparenta estar fragmentada.

Por outro lado, o diretor superintendente afirma que,

A política de investimento da empresa está atrelada ao foco e aos resultados. São investimentos importantes. A empresa formou uma turma de engenharia industrial, o corpo técnico da companhia vem sendo treinado e a política de treinamento é absolutamente subordinada à estratégia da companhia. Nós vamos treinar as pessoas com tal e qual está no planejamento estratégico, para que elas possam executar o mesmo. Então não é formar sem foco. O RH da empresa “x” é estratégico, com foco e resultado. D2

Para a gestora de RH, a empresa “x” vem se preparando para aumentar sua competitividade por meio dos treinamentos técnicos e comportamentais, confira:

A empresa tem 2300 funcionários, 1600 são ligados diretamente ao operacional, mas operacional mesmo. Então a gente tem um trabalho que são os treinamentos técnicos e operacionais. Porque nós não temos uma "mão de obra" qualificada aqui nesta cidade. Nossos colaboradores vieram da agricultura, veio de um frigorífico, e nós precisamos ensinar a soldar, a pintar e isso para nós é uma necessidade básica em treinamento. A gente precisa ensinar o "beabá". Como se monta, se solda. O CTO - é uma ferramenta. Nós temos as capacitações tecnológicas em parceria com a Consultoria “y”. A gente começou este trabalho com o nível gerencial, supervisão e lideranças e agora a gente está começando esta capacitação com o chão de fábrica. Isso para nós é mudança de cultura. [...] falarei um pouco sobre educação comportamental. Essa educação é tão importante quanto à educação técnica. A gente tem um trabalho de um ano e meio em relação aos valores e a gente usa ferramentas, como palestras, os ônibus, o

grupo de teatro, os murais e a liderança (nosso principal aliado). Pois eles através do exemplo ajudam a educar seus funcionários. Temos encontros quinzenais com dinâmicas de grupos para trabalhar conceitos e a forma de como eles gerenciam as pessoas. Tentando trazer mais para a identidade do supervisor - o líder educador e não o chefe que manda. E vou te dizer que este é um processo que a gente tem investido muita energia. Da parte do RH e da gerência industrial. Nós queremos com isso que o nosso gestor, supervisor seja nosso instrumento de mudança de cultura. Tanto nas mudanças comportamentais quanto nos processos.

Com isso, conclui-se que a empresa precisa alinhar seus discursos e fundamentar suas práticas na socialização e disseminação das mesmas para toda a empresa. O princípio da competitividade é visível para nós, mas para eles ainda não há certa clareza, principalmente, no que tange alinhar estrategicamente o desenvolvimento humano e organizacional ao negócio da empresa.

Perpetuidade: Disseminar a cultura empresarial, responsabilizando líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. Este princípio valoriza e estimula o processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa. Em relação a este princípio, percebeu-se que os atores deste estudo que possuem um tempo de serviço mais significativo é que conseguem identificar a perpetuidade da empresa. Embora esse princípio tenha a conotação de perpetuar, salienta-se que as evoluções e inovações são aceitas e assimiladas pelos colaboradores, veja:

Hoje a empresa está focada no que é bom para a empresa, para o futuro dela. Por exemplo: que tipo de qualificação, que tipo de treinamento? Para gestor ou operacional? Então, não adianta nós gastarmos com a faculdade de pessoas que estão cursando algo que não vai ao encontro do negócio da empresa. É importante também investir nas atividades operacionais: pintura, soldador, mecânica e também nos processos dos quais te falei, esse trabalho voltado ao novo sistema de produção - que junto da Consultoria "y" estamos investindo em treinamentos e nos ajuda na implantação. G2

Destaca-se que o relato acima é uma representação muito importante, pois o mesmo conta que a sua trajetória na empresa "x" iniciou aos dezesseis anos de idade como soldador e que, após vinte e três anos de serviço, por meio da sua qualificação e experiência, atualmente é gerente de produção. Deste modo, entende-se que este ator tem em sua fala e em suas concepções a perpetuidade da empresa. Embora a empresa não evidenciar nenhuma prática em relação a este princípio, por meio da EC é possível aplicá-la.

Conectividade: Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do

conhecimento, por meio de mecanismos gerenciais que favoreçam a construção social do conhecimento. Este princípio tem por premissa básica a gestão do conhecimento e a educação inclusiva. Em relação à educação inclusiva, salienta-se que é o processo de aprendizagem que contempla o público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade).

Por outro lado, em relação ao público externo, as representações não apontaram ou relataram algum dado significativo. De acordo com os relatos de alguns trabalhadores, identificaram-se algumas aproximações ao princípio de conectividade, observe:

A empresa “x” trouxe para dentro da empresa um curso In Company para um grupo de pessoas, para elas poderem entender o que é o PGQP, os seus critérios e para que nós possamos trabalhar no nosso sistema e se possível seguir adiante com o PGQP. T1

O último que a gente teve, e que deu um resultado legal foi o da própria Consultoria “y”. Nós fizemos no ano passado, aulas quinzenais e deu um total de 160h/a mais ou menos. E, é um curso bem voltado para a engenharia de produção. T2

Eu já participei de vários cursos, tenho vários certificados de cursos proporcionados pela empresa. O último que eu fiz foi o do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, que a empresa vai passar a participar a partir de agora e, é um curso que visa desenvolver a gestão. T4

O último que eu participei foi o de Sete Hábitos, nessa trajetória de 18 anos nesta empresa, eu já fiz dois cursos na base de custos, um de cronoanálise e, interno na empresa eu fiz de Qualidade Total e esse último de Sete Hábitos - que foi muito interessante. T9

O último foi o de ISO. Nós tivemos muitos encontros, o treinamento foi realizado pelo colega experiente e responsável pelo programa da qualidade. Recebemos apostilas e foi bem legal. T10

O princípio da conectividade proporciona à comunidade empresarial a socialização de saberes e práticas e, além disso, oferece a empresa mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.

Disponibilidade: Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) estimulando e favorecendo as múltiplas formas e processos de aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. A aplicação da tecnologia em educação, atualmente, já não é considerado um adorno e sim uma necessidade. Para a empresa acompanhar e oferecer um ambiente de aprendizagem sem fronteira de tempo e espaço deverá fazer uso da tecnologia. Logo, implantar soluções de EaD (Educação à Distância) ou *e-Learning* (aprendizado eletrônico) que visem oferecer aos colaboradores, clientes e fornecedores o aprendizado virtual em tempo real ou assíncrono é assegurar a disponibilidade da empresa aos seus

stakeholders.

Na empresa “x” não foi encontrado ou evidenciado alguma prática em relação a este princípio.

Cidadania: Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional. Acredita-se que a empresa “x” esteja se preparando para exercer o princípio da cidadania. Entre as ações desenvolvidas pelos colaboradores, ou seja, os atores sociais, percebe-se que os mesmos estão se desenvolvendo para atuar pautados numa postura ética e socialmente responsável. De acordo com o relato abaixo, identifica-se que a empresa “x” procura atuar e desenvolver sua equipe a partir do princípio de cidadania, veja:

A gente tem um trabalho de um ano e meio em relação aos valores e a gente usa ferramentas, como palestras, o ônibus, o grupo de teatro, os murais e a liderança. G1

Parceria: Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação coletiva nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Estabelecer parcerias externas estratégicas com instituições de ensino superior.

Encontrou-se na empresa “x” algumas práticas pautadas no princípio de parceria, entre elas:

Capacitação ocorre quando existe uma necessidade na empresa e a ajuda é trazida de fora. S2

A capacitação ocorre primeiramente para os gerentes e supervisores e depois são capacitados alguns colaboradores para disseminar o conhecimento. Um exemplo é o trabalho que a Consultoria “y” vem realizando. Um tipo de treinamento que é muito usado é o de ir a outras empresas ver como eles fazem lá e tentar adaptar para a nossa realidade. Tem também a questão do funcionário para a empresa, ou seja, o funcionário buscar a qualificação quando percebe a necessidade, que é o meu caso: a minha especialização em gestão empresarial, eu senti esta necessidade, não foi à empresa que me sinalizou isto. G3

A empresa contribuiu na minha formação acadêmica com uma porcentagem financeira, assim pude concluir ela. T10

Eu acho que o funcionário pode colaborar com isso, tendo vontade, basta tu ter vontade que nada, nem mesmo a empresa não ajudando, não é motivo de você não alcançar o seu objetivo. T8

Desde que se tenha vontade e dedicação para conseguir algo a mais. E o reconhecimento da empresa vem por parte do teu supervisor, gerente. T6

Eu realizei um curso de gestão por competências. Era um curso fechado para diversas empresas parceiras da Instituição de Ensino. Este curso era mais voltado para a parte comportamental, de liderança. Neste curso eu

participei junto com os supervisores da produção e isso me aproximou muito deles também, por isso que eu considero muito importante. Claro que eu conversava com eles antes, mas era de outra forma. A partir do curso a aproximação foi muito maior. O curso ocorreu à noite durante 01 e meio em numa Instituição de Ensino Superior daqui da cidade. S1

Sustentabilidade: Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando os objetivos do negócio, por meio de mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema (EBOLI, 2004, p. 60). Em relação a este princípio, na empresa “x”, não se encontrou relatos que embasassem esta prática. Embora o diretor superintendente (D2) e a gestora de RH (G1) destacarem sobre o planejamento anual tanto da LNT quanto dos investimentos financeiros para a parte de Treinamento e Desenvolvimento, em relação ao sistema métrico para avaliar os resultados a pesquisadora desconhece os dados.

É perceptível que algumas práticas pode dar sustentação a mais de um princípio, pois a partir de uma visão sistêmica e integrada as ações e as práticas tendem a se unificar e se inter-relacionarem.

Eboli (2004) salienta que a qualidade de um sistema de Educação Corporativa depende da visão sistêmica de seus idealizadores. As práticas e as ações da empresa devem estar associadas e alinhadas aos sete princípios descritos anteriormente.

Para a empresa “x”, fazer jus a troca de nomenclatura de CTO – Centro de Treinamento Operacional para uma abordagem teórico-prática da EC, a mesma terá que rever algumas práticas e inserir outras visando atender os sete princípios do sistema de EC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi abordado no decorrer desse estudo, verifico que as transformações no mundo do trabalho ocasionaram uma mudança na relação educação/trabalho/gestão, gerando maior proximidade entre os três. Uma vez que essas mudanças repercutem diretamente nas exigências referentes à qualificação da classe trabalhadora, cada vez mais, as empresas passam a intervir no desenvolvimento humano, se tornando espaços de educativos no qual a ênfase está na educação não formal.

Neste sentido, tendo presente a problemática investigativa que norteou o estudo, neste capítulo final é retomada, em termos de síntese os principais achados da pesquisa e alguns eixos norteadores que viabilizam a reflexão sobre as aproximações por meio do diálogo entre as teorias e as práticas educativas organizacional.

As inquietações explicitadas na introdução deste trabalho atinentes a minha trajetória acadêmica e profissional e a teoria existente sobre o tema Educação Corporativa serviram como fundamento para a proposição da questão: “Quais são as concepções contemporâneas da EC e suas representações no contexto da empresa “x” com face nas aproximações entre teoria e a prática educativa?”

Para a coleta de dados, realizou-se um estudo de caso, na empresa “x” que fica localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. Foram seis visitas de turno integral e uma que ocorreu no final de semana (FISEM). Além da aplicação das 16 entrevistas semiestruturadas e 151 questionários, participei de cursos, observei a prática laboral do nível operacional (a área de produção) e analisei alguns documentos disponibilizados no Centro de Treinamento Operacional - CTO. A entrevista semiestruturada, viabilizou identificar um conjunto de elementos que no decorrer da pesquisa, por meio das categorias estabelecidas neste estudo, foram essenciais para que as representações sociais dialogassem com a teoria e a pesquisadora.

No modelo produtivo taylorista/fordista as empresas desenvolveram Centros de Treinamento com a finalidade de disciplinar e propiciar conhecimentos pontuais aos trabalhadores, direcionadas as atividades rotineiras e segmentadas dos postos de trabalho. Já no modelo de reestruturação produtiva de gestão flexível, esperam-se

dos trabalhadores conhecimentos mais amplos e subjetivos, conhecimentos desenvolvidos por meio da experiência pessoal e social (tácitos), além de maior envolvimento e desempenho no processo de trabalho.

Nessa perspectiva, as empresas estão buscando se adaptar a esta mudança de paradigma, investindo em metodologias modernas e priorizando a formação do ser humano de forma constante e integral, sendo oposta a noção de treinamento vinculada a tarefa. Assim, a Educação Corporativa como uma modalidade educativa, vai ocupando um espaço e contribuindo com este novo momento histórico em nossa economia, trazendo a tona o cumprimento dos desafios do século XXI tanto no mundo do trabalho quanto na educação.

E, esse investimento referido anteriormente, está direcionado ao aperfeiçoamento da força de trabalho, ao aumento da produtividade, qualidade e competitividade organizacional. Dessa forma, as ações e os programas oferecidos por meio do sistema de Educação Corporativa serão os articuladores e integradores no processo de aprimoramento das competências humanas e empresariais, com vistas ao alinhamento estratégico do negócio.

A Educação Corporativa favorece determinados pontos positivos às empresas, entre eles: maior visibilidade, credibilidade e confiança de seu público alvo (colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes), a disseminação da cultura da empresa, que passa a ser incorporada pelos sujeitos envolvidos no processo de formação, o alinhamento das práticas na Gestão de Pessoas com os valores e estratégias do negócio, sintonizado à lógica do mercado.

No entanto, a partir do estudo realizado na empresa “x”, verifiquei que os pressupostos teóricos estabelecidos pelos autores estudados (defensores dos temas Educação Corporativa, aprendizado organizacional, gestão do conhecimento, gestão de pessoas), são percebidos por meio dos relatos das representações sociais. Embora, cada ator estar num determinado estágio evolutivo da sua carreira profissional e formação acadêmica, eles contribuíram e enriqueceram a presente pesquisa.

Neste sentido, percebe-se que as concepções contemporâneas da EC apontam para um novo rumo em direção a aplicação na prática dos conceitos teóricos encontrados neste estudo. Nas organizações empresariais, em especial a empresa “x”, muitas práticas da EC existem, porém elas não estão alinhadas a modalidade desta educação, bem como, no dia-a-dia entre fazeres e saberes

acabam passando despercebidas pelos profissionais responsáveis pelo planejamento e execução de determinadas ações voltadas para o desenvolvimento humano e organizacional.

Como já foi dito, a Educação Corporativa é uma modalidade educativa em espaço não formal de educação. Sendo uma modalidade educativa, a mesma traz consigo alguns fundamentos que contribuem com o seu significado teórico-prático. Podemos iniciar citando a Gestão de Pessoas. Com a mudança do paradigma dominante no modelo de gestão taylorista/fordista, não foi apenas o processo fabril que sofreu impactos, mas toda a organização foi influenciada, especialmente as pessoas. Logo, a antiga área de Recursos Humanos que, atualmente, passou a ser identificada como Gestão de Pessoas, tem acompanhando as transições e o novo modelo de gestão flexível. Neste sentido, passa a ser incorporados na Gestão de Pessoas, novos processos, entre eles: o modelo de gestão por competências.

Resumidamente, o modelo de Gestão por Competências na área de Gestão de Pessoas torna os processos e os subsistemas de RH alinhados e integrados, uma vez que, desde a contratação de um novo colaborador até a demissão, passa pelo mapeamento, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para exercer determinada função. Tudo está atrelado ao modelo de gestão por competências as essenciais do colaborador e da organização.

Além da área de Gestão de Pessoas, no processo de mudança e benefícios com a implantação de um sistema de Educação Corporativa, nós temos as demais áreas de uma organização (produção, administrativo, comercial, marketing, tecnologia) todos são contemplados direta ou indiretamente, pois a Gestão do Conhecimento está atrelada a todos. Gerir o conhecimento de uma empresa por meio da Educação Corporativa é fundamental.

O conhecimento não pode mais estar nas mãos de alguns poucos iluminados que gerenciam a partir dos seus inacessíveis gabinetes. O aprendizado organizacional, explícito e tácito, procura evitar que os indivíduos tenham uma formação meramente teórica e fragmentada, alinhando-o ao negócio da empresa. Logo, esses fenômenos precisam ser analisados sob a ótica dos impactos que geram no capital humano e intelectual.

Com isso, os trabalhadores do conhecimento agregam valor pelo que sabem, informam e fazem. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada trabalhador passou a ser um fator crítico para o sucesso dessas organizações, especialmente,

num ambiente de alta competitividade.

Conforme os depoimentos dos atores, sujeitos desta pesquisa, eles avaliam que a empresa “x” é um local favorável para o aprendizado organizacional, inclusive alguns apontam que receberam investimentos significativos na sua educação formal e não formal, realizados por parte da empresa.

Embora a empresa “x” não assumir a Educação Corporativa, como uma modalidade educativa existente em seus processos, percebe-se que se a mesma realizasse um investimento com uma consultoria especializada nesta área, em pouco tempo a empresa estaria preparada para aplicar e divulgar os sete princípios e práticas da Educação Corporativa.

Em relação aos principais achados deste estudo é possível salientar que:

- a) De fato, a Educação Corporativa é uma modalidade educativa em espaço não formal de aprendizagem que tem por finalidade desenvolver as competências humanas e organizacionais alinhadas à estratégia da empresa. Sendo assim, a mesma não é um modismo e sim uma prática pautada em resultados reais e significativos;
- b) As empresas necessitam de profissionais da área de Gestão de Pessoas, Produção e Comercial, que entendam e conheçam a Educação Corporativa, a fim de extrair os benefícios e colocá-los em prática por meio dos sete princípios do sistema de EC;
- c) A empresa por ser um ambiente potencial de aprendizagem, se faz necessário entender, aplicar e avaliar as metodologias necessárias para que o processo pedagógico do ensino-aprendizagem seja eficaz e eficiente para o indivíduo e para a organização;
- d) A gestão do conhecimento é uma das práticas da Educação Corporativa e a mesma deve ser aplicada conforme os princípios da EC;
- e) O modelo de Gestão por Competências na implantação do sistema de Educação Corporativa é fundamental, para que o alinhamento entre os processos nas áreas de Gestão de Pessoas, Produção e entre outras seja viável e possível de executar;
- f) A era de conduzir uma empresa onde poucos pensam e muitos executam acabou. Na realidade assumida, a empresa de sucesso é a empresa que aprende e apreende. E a empresa que aprende é aquela que oferece um local apropriado para as pessoas aprenderem e reaprenderem;

g) O aprendizado organizacional promove a empresa e seus componentes um espaço adequado para que haja os quatro processos de conversão do conhecimento, ou seja, SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), lembrando que esses processos têm o conhecimento explícito e o tácito como alicerce;

Enfim, concluo esse estudo reafirmando, que é imprescindível, o investimento em ações e programas de formação continuada, desenvolvimento humano e organizacional, por parte das empresas, devido ao conjunto de competências essenciais que o sujeito precisa desenvolver para o seu aperfeiçoamento. Acrescenta-se também, como citado anteriormente, o fato de que as pessoas passam a maior parte do seu tempo útil no trabalho, o que muitas vezes, inviabiliza o seu envolvimento em cursos de formação e qualificação profissional externo a sua atividade laboral.

É estratégico e fundamental que as empresas, locais de educação não formal, pensem no desenvolvimento integral dos seus colaboradores, ou seja, comportamental, social e profissional e, que planejem ações, práticas e projetos que visem à consolidação da Educação Corporativa. Sendo assim, a prática educativa deve ser sistematizada e precisa ter uma intencionalidade, para oferecer aos indivíduos e a organização resultados significativos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, 2006 in **O futuro da indústria: Educação Corporativa – reflexões e práticas**: coletânea de artigos/coordenadores José Rincon Ferreira, Gilberto Benetti [et al.]. – Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. 213 p.: il. – (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13).

BARATO, Jarbas Novelino. **Educação profissional: saberes do ócio ou saberes do trabalho?** São Paulo, Editora SENAC, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Trabalho e qualificação**: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva *in* ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva MOURÃO, Luciana; [autores] COELHO, Acileide Cristiane F. [et al.] [colaboradores]. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BECKER, Fernando. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BERNARDI, Maria Amalia. **A melhor empresa**: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERNARDIM, Marcio Luiz. **Educação do Trabalhador**: da escolaridade tardia a educação necessária. Guarapuava: Unicentro, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Educação profissional**: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico. Brasília, 2000. 19 v.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DELORS, Jacques (org). **Educação:** um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DEMING, W. Edwards. **A nova economia para indústria, o governo e a educação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, Editora, 1997.

DEMO, Pedro. **Educação e Desenvolvimento:** Mito e realidade de uma relação possível e fantasiosa. Campinas: Papirus, 1999.

DOLZ, Joaquim; OLLAGNIER, Edmée. **O enigma da competência em educação.** Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2004

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1993.

DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociologia:** com um estudo da obra de Durkheim pelo Prof. Paul Fauconnet; trad. do Prof. Lourenço Filho. São Paulo: Ed. Melhoramentos, RJ, 1978. 91p.

EBOLI, M. (coord.) **Coletânea Universidade Corporativas:** Educação para empresas no século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999;

_____. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FLECHA, Ramon; TORTAJADA, Iolanda. **Desafios e saídas educativas na entrada do século.** In: IMBERNON, Francisco (org). A educação do século XXI: os desafios do futuro imediato. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

FLEURY, Maria. T.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001;

_____.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências.** Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977

_____. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários á prática educativa. São Paulo: Paz e Terra 1996.

GEUS, Arie de. **A empresa viva:** Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-Formal e Cultura Política:** Impactos sobre o associativismo do terceiro setor. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2005

GOLEMAN, Daniel. **Os mestres da administração.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: MAKRON Books, 2002.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino de 2º grau:** o trabalho como principio educativo. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. A reforma do Ensino Técnico no Brasil e suas conseqüências. In: FERRETI, Celso J., SILVA JÚNIOR, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. S. (Org.) **Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola?** São Paulo: Xamã, 1999.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2009.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3 ed. Porto Alegre. Artmed, 2003.

LEWIN, Kurt. **Teoria dinâmica da personalidade.** São Paulo: Ed. Cultrix LTDA, 1975, 282p.

LIBÃNEO, José Carlos. **Didática.** 1. ed. São Paulo, SP: Cortez, 1994.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 6. Ed. São Paulo, Cortez, 2002.

MANFREDI, S. M. **Trabalho, qualificação e competência profissional**: das dimensões conceituais e políticas. Educação & Sociedade, 1998.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, Oligaria C. F. **Filosofia a polifonia da razão**: filosofia e educação. São Paulo: Scipione, 1997.

MATURANA, R.H. e VARELA, F.J. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999;

MONOGRAFIAS.COM. **Capital humano**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/caphum/caphum.shtml>>, acessado em: 28 jan. 2010.

MORAES, Maria Cândida. **Educar na biologia do amor e da solidariedade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

_____.; TORRE, Saturnino de la. **Sentipensar**: fundamentos e estratégias para reencantar a educação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MORIN, E. **Complexidade e transdisciplinaridade**: a reforma da universidade e do ensino fundamental. Natal, RN: EDUFRN, 2000b.

_____. **A Cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

_____. **O Desafio do século XXI**: religar os conhecimentos. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas, RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. RJ: Qualitymark, 2004.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____.; _____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre:Bookman, 2008.

PERRENOUD, Philippe. **As competências para ensinar no século XXI**: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed Ed., 2002.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação?. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

SÁ, C. P. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

SENGE, P., et all. **A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional. 21 ed. Rio de Janeiro: campus, 2006.

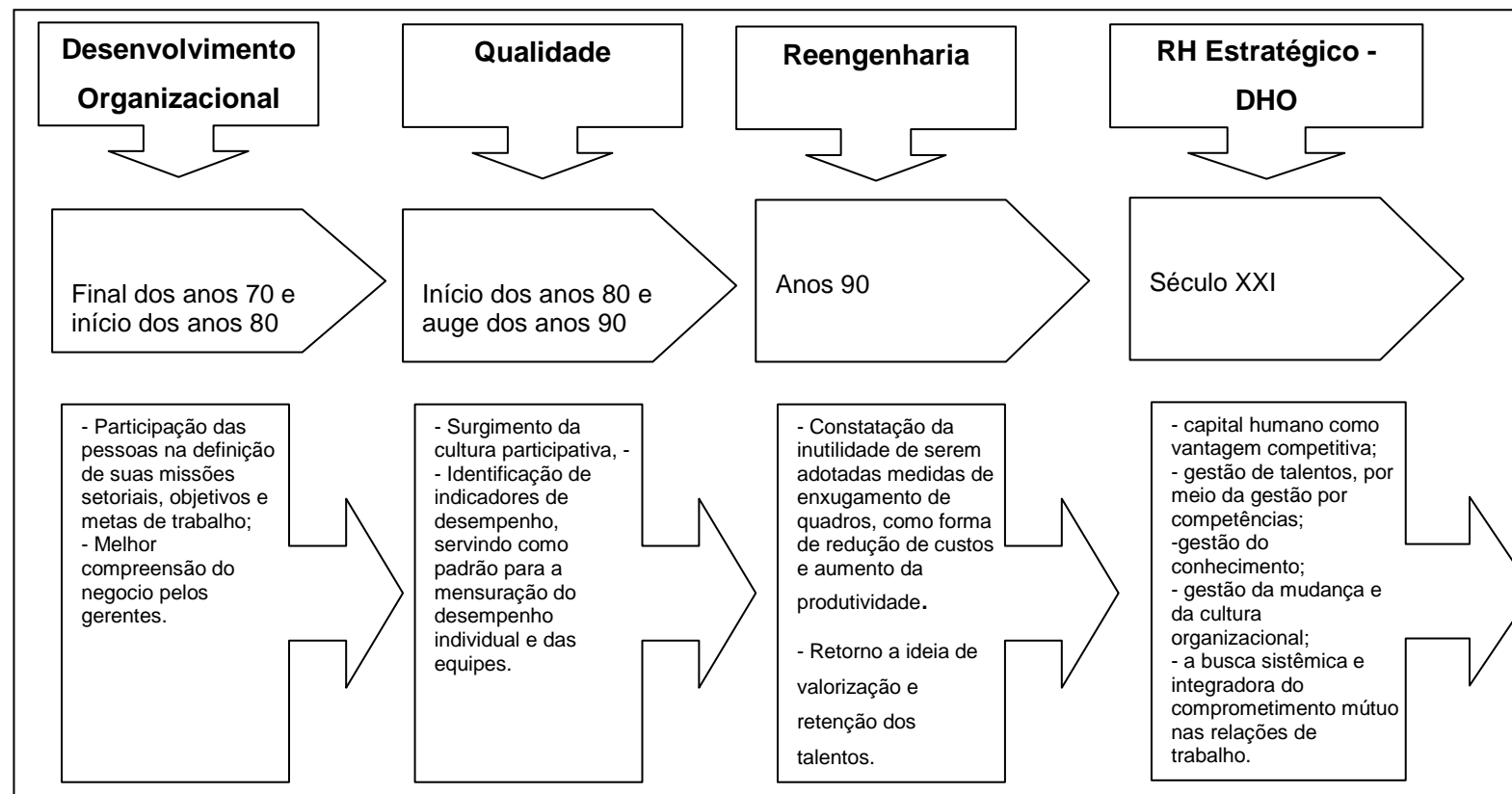
STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

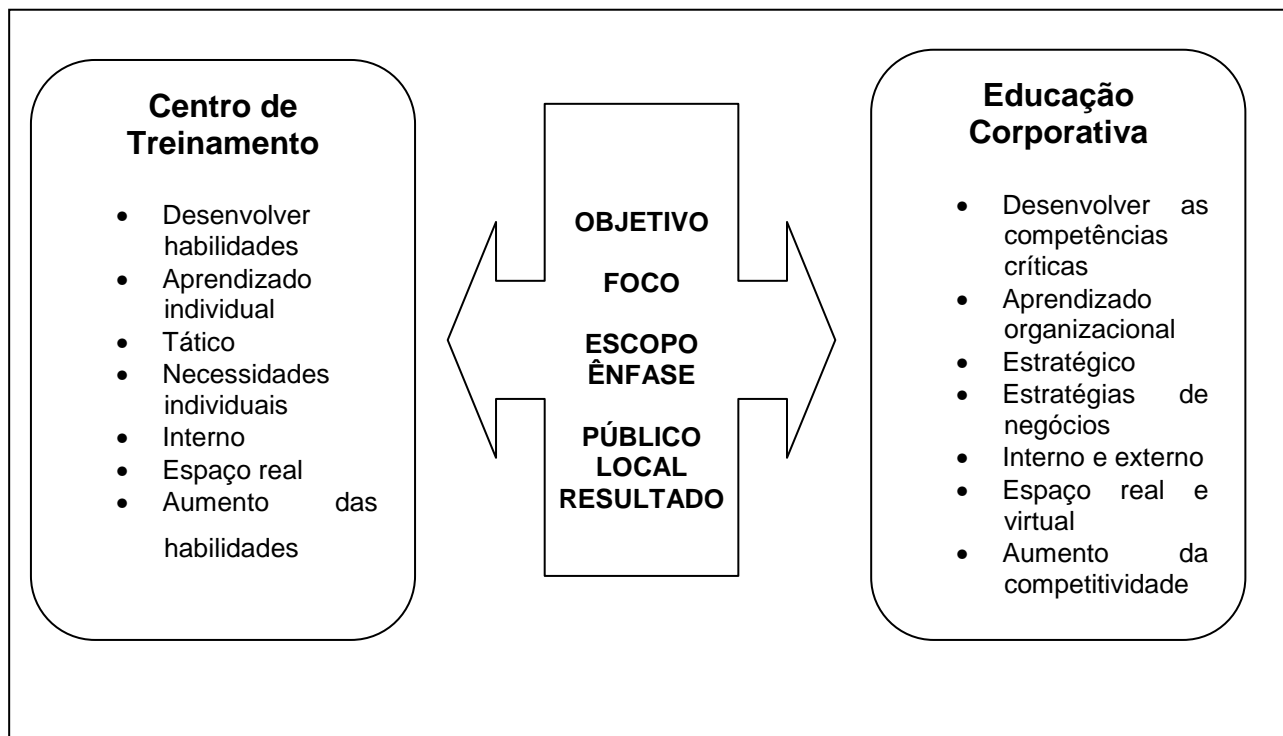
ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ANEXOS

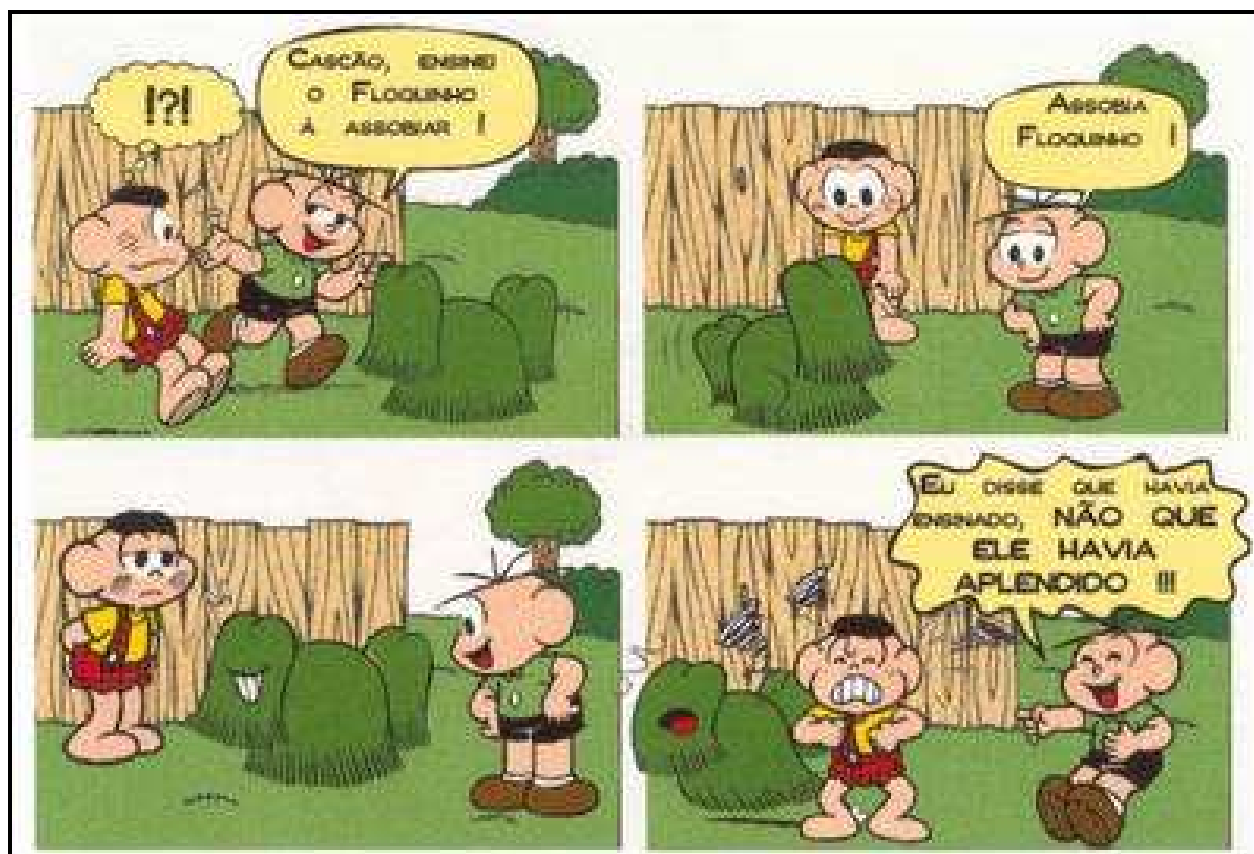
Anexo 01 - Mudança organizacional na área da Gestão de Pessoas



DHO – Desenvolvimento Humano e Organizacional

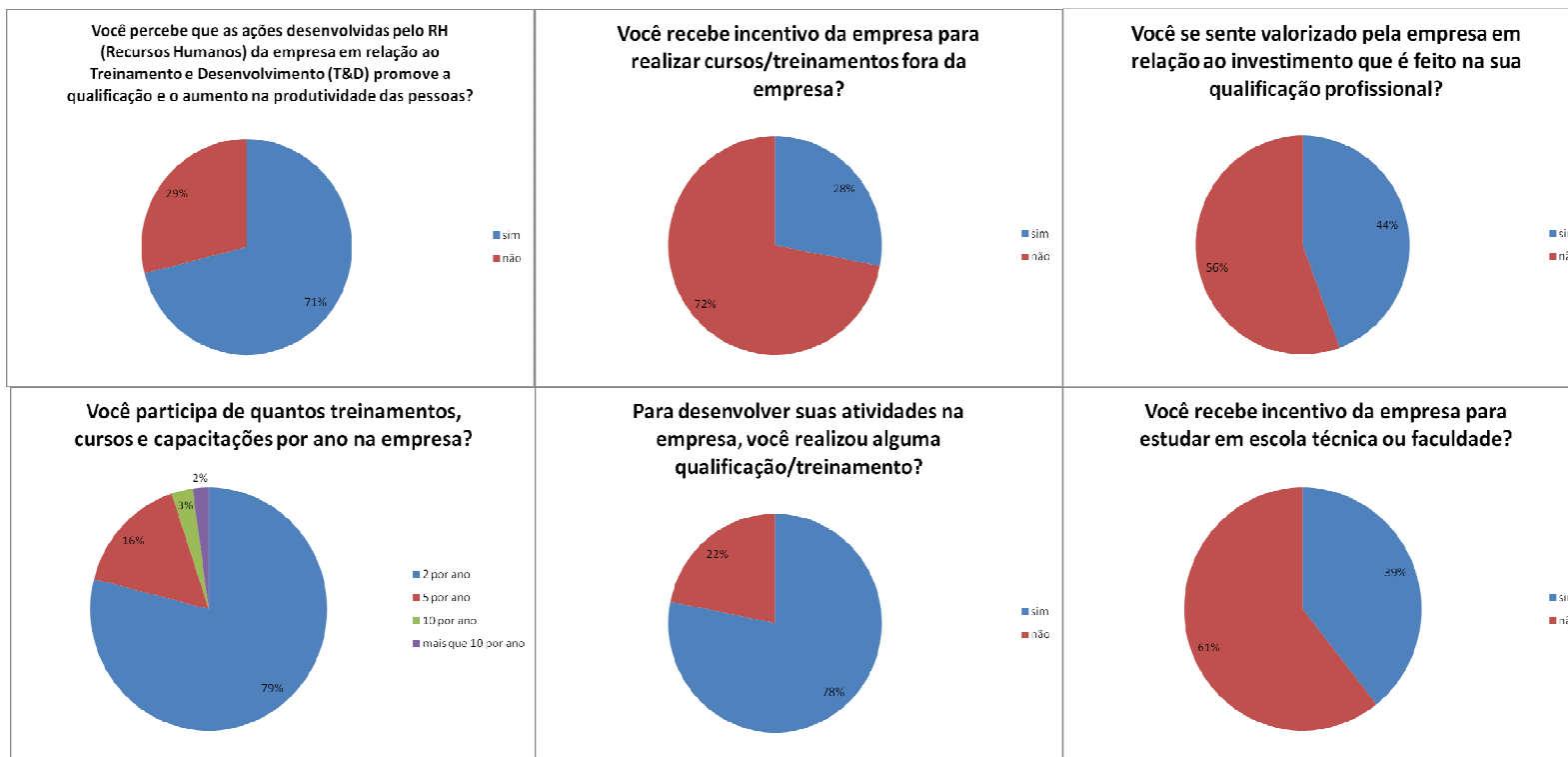
Anexo 02 - Mudança de paradigma do centro de Treinamento e Desenvolvimento para EC

Anexo 03 - Reflexão sobre o processo de ensino-aprendizagem

Fonte: Google²⁴

²⁴ Disponível em: http://www.officinadamente.com.br/blog/Imagens/Do_ensino_a_aprendizagem.jpg acessado em 16.02.2010.

Anexo 04 - Tabulação do questionário



Anexo 05 - Entrevista semiestruturada e questionário aplicado na empresa "x"**Publico Alvo: trabalhadores do nível operacional**

1. Você percebe que a empresa valoriza quem tem mais estudo? (relação educação x trabalho)
2. Qual é a contribuição da empresa para sua formação: pessoal e profissional? E, qual é o seu investimento na sua formação: pessoal e profissional? (formação continuada)
3. Como ocorre o seu aprendizado na empresa? (aprendizado organizacional)
4. Você participa dos cursos, treinamentos, capacitações que a empresa oferece? Conte-me qual e como foi o último que participastes. (Educação Corporativa – currículo)
5. De todas as oportunidades que a empresa oferece para sua qualificação, qual (quais) você considera mais importante? (Educação Corporativa – benefícios)
6. Qual é a sua concepção/entendimento sobre a Educação Corporativa?

Publico Alvo: gerentes/coordenadores/supervisores do nível tático

1. Quais foram os critérios relacionados à sua formação acadêmica que foram fundamentais para a aquisição/promoção do seu cargo atual? (educação x trabalho)
2. Como é realizado seu planejamento de carreira? (formação continuada)
3. Como você percebe que as pessoas da sua equipe aprendem? Existe alguma forma explícita ou implícita para que ocorra o aprendizado na empresa? (aprendizado organizacional)
4. De que forma ocorre o processo de capacitação/qualificação/treinamento na empresa? (Educação Corporativa)
5. Qual é a sua concepção/entendimento sobre a Educação Corporativa?

Publico Alvo: diretores do nível estratégico

1. Como você percebe o aprendizado nesta empresa? (processo, benefícios, resultados)
2. Existe alguma política interna de investimentos na área de TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO?
3. Qual é a sua concepção/entendimento sobre a Educação Corporativa?

Questionário

Público Alvo: Colaboradores do nível operacional

Pedimos a sua colaboração: responda este questionário e entregue para a pesquisadora Tatiane Martins. Esse questionário não tem a finalidade de expor ninguém. Ele é sigiloso e o objetivo do mesmo é contribuir com dados essenciais para o bom resultado da pesquisa: Educação Corporativa: diálogos entre teoria e práticas educativas na empresa “x”. Muito obrigado.

Marque a opção que você mais identifica como sua resposta correta. Procure ser verdadeiro (a), pois os dados serão tabulados para retratar a realidade desta empresa.

1. Sexo: () feminino () masculino
2. Idade: () 18 – 25 anos () 26 – 35 anos () 36 – 45 anos () 46 – 55 anos () mais que 56 anos
3. Tempo de serviço: () até 02 anos () 05 anos () 06 – 10 anos () mais que 15 anos
4. Escolaridade: () Ensino Fundamental Completo (antigo 1º grau)
() Ensino Fundamental Incompleto (antigo 1º grau)
() Ensino Médio Completo (antigo 2º grau)
() Ensino Médio Incompleto (antigo 2º grau)
() Formação Técnica
() Ensino Superior Completo
() Ensino Superior Incompleto
5. Você participa de quantos treinamentos, cursos e capacitações por ano na empresa?
() 02 () 05 () 10 () mais que 10
6. Para desenvolver suas atividades na empresa, você realizou alguma qualificação/treinamento?
() Sim
() Não
7. Você recebe incentivo da empresa para estudar em escola técnica ou faculdade?
() Sim
() Não

8. Você recebe incentivo da empresa para realizar cursos/treinamentos em instituições externa a empresa?
 Sim
 Não
9. Você se sente valorizado pela empresa em relação ao investimento que é feito na sua qualificação profissional?
 Sim
 Não
10. Você percebe que as ações desenvolvidas pela área de Recursos Humanos (RH) da empresa em relação ao Treinamento e desenvolvimento (TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO) promove a qualificação e o aumento na produtividade das equipes?
 Sim
 Não