

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

RÚBIA LÜDKE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
Políticas e Práticas em duas empresas do Rio Grande do Sul

PORTO ALEGRE

2017

RÚBIA LÜDKE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

Políticas e Práticas em duas empresas do Rio Grande do Sul

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração - da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

PORTO ALEGRE

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Lüdke, Rúbia

Educação Corporativa: Políticas e Práticas em duas empresas do Rio Grande do Sul / Rúbia Lüdke. -- 2017. 102 f.

Orientador: Ariston Azevedo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Educação Corporativa. 2. Educação a Distância. 3. Desenvolvimento de Pessoas. I. Azevedo, Ariston, orient. II. Título.

RÚBIA LÜDKE

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

Políticas e práticas em duas empresas do Rio Grande do Sul

Esta Dissertação foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração - da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

Aprovada em: 09 de novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Diogo Joel Demarco – PPGA /UFRGS

Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes – EA/UFRGS

RESUMO

A presente dissertação propõe-se a colaborar com o conhecimento da Educação Corporativa e as contribuições que a mesma pode trazer para o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações e o alcance dos objetivos organizacionais. Através da construção da referência teórico-prática acerca da Educação Corporativa e suas dimensões – administrativa, cultural, política, sociopsicológica, econômica e científico-tecnológica –, foi possível realizar, em termos ainda exploratórios, um diagnóstico organizacional sobre a Educação Corporativa em duas empresas de grande porte do estado do Rio Grande do Sul (RS). O diagnóstico baseou-se no relato das percepções de pessoas dos níveis estratégico e operacionais das empresas pesquisadas. A partir destes relatos, portanto, foi possível diagnosticar e analisar as políticas e práticas associadas ao processo de Educação Corporativa, segundo as dimensões mencionadas. Observou-se, a partir dos dados, que a Educação Corporativa proporciona significativas contribuições para a empresa e para seus funcionários. As práticas de Educação Corporativa estão relacionadas ao processo de inovação e o aumento de competitividade de seus produtos. Constatou-se que os empregados, independente do nível hierárquico, precisam constantemente reciclar seus conhecimentos e se valerem de aprendizados contínuos. Um alto grau de envolvimento dos gestores nesse processo é fundamental para que se possa identificar o potencial dos funcionários e incentivá-los a buscar atualização constante nas tarefas que desempenham. Quando a Educação Corporativa recebe os investimentos necessários e é bem desenvolvida, há maior eficiência na tomada de decisões e mais rapidez na resolução de tarefas, contribuindo ainda para a melhoria na comunicação interna. Nas conclusões desta pesquisa, constatou-se que empresas estão em fase de construção de políticas e práticas da Educação Corporativa, tornando o processo fragmentado, por possuírem visão simplificadas do que na realidade seja a Educação Corporativa. Este estudo acentuou a dimensão e a complexidade do processo de desenvolvimento de pessoas nas empresas, comprovando a capacidade de abranger múltiplas dimensões e sua transdisciplinaridade.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Desenvolvimento de Pessoas.

ABSTRACT

The present dissertation aims to contribute to the knowledge of Corporate Education and the contributions it brings to human development within organizations. Through the use of a theoretical and practical reference about Corporate Education and its dimensions – administrative, cultural, political, socio-psychological, economic, scientific, and technological – it was possible to contribute to the evaluation of this process within companies. The research was performed in a descriptive way within two companies based in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, where managers and personnel shared their own perceptions on the development of the topic in their companies. Utilizing their ideas and speeches it was possible to diagnose and analyze the practices and politics performed regarding human development, under Corporate Education perspective and its dimensions. It was seen from the data collected that Corporate Education provides significant contributions to companies and their personnel. The practices of corporate education are linked to innovation processes and to a growth in product competitiveness. It was verified that employees, independent of their hierarchical level, need to recycle their knowledge frequently and keep their intellectual growth constant. A high level of manager involvement in this process is vital to identify personnel potential and encourage them to seek updates on their constant tasks. When Corporate Education receives the necessary investment and it is well developed, there is a higher effective decision making process and a faster task resolution, contributing to an even better internal communication performance. The conclusion of this research presents that companies are building practices and politics regarding Corporate Education, making the process fragmented, for having simpler visions than what Corporate Education is in reality. This study emphasized the dimension and complexity of the process of human development within companies, proving the capability of widening multiple dimensions and its trans-disciplinarity.

Keywords: Corporate Education. Human Development.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder sabedoria, coragem, força para não desistir e proteção para me amparar. Sem Ele essa jornada não seria cumprida.

À minha família, pela compreensão, incentivo e apoio nesses anos de dedicação ao mestrado. E ao meu namorado Carlos, pelo amor, companheirismo e motivação que me impulsionaram em direção às vitórias dos meus desafios.

Ao meu orientador, Dr. Ariston Azevedo, pelas contribuições, pelo incentivo, pela paciência e pelo seu tempo dedicado, contribuindo com importantes sugestões para a elaboração desta dissertação.

Aos Professores Diogo Joel Demarco e Fernanda Tarabal Lopes, por terem aceitado fazer parte da banca.

A todos os professores do Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo conhecimento compartilhado e pelas oportunidades de enriquecimento intelectual.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DEFINIÇÕES DO TEMA DE ESTUDO	11
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	OBJETIVO GERAL	14
1.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
2	EDUCAÇÃO CORPORATIVA	15
2.1	MODELO REFERENCIAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	20
2.1.1	Dimensão Administrativa.....	20
2.1.2	Dimensão Cultural.....	21
2.1.3	Dimensão Política	22
2.1.4	Dimensão Sociopsicológica	23
2.1.5	Dimensão Econômica.....	23
2.1.6	Dimensão Científico – Tecnológica	24
3	A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	25
3.1	ADOÇÃO E RESISTÊNCIA.....	28
3.2	ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE EAD.	31
3.2.1	Necessidades primárias do Aluno Virtual	32
3.2.2	Local de estudo e aprendizado	33
3.2.3	Tecnologia de comunicação.....	34
3.2.4	Plataformas de EaD.....	36
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4.2	OS PARTICIPANTES DA PESQUISA	39
4.2.1	Empresas selecionadas	39
4.2.2	População alvo.....	39
4.2.3	Categoria e elementos de análise.....	40
4.2.4	Instrumento de coleta de dados.....	41
4.2.5	Coleta de dados.....	41
4.3	CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS.....	42
4.3.1	Empresa A	42
4.3.2	Empresa B.....	43
4.4	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	45
4.5	RESULTADOS DA EMPRESA A.....	45

4.5.1	Dimensão administrativa nos Níveis estratégico e tático.....	45
4.5.2	Dimensão Cultural nos Níveis Estratégico e Tático	49
4.5.3	Dimensões Política nos Níveis Estratégicos e Táticos.....	52
4.5.4	Dimensões Sociopsicológica nos Níveis Estratégico e Tático	54
4.5.5	Dimensão Econômica nos níveis estratégico e tático	55
4.5.6	Dimensão Científico- Tecnológica nos Níveis Estratégico e Tático	56
4.5.7	Dimensão Administrativa no Nível Operacional.....	58
4.5.8	Dimensão Cultural Nível Operacional.....	60
4.5.9	Dimensão Política Nível Operacional.....	60
4.5.10	Dimensão Sociopsicológica no Nível Operacional	61
4.5.11	Dimensão Econômica no nível Operacional	61
4.5.12	Dimensão Científico-Tecnológica no Nível Operacional.....	62
4.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA EMPRESA A.....	62
4.7	RESULTADOS EMPRESA B.....	65
4.7.1	Dimensões Administrativas nos Níveis Estratégico e Tático.....	65
4.7.2	Dimensão Cultural nos Níveis Estratégico e Tático	68
4.7.3	Dimensão Política nos Níveis Estratégico e Tático	71
4.7.4	Dimensão Sociopsicológica nos Níveis Estratégicos e Tático	72
4.7.5	Dimensão Econômica nos Níveis Estratégico e Tático	73
4.7.6	Dimensão Científico-Tecnológica nos Níveis estratégico e Tático	74
4.7.7	Dimensão Administrativa no Nível Operacional.....	75
4.7.8	Dimensão Cultural no Nível Operacional.....	76
4.7.9	Dimensão Política no Nível Operacional	77
4.7.10	Dimensão Sociopsicológica do Nível Operacional	77
4.7.11	Dimensão Econômica no Nível Operacional	77
4.7.12	Dimensão Científico - Tecnológica no Nível Operacional	78
4.8	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA EMPRESA B	79
5	CONCLUSÕES	82
5.1	DOS OBJETIVOS AOS RESULTADOS	82
5.2	CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....	82
5.3	SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS PESQUISADAS	84
5.3.1	Sugestões para a Empresa A.	84
5.3.2	Sugestões para a Empresa B	86
5.4	CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	88
5.5	SUGESTÕES PARA ESTUDOS COMPLEMENTARES	89

REFERÊNCIAS	91
ANEXO A	98
ANEXO B	100

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Educação tem sido muito discutida em diversos ambientes da sociedade e vista como uma solução para os mais variados problemas brasileiros. No específico âmbito empresarial não tem sido diferente, bastando folhear ou acessar virtualmente algumas revistas de negócios para se constatar o quanto o investimento no processo educativo de funcionários cresceu amplamente, muito em razão da adoção da chamada Educação Corporativa.

As empresas que investem em programas de Educação Corporativa almejam conquistar benefícios, que vão de desenvolvimento humano pessoal e profissional dos seus funcionários, até boa imagem perante a sociedade, retenção de talentos e redução de rotatividade. Sendo assim possível ter equipes mais preparadas e motivadas perante os desafios. Em decorrência, a empresa melhora seus resultados, aumenta a sua competitividade, os lucros, e consequentemente atinge as metas estabelecidas.

Em um ambiente que evolui rápido e constantemente, a qualificação profissional se tornou condição essencial para manter-se no mercado de trabalho. Já para as empresas, ter seu quadro de funcionários qualificado, com capacidade de mobilizar conhecimentos técnicos, com habilidades e atitudes tornou-se fator de competitividade e estratégia.

Sendo assim, aumentam anualmente o número de empresas que se preocupam com a formação dos profissionais, uma vez que a concepção educacional adotada por escolas e universidades nem sempre se coaduna com a concepção esperada pelas empresas, de tal modo que muitas vezes não atendem às expectativas destas. Essa lacuna tem aberto espaço para a Educação Corporativa, na qual as empresas passam a promover atividades de desenvolvimento profissional observando as necessidades de cada setor, alinhando estratégias de capacitação com Educação Corporativa e a Educação a Distância (EaD).

A partir dessas preocupações, a autora deste trabalho iniciou sua primeira pesquisa buscando por programas de Educação Corporativa em duas empresas, levando em consideração que as duas são as maiores detentoras de mão de obra direta e indireta da cidade em que estão suas matrizes. Outro ponto buscado foi o compromisso dos gestores com esse processo, suas preocupações com o desenvolvimento das pessoas, o investimento destinado ao programa, em suma, a real dedicação à questão, visto que o retorno dos esforços e investimento somente pode ocorrer em longo prazo.

Essas ideias desencadearam interesses e reflexões acerca dos possíveis processos e modelos formais de Educação Corporativa e de suas aplicabilidades em empresas, a partir de

algumas dimensões analíticas sugeridas pela pesquisa de Amaral (2003), quais sejam, administrativa, cultural, política, sociopsicológica, econômica e científico-tecnológica, todas elas exigidas pelo processo de desenvolvimento humano e pelo processo de construção do futuro das empresas em meio à competitividade no mercado.

Feitas estas primeiras considerações, apresenta-se a seguir a estrutura desta dissertação, que é composta por seis capítulos. Neste capítulo introdutório, são apresentados os seguintes assuntos: as principais motivações que levaram a escolher o tema de estudo, a justificativa, os objetivos gerais e específicos do estudo.

No segundo e terceiro capítulo, é exposto o referencial teórico, que discorre sobre a Educação Corporativa em sua essência e as possibilidades de contribuições para o desenvolvimento de pessoas e benefícios para a empresa. E a EaD como forte aliada aos processos de aprendizagem.

No quarto capítulo, são apresentados os seguintes aspectos: como foi feito o processo de busca e organizações de dados, assim como a definição dos entrevistados, os resultados das entrevistas a partir da Educação corporativa e suas dimensões.

No quinto capítulo, são tecidos os comentários finais e feitas as sugestões. E por fim elencam-se as referências bibliográficas utilizadas para a construção deste trabalho.

1.1 DEFINIÇÕES DO TEMA DE ESTUDO

Diante de um cenário no qual os profissionais entram no mercado de trabalho necessitando dar continuidade ao seu processo de educacional profissional, complementando a educação formalizada em colégios e universidades, a Educação Corporativa tem muito a contribuir com a preparação de profissionais humana e tecnicamente mais capacitados para o desempenho de suas atribuições no ambiente de trabalho.

A Educação Corporativa que, a princípio, chegou a ser utilizada por empresas apenas como uma ação educativa corriqueira e substitutiva passou por mudanças com os avanços da tecnologia e, hoje, faz parte do processo educacional mais complexo, sendo encarada com seriedade por empresas, escolas e sociedade.

Muito já foi escrito sobre treinamento e desenvolvimento de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Atualmente estamos passando por um momento de transição, do tradicional treinamento e desenvolvimento de pessoas para a Educação Corporativa. É necessário quebrar paradigmas tradicionais e trazer para a empresa a

responsabilidade de coordenar um processo de aprendizado, educar funcionários e tentar complementar – em alguns casos até mesmo suprir deficiências – do sistema educacional formal.

Algumas empresas continuam apostando em treinamentos presenciais para seus funcionários, e para isso também devem estar bem estruturadas e com objetivos claros. Fatores importantes como análise das necessidades reais dos funcionários, material didático, ambiente organizacional e estrutura do curso devem passar por elaboração criteriosa, para que os funcionários não se desmotivem e deixem de fazer os treinamentos. Como os cursos presenciais têm alto custo, considerando estrutura, deslocamento e ainda o afastamento do funcionário do seu local de trabalho, optar pela Educação a Distância (EaD) passa a ser uma nova estratégia para empresas que desejam reduzir seus custos e disseminar o conhecimento no local de trabalho através dos novos métodos pedagógicos.

Mas quando cogitam em mudar para a Educação Corporativa a Distância, muitas dessas empresas acabam sendo levadas pelo modismo e não pela essência do processo e com o conteúdo, derrapando no rigor e na qualidade de todo o processo.

O tema Educação Corporativa a Distância vem sendo muito pesquisado na área de Administração e, nas últimas décadas, passou a ser discutido fortemente nas empresas. As autoras Meister (1999) e Éboli (2004) foram pioneiras no assunto e seus livros são norteadores para pesquisadores desta área. Litto (2010) e Moore e Kearsley (2011) surgem logo depois, mostrando a evolução e a importância, nos dias de hoje, da Educação Corporativa à distância, reafirmando essa forma educacional como fundamental para manter a competitividade das empresas.

A Educação Corporativa é considerada uma forma inovadora de educação e apresenta muitas vantagens, como a de combinar estudo com trabalho, formação adaptada a exigências atuais, facilidade de compartilhar conhecimento dentro na empresa e, como consequência, tornar os empregados mais ativos, com iniciativa e interesse.

Tendo em vista esse novo modelo de ensino e um cenário de infinitos recursos tecnológicos, recursos materiais e didáticos, as empresas precisam se dedicar a elaborar cuidadosamente a estrutura dos cursos.

A importância deste estudo será identificar as políticas e práticas utilizadas por empresas na gestão de Educação Corporativa, oportunizando uma reflexão sobre a sua complexidade e suas dimensões administrativas, culturais, políticas, sociopsicológicas, econômicas, todas elas apontadas pela literatura sobre o assunto como fundamentais. Somam-se a estas as dimensões científico-tecnológica, não menos importantes no processo de

desenvolvimento humano e de consolidação das empresas em meio a competitividade no mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA

Durante décadas os processos de aprendizagem, os conhecimentos e a formação para o trabalho ficaram limitados ao ambiente escolar formal. Mais recentemente, por exigências do próprio ambiente competitivo das organizações, estas tiveram que relativizar o paradigma convencional de preparação para o mundo do trabalho e alinharem-se à intensidade e velocidade das mudanças no mundo dos negócios. Para tanto, partiram para a implantação de programas de educação continuada, sendo que boa parte deles foram assumidos pelas próprias empresas.

Um processo de aprendizagem contínuo tem como finalidade estimular os funcionários para sempre buscar novos conhecimentos e, assim, contribuir para alcançar os objetivos da empresa, sem abandonar os objetivos pessoais de desenvolvimento e crescimento. Conforme afirmam Prahalad e Krishnan (2008), estas mudanças implicam em mudanças sociais para as empresas, principalmente no que diz respeito às habilidades, mentalidade e comportamentos gerenciais. As mesmas mudanças são exigidas de seus funcionários.

Para que isto ocorra de forma menos conflituosa possível, Marras (2001) diz que é necessário desenvolver um plano de desenvolvimento de pessoas e de preparação do corpo gerencial para levar em frente às mudanças, garantindo tantos resultados organizacionais coletivos quanto resultados pessoais individuais. Desenvolver um projeto de educação Corporativa a distância sob difíceis exigências passa a ser, em um contexto de acirrada competitividade, não uma opção a ser desenvolvida pelas empresas, mas uma obrigação que exige destas ainda mais dedicação, tempo e investimentos quando comparado ao modelo presencial.

A Educação Corporativa a Distância tem exigido, como dito acima, o difícil, para alguns quase impossível, alinhamento das estratégias do negócio com o desenvolvimento pessoal e profissional contínuos. Para Meister (1999), o *E-learning* é um modelo de capacitação inovador e altamente valioso para aprimorar os programas de Educação Corporativa e promover as estratégias de aprendizagem contínua.

Esta pesquisa busca, assim, uma análise da realidade para, em seguida, elaborar proposições de intervenção na realidade para submetê-las ao exame das empresas

pesquisadas. O fim buscado aqui, portanto, é de caráter prático e, ao mesmo tempo, de desenvolvimento educacional da própria pesquisadora.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar, a partir de seis dimensões (administrativas, culturais, políticas, sociopsicológicas, econômicas e científico-tecnológica), os incipientes projetos de Educação Corporativa em duas empresas do Rio Grande do Sul para, em seguida, propor algumas recomendações com base no referencial teórico estudado e na realidade investigada.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- (1) Diagnosticar a realidade da Educação Corporativa em duas empresas, à luz de algumas dimensões que a literatura destaca como fundamentais (administrativa, cultural, política, econômica, sociopsicológica e científico – tecnológica).
- (2) Estabelecer um conjunto de recomendações de modo a aprimorar a Educação Corporativa das empresas pesquisadas.
- (3) Propor aspectos que possam ser desenvolvidos por pesquisas futuras.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Embora constantemente confundidos, os termos Educação Corporativa e Universidade Corporativa não se confundem. O primeiro refere-se a todo o sistema de Educação Corporativa, da formação à capacitação dos profissionais de uma empresa, ao passo que o segundo seria um processo do sistema de Educação Corporativa. Portanto, neste trabalho, esses dois conceitos não serão tratados como equivalentes.

A Educação Corporativa é um conceito que emerge do discurso empresarial como uma possibilidade de trazer para dentro das empresas a responsabilidade pelo processo de aprendizagem contínua, já que durante décadas tal responsabilidade tem ficado a cargo quase exclusivo de escolas, Centros de Formação e universidades, ou seja, têm ficado sob responsabilidades alheias às empresas interessadas. No entanto, hoje estamos diante de um contexto social em que as corporações encaram o conhecimento como um recurso estratégico, de tal forma que estas passaram a desenvolver as suas próprias ferramentas de aprendizagem, de maneira a poder, inclusive, ter maior controle sobre o processo de socialização e formação de seus colaboradores, em especial no que diz respeito à aprendizagem de conhecimento e técnicas de produção.

Marinelli (2007) explica que Educação Corporativa tem por finalidade compor uma série de eventos preestabelecidos, representando um processo contínuo, cujo ciclo se renova a cada vez que ocorre. Sua vinculação ao termo universidade ocorre desde a década de 1950, quando a General Electric (GE) lançou a sua Universidade Corporativa denominada Crotonville, no ano de 1955, inteiramente voltada para o treinamento e a capacitação de seus funcionários. Sua origem, portanto, é os Estados Unidos, onde primeiramente as empresas se lançaram no processo de Educação Corporativa com o objetivo de ganhar vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos.

Meister (1999), que é uma das precursoras da fase contemporânea do movimento, afirma que a Educação Corporativa é mais do que um processo, é um “trabalho em andamento” que se caracteriza como um “guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente” (1999, p. 8). A autora define Educação Corporativa como uma estratégia específica, enfocada para educar clientes, fornecedores e comunidade, cujo objetivo é estabelecer um alinhamento dessas relações com as metas empresariais. No caso da GE, o sucesso estratégico de sua iniciativa estaria exatamente no uso da metáfora “universidade”,

que criou uma imagem muito positiva e, conseqüentemente, ajudou a dar ao programa de Educação Corporativa a marca que ele precisava para se desenvolver com sucesso.

O conceito de Educação Corporativa inclui, segundo Éboli (2004), os seguintes pressupostos:

Ter como objetivo principal desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais; manter foco no aprendizado organizacional para fortalecer a cultura da organização e o conhecimento coletivo; concentrar-se nas necessidades dos negócios e não focar somente em necessidades individuais; identificar as competências críticas empresariais e desenhar ações e programas a partir das estratégias do negócio; e dirigir suas ações ao público alvo interno e externo. (ÉBOLI, 2004, p. 49-50)

Fica claro, assim, que a Educação Corporativa deve ser tratada com relevância nas empresas, pois além de torna-las muito mais competitiva, sua finalidade básica é “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (ÉBOLI, 2004, p. 48).

As empresas que adotaram o modelo de aprendizagem centrado em Educação Corporativa sofreram algumas mudanças de paradigmas, como afirma Meister:

Empresas estão transformando suas salas de aula em infraestruturas de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios e alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. (1999, p.19)

Ora, as mudanças por que passam as organizações, sejam elas de caráter econômico ou de caráter não econômico, mas principalmente as primeiras, estão a exigir novas posturas frente ao ambiente organizacional turbulento que a elas se impõem, o que as tem feito exigir de seus colaboradores, sejam eles gestores ou não, esforços pessoais voltados para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Ao contratarem recém-graduados, por exemplo, essas empresas percebem que a formação por eles adquirida não atende suficientemente às competências profissionais exigidas pelo mundo do trabalho, entre outras coisas porque não cabe às universidades verterem-se com exclusividade seus currículos para esse aspecto formativo, qual seja, o profissionalizante. Surge então, a necessidade de criar, dentro da organização, um sistema educacional que possa fazer com que as pessoas alinhem suas competências técnicas, humanas e conceituais (KATZ, 1955), conforme as necessidades e estratégias da empresa.

Como se percebe, um programa de Educação Corporativa não tem como principal objetivo desenvolver apenas o indivíduo, mas, ao mesmo tempo, ele e a organização como um todo. Essa é uma das características que faz com que a Educação Corporativa difira dos métodos tradicionais de aprendizagem. Ao desenvolver um modelo de Educação Corporativa, deve-se olhar para o todo, isto é, a organização e os participantes do programa (ALLEN; MCGE, 2004).

Meister (1999) apresenta cinco forças fundamentais envolvidas neste novo processo:

- *Organizações flexíveis*: organizações com padrões mais simples que as burocráticas, menos rígidas e que conseguem reagir rapidamente as mudanças.
- *Era do conhecimento*: conhecimento e tecnologia são considerados um bem maior.
- *Rápida obsolescência do conhecimento e informação*: o que pode ser uma verdade hoje pode não ser mais amanhã, portanto as organizações devem manter seu banco de dado de informações em atualização constante.
- *Empregabilidade*: desenvolvimento profissional para a carreira e não para o emprego.
- *Educação para a estratégia global*: desenvolvimento de pessoas com visão global e perspectiva de crescimento.

Sendo mais uma vez enfática, a Educação Corporativa é um sistema de aprendizagem contínua, que promove o aprendizado individual e organizacional, estando sempre alinhado com às estratégias da empresa. Sendo assim, Éboli (2004) reforça que a área de Gestão de Pessoas das empresas tem papel fundamental na Educação Corporativa, porém não fique restrita a ele. Através deste setor é que são criadas as condições favoráveis para o desenvolvimento dos funcionários, começando por mudanças na estrutura política e cultural da empresa. Nesse sentido, o autor chama atenção para três questões que devem ser respondidas para que se possa desenvolver um modelo de Educação Corporativa:

- Por que implantar um sistema de Educação Corporativa? A implantação desse sistema deve ter em seus objetivos: desenvolvimento, aumento da competitividade, união das competências individuais com as empresariais.
- O que fazer para implantar um sistema de Educação Corporativa? Definir qual é o processo ideal para efetivar um modelo de Educação Corporativa e aumentar a inteligência da empresa.
- Como fazer? Primeiramente, é necessário motivar e envolver as pessoas neste projeto, que somente terá sucesso se todos estiverem envolvidos. É fundamental que as lideranças

estejam à frente nesse processo, disseminando esta cultura e mostrando a importância do autodesenvolvimento das competências.

Ainda com base nos estudos de Eboli (2004), a Educação Corporativa deve seguir sete princípios, para a empresa ter sucesso na implantação deste sistema.

- 1- Competitividade: é necessário preparar seus colaboradores para o mercado altamente competitivo, através de programas que estimulem o aprendizado.
- 2- Perpetuidade: Transmitir aos colaboradores os valores organizacionais e a cultura da organização. Disseminar a importância da educação e assim garantir o futuro da empresa.
- 3- Conectividade: Ampliar rede de relacionamento interno e externo, disseminar o conhecimento, fator crucial no processo.
- 4- Disponibilidade: disponibilizar recursos, estratégias e ações que proporcionem aos funcionários um ambiente de aprendizagem diário.
- 5- Cidadania: Desenvolver a consciência ética e socialmente responsável.
- 6- Parceria: estabelecer parcerias entre gestores e colaboradores, assim como parcerias externas com instituições de ensino, que possam auxiliar com o desenvolvimento do sistema.
- 7- Sustentabilidade: Implantar programas viáveis, direcionados aos resultados e objetivos que a empresa pretende atingir com as ações de Educação Corporativa.

Outro fator relevante para que a Educação Corporativa consiga ser implantada e seja atualizada constantemente é o investimento financeiro. Este pode ser um fator decisivo. Caso a empresa opte por Educação Corporativa a distância, deverão ser instalados *softwares* e *hardwares* para processar um novo sistema, assim como desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem virtual será necessário. Para isso, a empresa terá que contar com uma equipe de Tecnologia e Informação (TI) altamente qualificada. Este fator, como destacarei mais abaixo, é, inclusive, um dos fatores responsáveis pela resistência das empresas na implantação da Educação a Distância. Por isso, as atividades elaboradas para um programa de Educação Corporativa devem partir das necessidades reais e da realidade da empresa, para que não se tenha gastos desnecessários e a empresa deixe de atingir seus objetivos estabelecidos em sua estratégia.

Como já deve ter ficado claro, existem diferenças substanciais entre Educação Corporativa e Treinamento. Conforme Ramalho (2013), o treinamento é reativo e atende

necessidades pontuais de melhoria na realização de atividades de um determinado cargo, já a Educação Corporativa é proativa e busca identificar no planejamento estratégico as necessidades de desenvolvimento do capital humano e da organização como um todo.

Esse paradigma tecnológico e de gestão passa a ser cada vez mais um diferencial competitivo determinante para as empresas, pois trabalhadores mais motivados, instruídos e atualizados têm condições de cooperar mais e junto com a empresa alcançar os objetivos. Em tempos nos quais a economia brasileira passa por mudanças políticas e econômicas, adotar modelos de gestão de alta performance é um desafio para as empresas e para a sociedade.

Neste contexto podemos citar algumas empresas brasileiras que desenvolveram fortemente a cultura da Educação Corporativa de forma presencial ou a distância. Lage, Cruz e Oliveira (2007) apresentam, por exemplo, um conjunto de empresas que obtiveram êxito em seus projetos criando suas próprias escolas corporativas. A Petrobrás S/A, com o objetivo de desenvolver melhor as competências de seus empregados em alinhamento com seus Planos de Negócio, criou uma unidade estratégica da educação corporativa para a empresa, denominada de *Universidade Petrobrás* (UP). Nessa mesma linha, a Sadia, uma das maiores e mais respeitadas produtoras de gêneros alimentícios, criou a *Uni S* em 2003, resultado da soma de esforços do presidente e gestores de diversos setores. A *Uni S* colabora para a disseminação do conhecimento interno e desenvolve vários métodos de aprendizagem que proporcionem o desenvolvimento individual de competências e de equipes, evitando que o conhecimento fique retido nos setores. O Banco do Brasil, instituição sólida e respeitada no mundo, passou a tratar a educação corporativa com tanta importância que criou a *UniBB*, Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Seu programa de educação corporativa existe desde 1965, com o objetivo de integrar os seus funcionários em torno de objetivos e metas organizacionais, alinhada com os objetivos da universidade corporativa, que visa buscar a excelência em educação empresarial e propiciar condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus funcionários.

Dentre as cooperativas, ganha destaque a Cooperativa Sicredi, que aprovou, em 2004, a Educação Corporativa como política corporativa formalizada e presente no planejamento estratégico. De acordo com Weiblen (2008), o apoio da alta diretoria e as campanhas internas, conscientizando os funcionários da importância e dos benefícios de participarem do projeto de formação proporcionado pela cooperativa, foram elementos cruciais para o sucesso da educação a distância. Além disso, seus gerentes reforçam que o planejamento e o desenvolvimento dos conteúdos são elaborados com cuidado, deixando evidente a preocupação do Sicredi com a produção dos materiais.

O que se pode depreender desses exemplos, é que a gestão do conhecimento, aliada à Educação Corporativa, pode promover um aumento na geração de valor, já que as práticas tradicionais têm mostrado cada vez mais limitações em um contexto de intensas mudanças e novos hábitos profissionais. Sendo assim, a modalidade de Ensino à Distância, como será apresentada mais à frente, surge com uma metodologia inovadora, transpondo barreiras geográficas, contando com as diversas tecnologias de comunicação e informação, capaz de levar a educação para um número maior de colaboradores, principalmente em grandes empresas.

2.1 MODELO REFERENCIAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Após revisão de literatura, apresenta-se abaixo os principais elementos adotados para análise das dimensões que tem por objetivo organizar e dar primazia ao conjunto sistêmico de múltiplas oportunidades de desenvolvimento humano e podem auxiliar na análise e na implementação de um sistema de Educação Corporativa em empresas. Neste estudo privilegiou-se uma análise mais extensiva do que em profundidade da realidade, eis porque o aspecto quase panorâmico adotado.

2.1.1 Dimensão Administrativa

Esta dimensão destaca principalmente a estratégia da empresa, o desenvolvimento de pessoas e o alcance dos objetivos. Além disso, ela enfoca os moldes como a Educação Corporativa encontra-se estruturada e é gerenciada pela empresa, a articulação entre a concepção do processo de desenvolvimento das pessoas e as competências organizacionais exigidas para o cumprimento de determinadas funções e os parâmetros para a escolha dos parceiros e fornecedores. Todos esses aspectos são destacados por autores como Meister (1999), Terra (2001), Lemos (1999), Fleury e Fleury (2001), Freire (1996) e Éboli (1999), tal como também aponta Amaral (2003), onde se buscou inspiração para esta parte da dissertação.

Os elementos considerados para a análise da dimensão administrativa foram:

a) *Diretrizes estratégicas*: Analisa se a gestão da empresa demonstra engajamento com a Educação Corporativa e suas estratégias, bem como se o próprio programa de Educação Corporativa é conhecido por todos dentro da empresa. Analisa também se os programas e atividades estão correlacionados com as necessidades do negócio.

b) *Estrutura de Educação Corporativa*: Analisa onde está alocada, na cadeia de comando da empresa, a responsabilidade e a autoridade pela Educação Corporativa, bem como verifica seu grau de centralização ou de descentralização.

c) *Gestão de Educação Corporativa*: Analisa de que forma a empresa identifica e prioriza as necessidades de desenvolvimento de pessoas, de que forma gerencia o orçamento e como destina os recursos. Também analisa como ocorre o acompanhamento da execução dos programas de Educação Corporativa e como está ocorrendo o processo de aprendizagem e avaliação do empregado.

d) *Competências organizacionais, funcionais e individuais*: Enfoca o estado de desenvolvimento dos funcionários, abordando as necessidades mais destacadas para o desenvolvimento das competências necessárias, o desempenho de suas respectivas funções e a adaptação tecnológica em razão das mudanças que ocorrem no mercado.

e) *Parceiros e Fornecedores de Educação Corporativa*: Enfoca os critérios utilizados para a escolha de parcerias de aprendizagem e de fornecedores de Educação Corporativa.

2.1.2 Dimensão Cultural

Esta dimensão procura destacar como a empresa gerencia a cultura organizacional e a fundamenta no desenvolvimento da cidadania corporativa e no conhecimento da estrutura contextual do negócio. Também está voltada para diagnosticar o processo de comunicação entre as áreas e níveis da empresa e a disseminação do conhecimento embasada em experiências compartilhadas. Além dos autores anteriormente relacionados, Amaral (2013) destaca outros contribuintes para a caracterização desta dimensão analítica, como Maturana (1998), Morin (2002), Garvin et al (1993), Argyris (1992), Kolb (1997), Geus (1998), Senge (1990) e Schein (1992).

f) *Cidadania Corporativa*: Analisa a melhor forma de difundir a missão, visão e valores para todos os funcionários e a maneira como é estimulada a construção de uma visão da organização como um todo e de como é construída a identidade cultural da organização.

g) *Estrutura contextual do negócio*: Procura focar as oportunidades que a empresa oferece aos empregados para que aprendam sobre seus produtos e serviços, o ramo de atividade em que a empresa atua e como esta fornecer informações para que eles possam comparar o negócio da empresa com o dos concorrentes.

h) *O processo de comunicação*: Volta-se para a análise do modo como a Educação Corporativa promove o desenvolvimento das habilidades de comunicação entre as pessoas, áreas, níveis, visando a uma integração interdisciplinar e interdepartamental.

i) *Formação de Memória*: Refere-se aos métodos e às oportunidades de aprendizagem que a empresa desenvolve para capturar conhecimento e formar memória. Abrange também as formas de aprendizado através da análise dos sucessos e insucessos e suas causas.

2.1.3 Dimensão Política

Esta terceira dimensão se refere à elaboração de políticas corporativas que possibilitem às organizações focarem no desenvolvimento de pessoas, oportunizando a cada funcionário participar do processo coletivo de aprendizado. Também incide sobre a análise dos diferentes perfis utilizados como critérios na seleção das pessoas, do trabalho em equipe, na promoção ou não de lideranças que abram espaço para que os gestores compartilhem com suas equipes a tomada de decisão. Para a caracterização desta dimensão contribuem, Amaral (2003) relaciona, além dos autores citados acima, outros como Ellinor e Ggerard (1998), Bessant et al (1999) e Delors et al (2001).

j) *Políticas de Educação Corporativa*: Refere-se principalmente a identificar as políticas de Educação Corporativa que demonstrem que esta é vista como um processo que estimule a aprendizagem crítica e que estimule o auto-desenvolvimento e o gerenciamento de sua própria carreira.

k) Diversidade: Analisa os critérios utilizados na seleção de pessoas, a forma como o quadro de funcionários e seus saberes acumulados auxiliam para atuarem na complexidade da resolução de problemas organizacionais, promovendo aprendizado organizacional e fortalecendo a cultura corporativa.

l) Processo decisório: Incide sobre a cultura de desenvolvimento de parceria colaborativa e de liderança compartilhada, estimulando a aprendizagem e o trabalho em equipe.

2.1.4 Dimensão Sociopsicológica

Esta dimensão enfoca o desenvolvimento do trabalho humanizado que contribua para o ser humano tornar-se uma pessoa de valores e princípios consolidados e que valorize o respeito mútuo, com postura de confiança e responsabilidade para com seu trabalho, de maneira a alcançar a produtividade e a fidelidade organizacional. Contribuíram para a caracterização desta dimensão, Senge (1990) Chanlat, (1993) Maturana (1998) Geus (1998) Moscovici et al.(2001) Dolors et al.(2001) e Morin (2002).

m) Atitudes e comportamentos construtivos: Refere-se às possibilidades de aprendizagem inclusiva. Analisa o espaço criado para que as pessoas falem sobre o que é importante e significativo.

n) Visão sistêmica: Refere-se às possibilidades de aprendizagem que promovem o conhecimento da organização como um todo.

2.1.5 Dimensão Econômica

Esta quinta dimensão se refere ao processo de mudanças que geram desenvolvimento das pessoas e o valor econômico agregado para a organização, tornando, assim, a Educação Corporativa uma vantagem competitiva no mercado nacional ou internacional. Meister (1999) e Éboli (1999) são os autores que mais enfocam este aspecto.

o) Mudanças com valor agregado: Analisa as principais mudanças ocorridas na empresa e de que forma agregaram valor econômico em relação ao desenvolvimento de pessoas.

2.1.6 Dimensão Científico – Tecnológica

Esta última dimensão destaca a inovação das metodologias educacionais e o uso de novas tecnologias que contribuam para facilitar e incentivar a disseminação do conhecimento. Esses dois aspectos são fortemente grifados por autores como Garvin et al (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Meister (1999), Moscovici et al (2001), Fleury e Fleury (2001) e Morin (2002).

p) Tecnologias e metodologias educacionais: Refere-se à utilização de métodos e metodologias diversas (aulas, palestras, leituras, filmes, grupos de discussão, treinamentos, entre outros) para diferentes formas de aprender. Abrange ainda a identificação da possibilidade de as empresas criarem Universidades Corporativas para a organização do processo de desenvolvimento de pessoas.

q) Circulação de conhecimento: Refere-se à circulação do conhecimento com velocidade e efetividade para obter vantagens competitivas, o compartilhamento de experiências, e analisa os procedimentos utilizados para a armazenagem do conhecimento.

3 A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

As mudanças ocorridas na economia nos últimos anos nos remetem também às mudanças no campo educacional. Até os anos de 1970, vigorava o modelo de organização fabril com base no fordismo–taylorismo, que é caracterizado pela produção em série, consumo em massa e pela separação entre planejamento e execução no trabalho. Com a crise do petróleo, houve um forte processo de reestruturação nos modelos de produção e de trabalho por parte das empresas que competiam na economia mundial, diminuindo-se sobremaneira o modelo de administração rígido e inflexível, de modo a contemplar um outro modelo que buscava, através da valorização do trabalhador, atingir mais eficazmente os objetivos organizacionais e reduzir os custos pessoais de adaptação do trabalhador às novas orientações produtivas.

Nesse novo cenário, a EaD tem sido uma ferramenta importante para as organizações, facilitando a atualização rápida de equipes e apresentando grande diferencial em relação ao treinamento convencional em sala de aula presencial, via de regra mais oneroso. Essa ideia é confirmada por Bayma (2005, p.27), quando diz que:

Um dos princípios mais utilizados na justificação de uma universidade corporativa é o de levar o aprendizado a qualquer um, em qualquer momento e em qualquer lugar. Esse princípio só pode ser contabilizado como verdadeiro quando a organização dispuser dos recursos tecnológicos capazes de sustenta-lo.

A EaD tem sido cada vez mais utilizada por instituições de ensino e por empresas, não apenas no Brasil. As evoluções tecnológicas permitiram que fossem criados vários modelos, ferramentas e cursos em EaD. Mas para que possamos entender esses avanços, primeiramente precisamos recorrer a uma definição sobre o que seja a EaD. Uma noção básica pode ser encontrada no texto de Moore e Kearsley (2011), que assim simplificam a ideia: na EaD, aluno e professor estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam. Por estarem em locais distintos, eles dependem fortemente da intermediação de algum tipo de tecnologia para viabilizar o aprendizado e, desse modo, proporcionar um meio melhor de interação.

Embora as pessoas tenham apenas tomado conhecimento sobre aprendizagem a distância nos últimos anos, ela na verdade já era praticada na Europa por muitos países já desde 1950. Os cursos à distância eram oferecidos para as pessoas que, por um motivo ou outro, não podiam chegar até a escola. Segundo Litto (2010), essas escolas procuravam

oferecer a oportunidade de auto-aperfeiçoamento a todos que quisessem aprender e satisfazer as suas mais variadas ambições, fossem profissionais, fossem pessoais.

Desde então, a EaD evoluiu significativamente. Algumas pessoas pensam que a EaD teve início apenas com a invenção da Internet, mas segundo Mattar (2011), é possível dividir a história da EaD em três grandes gerações: a primeira geração é a dos cursos por correspondência; a segunda é a de novas mídias e universidades abertas; e, a terceira, é a da EaD *on line*, conforme está ilustrado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Visão Histórica do EaD

Visão Histórica do EaD			
	Sistema de entrega	Período	Fatos Históricos
1º geração	Material era impresso e levado até o aluno pelo correio	Século XIX	Evolução dos meios de comunicação e transportes
2º geração	Novas mídias, televisão, rádio, fitas de áudio, vídeo e telefone e Universidades abertas	Século XX	Advento do Cinema, popularização do radio e da televisão. Criação das Universidades abertas, que utilizavam intensamente as mídias.
3º geração	Sistema multimídia, utilizando o computador, permitindo registrar textos, imagens ou sons.	Século XXI	Advento do computador que permitia registrar palavras, imagens e sons, além de executar certas formas de "pensar". Logo em seguida, em meados dos anos 80 surgem às redes eletrônicas, a Internet, que permitia que os computadores se interconectassem.

Fonte: Moore e Kearsley (2011, p. 25-46)

Para Litto (2010), no mundo da aprendizagem à distância, o computador é importante, exatamente porque combina ou procura combinar em uma única tecnologia todos os meios usados anteriormente para aprender, possibilitando alterar tempo e espaço. Para empregar as tecnologias disponíveis, professores e universidades devem desenvolver técnicas de criação e

de comunicação específicas e diferentes das que são usadas em sala de aula presencial. Segundo Moore e Kearsley (2011), usar essas tecnologias e técnicas para a EaD exige mais tempo, planejamento e recursos financeiros. Aliás, dizem eles, um sistema de EaD exige um grau considerável de sofisticação gerencial, e por isso cabe aos gerentes coordenar e conduzir esse sistema, observando e avaliando quais as reais necessidades dos seus funcionários.

As várias possibilidades em ambientes virtuais de aprendizagem evoluíram, mas é certo que ainda existem – e muito provavelmente continuarão a existir – pessoas resistentes a estes novos modelos. Algumas pesquisas apontam que, ao serem questionadas sobre a eficácia da EaD, tanto alunos quanto professores dizem não acreditar na eficácia desse modelo de aprendizagem. Opiniões similares são expressas por gestores. Nesse sentido, Litto (2010) faz uma analogia muito interessante. Para ele, quando alguém critica a EaD como um todo, é por que desconhece a prática e, como o avestruz (que enfia a cabeça no chão quando está com medo), não consegue ver o que está acontecendo em volta.

Fazer com que EaD seja aceita pela sociedade e pelos gestores é um trabalho lento e contínuo. Abaixo nos valem de Brauer (2008) para apresentar alguns itens considerados relevantes no que se refere às principais vantagens e desvantagens da EaD. Itens estes que precisam ser considerados, analisados e estudados exaustivamente pelas empresas que desejam implantar a Educação Corporativa à distância e que queiram que seus projetos tenham êxito.

- Economia de escala;
- Eliminação de barreiras geográficas;
- Flexibilidade de horário;
- Universalidade;
- Padronização do ensino;
- Personalização e individualização do conteúdo;
- Ritmo de treinamento definido pelo próprio aluno;
- Maior planejamento do ensino;
- Ensino é centrado no aluno, e não no professor;
- Possibilidade de o aluno rever conteúdos inúmeras vezes.

Mas, como não poderia deixar de ser, a EaD também apresenta desvantagens, limitações e dificuldades que não podem ser omitidas. Entre estas podem ser apontadas as seguintes:

- Falta de disciplina dos alunos, que têm que sair da postura passiva e procrastinadora para a uma postura ativa e organizada, no qual ele é o principal agente responsável pelo processo educativo de si;
- Falta de preparo dos professores;
- Sentimento de isolamento, por parte dos alunos;
- Possível demora no *feedback* dos professores;
- Menor confiabilidade nos resultados da avaliação;
- Certos estilos de aprendizagem são pouco explorados na EaD;
- Custos iniciais elevados;
- Problemas tecnológicos e de suporte;
- Má adaptação de cursos presenciais para cursos a distância;
- No caso da EaD nas empresas, muitas vezes falta de um ambiente que apoie seus estudos;

Para que estes problemas sejam evitados, é necessário que os cursos desenvolvidos em EaD sejam preparados com qualidade e envolvam o aluno, para que ele se sinta motivado e se dediquem aos estudos. Ademais, é necessário também que as empresas que desejam implantar a Educação Corporativa à distância tenham uma estrutura adequada, com pessoas capacitadas para desenvolver este projeto, e assim conseguir alcançar os seus objetivos estratégicos.

3.1 ADOÇÃO E RESISTÊNCIA

Para Brauer e Albertin (2010), o cenário mundial favorece a implantação da Educação Corporativa a Distância quando se fala principalmente em tecnologia. Segundo dados apresentados pelo Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD, 2010), um a cada setenta e três brasileiros estuda a distância em cursos voltados para profissionalização por EaD, o que faz crescer e motivar projetos desse tipo em âmbito nacional. Ainda de acordo com a ABRAEAD (2010), no ano de 2007, mais de 2,5 milhões de brasileiros estudaram em cursos com metodologia a distância, o que nos leva a acreditar que a resistência ao EaD esteja diminuindo com o passar dos anos.

Brauer e Albertin (2010) citam em seu artigo que as empresas brasileiras possuem certas expectativas em relação à implantação da EaD ou *E-learning*, como também é conhecida:

- Redução de custos de viagens
- Aumento de audiência
- Redução de custos internos
- Maior rapidez no processo
- Maior permanência dos treinados nos postos de trabalho
- Melhoria na qualidade do treinamento
- Novas oportunidades de negócios
- Maior permanência dos *experts* nos postos de trabalho
- Maior envolvimento de parceiros, fornecedores, clientes
- Aumento de vendas

A EaD tem uma série de vantagens, mas as empresas, principalmente as brasileiras, ainda possuem certa resistência a Educação Corporativa a distância, quando se compara com as empresas de outros países. No Brasil, os empresários parecem que estão mais preocupados, conforme citado por Brauer e Albertin (2010), com a redução de custos do que com o aprendizado real. Este fato, obviamente, só eleva os casos de resistência às mudanças relacionadas à tecnologia e à informação. Estas resistências à tecnologia podem ser causadas por medo, falta de conhecimento, etc. Em outros casos, a resistência à tecnologia também pode ser vista como uma prevenção, onde a empresa pode acabar deixando de adotar mudanças que não geram retornos sobre o investimento.

Algumas empresas encararam as mudanças tecnológicas e exploraram esse ambiente virtual criando estruturas de ensino dentro de suas próprias dependências, com estrutura pedagógica bem desenvolvida e, assim, aproveitando todos os recursos pedagógicos oferecidos pela EaD. Outras empresas, após comprovarem o retorno positivo sobre este investimento, criaram suas universidades corporativas dentro do projeto de Educação Corporativa e passaram a difundir essa tendência.

Tarapanoff (2004) cita diversas grandes corporações americanas que investiram em universidades corporativas, como Dell, Motorola, Xerox, Disney e Federal Express. Na Europa, são indicadas como referência as universidades corporativas patrocinadas pelas companhias Daimler Chrysler, Lufthansa, Fiat, na Itália e Unipart, British Steel-Corus e British Aerospace, na Inglaterra. No leste europeu, a Rússia se destaca com as empresas Gazprom e Alfabank.

3.2 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE EAD.

Ao desenvolver ou adquirir um programa de EaD, a organização deve considerar as abordagens pedagógicas e os aspectos didáticos mais adequados aos objetivos pretendidos. A empresa que optar por utilizar a tecnologia no processo de aprendizagem deve especificar que tipo de capacitação deseja adotar dentre as alternativas pedagógicas, como cita Éboli (2004, p.148):

- *Treinamento* – ações de curto prazo, com finalidade de aperfeiçoar o desempenho do indivíduo em uma atividade determinada;
- *Desenvolvimento* – preparar os profissionais para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade ao longo de sua carreira, com realização em médio prazo; e
- *Educação* – ações voltadas para um futuro distante, com foco na formação integral do ser humano, com efeitos na sua vida.

Para elaborar um projeto de curso em EaD, é necessário tomar conhecimento das normas, regulamentações e credenciamentos de cursos em EaD, tal como estabelecidos nos termos do Decreto Federal nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Conforme o art.4º do referido decreto, a EaD, para ser ofertada nos níveis de e modalidades previstos na legislação, deve conter em seu planejamento e na implementação do Plano de Curso e /ou Planos de Estudo:

- Organização Curricular
- Técnicas
- Recursos didáticos e pedagógicos
- Meios e tecnologias de informação e de comunicação.

Ainda seguindo as disposições gerais do decreto, nota-se o reforço para que, no Projeto Político Pedagógico e no Plano de Estudos, mesmo que de um curso ou programa a distância, devem ficar comprovados:

- I. Corpo docente com qualificação exigida na legislação vigente, com qualificação para o trabalho com EaD;
- II. Corpo técnico e administrativo qualificado;

- III. Projeto de atualização contínua do corpo docente, técnico e administrativo;
- IV. Planos de formação continuada aos professores e tutores que irão atuar no atendimento presencial, incluindo a relação numérica entre professor e aluno;
- V. Instalações físicas e infraestrutura tecnológica de suporte e atendimento remoto aos alunos e professores;
- VI. Laboratório(s) para desenvolvimento de atividades práticas;
- VII. Biblioteca, inclusive com acervo eletrônico remoto e acesso por meio de rede de comunicação e sistemas de informação, com regime de funcionamento e atendimento adequados aos estudantes de EaD.
- VIII. Estrutura e organização curricular, objetivos, programa e carga horária (presencial e a distância);
- IX. Competências e habilidades exigidas do aluno para frequentar o curso (quando houver pré-requisitos para ingresso);
- X. Tipificação de equipes multidisciplinares, inclusive corpo docente, disponíveis para os diferentes meios de comunicação a serem utilizados;
- XI. Indicação das parcerias se for o caso, para o desenvolvimento do(s) curso(s);
- XII. Modalidades de assessoria aos professores que atuam no atendimento presencial aos alunos se for o caso, incluindo a relação numérica entre professor e aluno;
- XIII. Plano de desenvolvimento escolar, que contemple a oferta a distância de cursos profissionais de nível médio e para jovens e adultos;
- XIV. Projeto pedagógico para o(s) curso(s) e programa(s) ofertado(s) na modalidade a Distância

Mesmo que a empresa, ao desenvolver um projeto de Educação Corporativa, não dependa da aprovação do Ministério da Educação e do Desporto (MEC), conhecer e seguir as normas que regulam a EaD é fundamental, pois se trata, ela própria, de um processo de aprendizagem.

Na grande maioria das empresas, a teoria educacional que utilizam em seus programas de Educação Corporativa pode ser vinculada à Teoria Construtivista. Em linhas gerais, tal teoria sustenta que os aprendizes devem construir o conhecimento. Segundo Merriam e Ceffarela (1999), o construtivismo é associado a abordagens pedagógicas que promovem o “aprender fazendo”, pois, conforme Joia e Costa (2005), no construtivismo o conhecimento é como uma entidade construída por cada indivíduo ao longo do processo de aprendizado, opondo-se, assim, ao Behaviorismo, que diz que o conhecimento é constituído de respostas automáticas para fatores externos.

Para dar início a um processo de implementação de um Projeto de Curso em EaD, é necessário atentar para alguns componentes fundamentais, como os descritos a seguir.

3.2.1 Necessidades primárias do Aluno Virtual

Saber quem o aluno virtual é e quais suas necessidades ajuda o professor e sua equipe a planejar um curso que atenda às necessidades e que seja verdadeiramente focado no aluno (PALOFF; PRATT, 2004). Sendo assim, uma das primeiras necessidades evidentes para os alunos da EaD é ter acesso a um computador, à internet e, principalmente, saber usá-los.

Paloff e Pratt (2004) apresentam um resumo do que uma instituição ou empresa precisa oferecer, a fim de atender as necessidades do aluno. São elas:

- Uma experiência educacional de alta qualidade
- Acesso a todos os serviços e recursos disponíveis
- Uma forte estrutura tecnológica disponível em tempo integral, aliado ao um suporte técnico de qualidade.
- Bom custo-benefício
- Programas e cursos centrados no aluno.

É necessário ainda considerar a afinidade e o potencial dos alunos com o ambiente virtual que está sendo oferecido, pois o fato de o aluno optar por um curso *on-line*, não significa que ele possua as habilidades necessárias para utilizar as ferramentas oferecidas pelo sistema. Por essa razão, grande parte dos programas e cursos EaD oferecem uma disciplina introdutória com o intuito de tornar familiar ao aluno a plataforma que será utilizada. A propósito, antes mesmo de começar um curso *on-line*, recomenda-se a preparação dos alunos, por isso a necessidade de uma avaliação de seus conhecimentos, devendo ser levados em consideração os seguintes itens, conforme Palloff e Pratt (2004):

- Conhecimentos básicos da internet, como navegadores, sites, e-mails.
- Conhecimentos básicos de informática; Word, Excel, Power-Point.

Muitos alunos que procuram a EaD trazem a falsa ideia de que tal modalidade será mais fácil e mais leve do que se fosse presencialmente. Mas conforme Paloff e Pratt (2004) estima-se que os cursos *on-line* tomam, pelo menos, o dobro do tempo dos alunos, pela quantidade de leituras e tarefas exigidas. Sendo assim, os cursos *on-line* exigem tanto ou mais comprometimento e disciplina do que os cursos presenciais.

3.2.2 Local de estudo e aprendizado

O ambiente ou local de aprendizado do aluno, segundo Moore e Keasley (2011), também faz parte do sistema de EaD e exerce impacto importantíssimo sobre a eficácia das partes do sistema. Neste caso, tal ambiente em que ocorre a interação do aluno com o material do curso, professores e colegas, pode ser o seu local de trabalho, sua casa, hotel, avião e, até mesmo, o carro, através do áudio, etc. Porém, Moore e Keasley (2011) destacam um ponto importante que não pode ser desprezado: as distrações. Eles apontam as distrações relacionadas aos locais de aprendizado como um desafio, e sugerem que, para se evitar distrações que impactem negativamente sobre seu aprendizado, os alunos treinem a si mesmo, conscientizando-se para adquirir hábitos de estudos disciplinados. Além disso, no caso de teleconferências em que são envolvidos pequenos grupos em uma sala de aula ou uma sala de reuniões, recomenda-se a coordenação de um tutor ou técnico especializado em informática, a fim de assegurar o funcionamento dos equipamentos de teleconferência.

Ainda, existe o ambiente de aprendizagem misto, onde o aluno acessa as aulas virtualmente, assim como realiza tarefas usando o meio virtual, mas também podem ser organizados alguns encontros presenciais, onde os alunos interagem entre eles e com seus professores. Como se pode perceber, as opções são as mais variadas possíveis.

Apenas conteúdo ou matéria de estudo não faz um curso. Segundo Moore e Keasley (2011), em um curso o conteúdo é organizado em uma estrutura elaborada cuidadosamente. Escolher e criar os materiais que serão utilizados em um curso demanda uma atenção especial e precisam ser elaborados por especialistas que tenham vasto conhecimento na área, assim como devem conhecer as tecnologias disponíveis e mais adequadas para cada conteúdo e curso, para cada finalidade educativa.

Moore e Keasley (2011) ainda sugerem que os objetivos do curso, os exercícios e as atividades que os alunos farão, o *layout* do texto e as ilustrações, conteúdos gravados em áudio ou vídeo, sejam desenvolvidos por especialistas que dominem o conteúdo. Já as tecnologias pertinentes a mídias, *design* gráficos, internet, etc., não exigem menos, ou seja, também devem ser desenvolvidas e acompanhadas por especialistas em tecnologia, que colocarão em prática as ideias dos especialistas em conteúdo, criando programas de boa qualidade. Há ainda a necessidade dos especialistas em avaliações e pesquisa, que devem planejar o modo de avaliar o aprendizado individual do aluno, bem como a eficácia de todos os aspectos do curso a distância.

Muitas habilidades são exigidas para criar um curso de EaD, e por isso é necessário contar com a melhor equipe. Apesar de recorrer com muita frequência às mais variadas ferramentas que visam facilitar a aprendizagem, não se pode esquecer que, na grande maioria das vezes, os cursos EaD exigem grande quantidade de leituras, atividades práticas de aprendizagem e, possivelmente, uma prova para testar os conhecimentos adquiridos pelo aluno.

Reforça-se, ainda, que, no caso da Educação Corporativa, se faz necessário manter a equipe envolvida sob boa coordenação gerencial e alinhada para atingir tanto os objetivos educacionais quanto os objetivos estratégicos da empresa.

3.2.3 Tecnologia de comunicação

Para Maia e Mattar (2007), os projetos em EaD vão além do quadro-negro e da apostila para efetivar a aprendizagem. Com as novas tecnologias, é possível criar várias ferramentas de aprendizagem, através do telefone, áudio, vídeo, e-mail, tecnologias de comunicação interativas, grupos de discussão na internet. Segundo os autores, o que mudou com as novas mídias é que o aluno tem a possibilidade de interação com o professor e não apenas recepção de conteúdo, fugindo de um comportamento inteiramente passivo.

Entre as tecnologias utilizadas pela modalidade de EaD, as mais comuns são:

- **Chats** (bate-papo). Utilizado para estabelecer relação síncrona entre os participantes envolvidos. Através dele, o aluno pode tirar dúvidas e trocar ideias diretamente com o professor, o tutor, e os outros colegas do grupo. As conversas podem ser armazenadas. Então, quem não participou poderá acessá-las posteriormente.
- **Ambiente Virtual de Aprendizagem**. Neste ambiente os alunos são separados por salas virtuais, onde o professor ou tutor acompanha o desempenho dos alunos. Toda a interação entre professor e aluno acontece nesse ambiente.
- **Videoconferência**. Permite que alunos e professor tenham contato visual, utilizando o computador como principal dispositivo para a comunicação. Porém, estes devem permanecer conectados à internet em tempo integral.

Além desses recursos, Moore e Kearsley (2011) trazem mais alguns tipos de tecnologias utilizadas na EaD e reforçam que é um desafio para os educadores decidir quais tecnologias serão utilizadas para um curso em específico.

- **Textos impressos.** Pode ser mais barato e confiável trazendo a informação toda numa ferramenta só. Porém, pode parecer passivo e demandar muito mais tempo para ser elaborado e com isso o custo ser maior.
- **Gravação em áudio ou vídeo.** Proporciona a experiência direta entre os envolvidos, mas este recurso demora para ser desenvolvido e o custo é elevado.
- **Rádio/televisão.** Distribuição da informação em massa de forma imediata. O tempo de desenvolvimento dessa ferramenta também precisa de tempo para ser elaborada, elevando os custos.
- **Teleconferência.** A comunicação ocorre de forma interativa, imediata e bastante participativa. Porém, pode se tornar frustrante caso não haja um bom suporte, equipamentos e internet de qualidade.
- **Programas baseados em computador e baseados na Web.** Podem oferecer um volume elevado de texto em formato dinâmico para aqueles alunos que não gostam de ter material impresso. O uso desse programa exige um software apropriado.

Assim, é necessário fazer uma análise e uma seleção das mídias e tecnologias, considerando os pontos fortes e fracos de cada uma delas, em relação às finalidades do curso. Moore e Kearsley (2011), após analisar diversos modelos consolidados que orientam o processo de seleção de mídias e tecnologias, citam que os seguintes passos abaixo são os principais em todos esses modelos.

1. Identificar os atributos das mídias exigidas pelas atividades de aprendizado.
2. Identificar as características dos alunos.
3. Identificar as características do ambiente de aprendizagem que está sendo oferecido.
4. Identificar os fatores econômicos ou organizacionais que podem afetar a viabilidade do uso de certas mídias e tecnologias.

Com base nisto, é possível compreender, a partir de uma análise minuciosa dos pontos abordados acima, e até fornecer algumas ideias que podem ser usadas para tomar decisão a respeito das tecnologias disponíveis, quais e como devem ser utilizadas.

A eficácia de qualquer tecnologia não depende inteiramente das características da tecnologia, mas da qualidade da criação do curso, da elaboração de cada lição e da qualidade da interação de que o instrutor é capaz. O uso eficaz de uma tecnologia depende de se ter uma experiência adequada com ela em aplicação de aprendizado a distância. Mesmo tecnologias conhecidas, como texto impressos ou televisão, exigem adaptações especiais em contexto de aprendizado a distância, conforme alertam Moore e Kearsley (2011, p. 101).

3.2.4 Plataformas de EaD

O *E-learning* ou EaD refere-se ao processo educativo de conteúdos disponíveis *on-line*. Para que seja possível sustentar o ambiente virtual, é necessário ter uma plataforma. Os elementos que compõem esta plataforma, conforme citados por Litto (2010, p.52), são:

- Portal (ou um ponto único de entrada)
- Sistema de gerenciamento dos usuários (determinando quem tem acesso)
- Ambiente de colaboração
 - correio eletrônico
 - discussão segmentada por temas
 - espaço para transmissões na web
 - área para simulações e compartilhamento de recursos
 - lousa branca e chat
- Gerenciador de eventos
- Serviço para gerenciar conteúdos de aprendizagem, como objetos reutilizáveis e material convencional de instrução para apoiar aprendizagem.
- Sistema de avaliação do aluno
 - perguntas de múltipla escolha
 - respostas corretas múltiplas
 - respostas curtas
 - perguntas (alternativas falso/verdadeiro)

- redação de ensaio
- simulações
- trabalho em grupo
- apoio para processos de credenciamento
- Sistema de gerenciamento de aprendizagem
 - candidatos para o curso
 - subsistema de histórico escolar de alunos
 - plano de desenvolvimento pessoal de cada aluno
 - registro de tutores
 - programa de aprendizagem
- Gerenciamento de aspectos de propriedade intelectual do material do curso
- Base de dados de apoio ao curso
- Ambiente de convivência entre alunos, no qual é possível conversar sobre assuntos pessoais e construir um sentimento de “comunidade”.

Existem atualmente muitas plataformas, tanto comerciais quanto gratuitas, que seguem os princípios mencionados acima. É importante destacar também que o uso de tecnologias e as mudanças constantes que elas proporcionam não mudam, a princípio, as questões inerentes a qualquer projeto educativo. Há sempre que se responder, conforme descrito anteriormente, para quê? E como o projeto será desenvolvido?

Freire (1997) diz que o ambiente virtual de aprendizagem deve ser desenvolvido em uma base múltipla, formando um sujeito ativo, crítico-reflexivo, deliberativo, ético e autônomo. O ambiente virtual, de certa forma, é desenvolvido para atender essas exigências e alavancar a inovação pedagógica.

Em suma, as empresas que resolverem investir em EaD tem uma tarefa árdua e minuciosa para escolher qual a plataforma virtual que irá utilizar para atender as expectativas de alunos, professores e empresa. Portanto, conhecer bem uma plataforma facilita muito a aprendizagem, se ela atender as necessidades de quem vai utilizá-la. Algum treinamento específico pode ser necessário neste ponto.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seleção dos métodos e procedimentos de pesquisa requer do pesquisador um posicionamento sobre a forma como pretende construir conhecimentos e também coerência quanto à forma que pretende fazer isto (VERGARA, 2013). A metodologia nada mais é do que uma explicação do por que você coletou determinados dados, que dados coletou, de onde, quando e como os coletou.

Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato e tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, onde o procedimento adotado para a coleta de dados foi, basicamente, entrevista. É uma pesquisa de natureza qualitativa, com vistas à compreensão do fenômeno e ampliação da experiência no contexto em que ocorre e do qual faz parte.

Dentro dessa perspectiva, a estratégia de pesquisa adotada envolve dois casos tomados não de maneira a esgotar suas realidades, mas com a profundidade suficiente que pudesse nos levar a atender ao objetivo central do estudo: verificar o desenvolvimento da Educação Corporativa em duas empresas do Rio Grande do Sul.

Yin (2001) declara que o estudo de caso examina o fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, e por isso não requer um modo único de coleta de dados, permitindo trabalhar com evidências quantitativas e qualitativas. Esta estratégia vem sendo utilizado constantemente por pesquisadores sociais, pois permite estudar situações da vida real. De acordo com Yin (2001), existem alguns preconceitos contra os estudos de caso, tais como:

- 1) Generalização dos resultados obtidos: pois a unidade de investigação pode ser atípica em relação a outras do mesmo meio e assim os resultados da pesquisa podem se tornar um tanto quanto equivocados. O estudo de caso é relativamente simples, mas exige muita atenção e cuidado no tratamento dos resultados.
- 2) Pesquisa fácil de ser realizada: simplifica o nível de complexidade envolvido nessa modalidade e rigor científico necessário para planejamento, análise e interpretação
- 3) Tempo destinado a pesquisa: Demandam muito tempo para serem realizados.

A pesquisa foi realizada de modo descritivo, com o objetivo de aprofundar a descrição da realidade estudada CHIZZOTTI (2006).

4.2 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

4.2.1 Empresas selecionadas

A pesquisa foi realizada em duas empresas que atendiam os seguintes critérios:

- a) *Localização Geográfica:* Optou-se por empresas que fossem da mesma região, por serem as maiores indústrias em captação de recursos humanos.
- b) *Facilidade de acesso:* observou-se o interesse da empresa em participar da pesquisa, bem como acesso às informações da empresa.
- c) *Coerência com o espaço da pesquisa:* as empresas selecionadas evidenciam em seus princípios e valores o desenvolvimento de pessoas, e as tem como foco estratégico num mercado altamente competitivo.

A partir destes critérios, iniciaram-se os contatos com as empresas, através de e-mails, visitas e telefone. As duas empresas concordaram com a pesquisa e colaboraram substancialmente para a sua realização.

Por solicitação das empresas, foi acordado que estas seriam denominadas como “Empresa A” e “Empresa B”, como forma de garantir o sigilo das informações apresentadas, uma vez que as duas empresas utilizam a Educação Corporativa como estratégia de mercado. A Empresa A pertence ao setor alimentício, contando com indústria de processamento de leite, laticínios, frutas e rações para animais. A Empresa B pertence ao setor calçadista.

4.2.2 População alvo

A população-alvo foi segmentada em três níveis organizacionais:

- a) Nível estratégico: diretores e gerentes.
- b) Nível tático: gerentes, assistentes, coordenadores e supervisores.
- c) Nível operacional: funcionários que participam do processo.

Para o nível estratégico e tático foi solicitado que as empresas indicassem profissionais que estivessem envolvidos com o processo e apresentassem maior conhecimento do processo de desenvolvimento de pessoas. Já para o nível operacional foi solicitado que indicassem os

funcionários das áreas da empresa que participam do processo e que o grau de escolaridade fosse equivalente a superior completo ou incompleto.

Quadro 2 – Especificação da amostra da pesquisa

Empresa	Nível	Área Funcional	Função	Nº de entrevistas
Empresa A	Estratégico	Diretoria	Diretor- Presidente	1
		Diretoria	Gerente Industrial	1
	Tático	Recursos Humanos	Gerente	1
		Indústria	Coordenador	1
	Operacional	Produção	Colaborador	1
		Qualidade	Colaborador	1
Pesquisa e Desenvolvimento		Colaborador	1	
Suporte TI		Colaborador	1	
Empresa B	Estratégico	Diretoria	Diretor	1
		Recursos Humanos	Gerente	1
	Tático	Recursos Humanos	Assistente	1
		Industrial	Gerente	1
	Operacional	Produção	Colaborador	1
		Modelagem Técnica	Colaborador	1

Fonte: elaborado pela própria autora com base nas entrevistas realizadas

4.2.3 Categoria e elementos de análise

Para uma análise mais adequada das categorias e dos elementos de análise, os dados coletados foram agrupados por níveis: estratégico (diretores e gerentes), tático (gerentes, assistentes, coordenadores, supervisores) e operacional (colaboradores em geral), obedecendo os elementos destacados nas dimensões apontadas.

4.2.4 Instrumento de coleta de dados

A partir das dimensões da Educação Corporativa, foram elaborados dois roteiros de entrevistas, o primeiro com 24 perguntas (ANEXO A), que foi aplicado para os níveis estratégico e tático. E o segundo (ANEXO B) com 16 perguntas, aplicado nos níveis e operacionais das empresas.

4.2.5 Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados baseou-se em entrevistas individuais realizadas com os participantes da amostra.

No primeiro contato com as empresas, foram esclarecidos os objetivos, a forma de condução da pesquisa, o tempo que seria necessário para aplicação das entrevistas em cada nível. Ficou estipulado que o tempo máximo de aplicação da entrevista para todos os níveis seria de uma hora, podendo se estender por mais 30 minutos, se necessário.

Neste primeiro momento a ajuda dos departamentos de Recursos Humanos foi muito importante para conseguir agendar as entrevistas. De um modo geral, diretores e gerentes abriram espaços em suas agendas para participarem da entrevista. Como o assunto é de grande interesse de todos, algumas entrevistas acabaram passando do tempo estipulado.

No início de cada entrevista procurou-se conhecer um pouco mais de cada entrevistado, com a intenção de criar um ambiente mais informal para que pudesse tratar dos objetivos da pesquisa, coletar os dados, destacando para todos da importância de cada entrevistado e o sigilo total de qualquer informação.

A partir dos roteiros especificados, os entrevistados responderam às questões relatando seu conhecimento sobre o assunto. Em certos momentos alguns aspectos não ficaram claros, então se buscou esclarecer as dúvidas para continuar com o roteiro da entrevista.

Os dados secundários foram obtidos através de relatórios, documentos e *homepages*. A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro, outubro e novembro de 2016, na Empresa A, e abril e maio, na Empresa B.

4.3 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS

4.3.1 Empresa A

Fundada em 29 de outubro de 1967, atua no setor de laticínios.

Uma parceria estabelecida com o governo alemão, que identificou a oportunidade de investimento na região, contribuiu para a viabilização do projeto da empresa, tendo como principal objetivo impulsionar o desenvolvimento dos produtores rurais para torná-los mais competitivos, transformando-os em verdadeiros empresários rurais.

Com essa meta, desde a sua criação, vem investindo na capacitação e na profissionalização de seus funcionários e produtores associados, tendo em vista obter qualidade extrema em todos os processos. A empresa oferece acompanhamento e suporte à produção desde a origem até a finalização.

A empresa está dividida em três unidades distintas: indústria de alimentos, agronegócio e supermercados. A área de captação envolve produtores rurais de cerca de 90 municípios gaúchos. A empresa conta com quinze mil associados e mais de cinco mil funcionários. Além da indústria de laticínios e doces de frutas, conta ainda com duas fábricas de rações, uma rede de supermercados e agropecuárias com dezessete lojas. A distribuição dos produtos está concentrada em três Estados do Sul - Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná - e no estado de São Paulo.

Desde sua fundação, se preocupa com a qualidade da matéria-prima que utiliza. A empresa aprimora constantemente sua produção, investindo em inovação e tecnologia e disponibilizando aos seus associados e produtores uma qualificada equipe de apoio, formada por técnicos em agropecuária e fruticultura, veterinários e especialistas em inseminação. Essa iniciativa, e o amplo comprometimento de todos os envolvidos no projeto, garantem a qualidade dos produtos que chegam ao mercado.

A meta da empresa é manter o ciclo de inovação, com constantes lançamentos, e conquistar novos mercados, sendo reconhecida como modelo nacional de sucesso do sistema cooperativo e de principal incentivadora do associativismo na comunidade.

- Negócio da empresa: Alimentos Saudáveis

- Missão: Desenvolver a cadeia produtiva, a industrialização e a comercialização de alimentos saudáveis através de processos internos inovadores, para atender as necessidades dos clientes, associados, funcionários, consumidores e comunidades.

- Visão: Ser um modelo cooperativo sustentável, através da ciência elementar.
- Valores:
 - Responsabilidade social e ambiental de forma sustentável
 - Valorização e respeito pela comunidade
 - Busca constante pela excelência de seus produtos e serviços
 - Gestão transparente e ética
 - Primar e zelar pela imagem da cooperativa
 - Processos internos em constante melhoria

A empresa como sociedade cooperativa sempre acreditou e tem como valor seus funcionários e associados. Tendo assim uma de suas metas sendo a transformação dos agricultores em empresários rurais, aumentando mais sua profissionalização e produtividade, garantindo assim uma vida digna a todos.

4.3.2 Empresa B

Fundada em dezembro de 1976, a empresa iniciou suas atividades de forma bastante modesta, com apenas dez colaboradores e uma produção mensal de 500 pares de calçados femininos. No entanto, com um planejamento sólido de crescimento e a abertura de mercados em todo território brasileiro, já nos anos seguintes, a empresa pôde investir na aquisição de um novo prédio e na ampliação da produção.

Com um número maior de colaboradores e processos inovadores, a empresa logo se tornou mais competitiva, pronta para novos desafios. Assim, nos anos 90, adquiriu uma antiga fábrica de calçados, consolidando assim sua fase de maior expansão. Também foram inauguradas novas instalações, produzindo calçados infantis com sedes próprias em municípios gaúchos.

O crescimento provocou a necessidade de criação de uma marca forte, de personalidade. Nasceu então, em 1986 a principal marca da empresa onde se uniu a outro grupo e se fortaleceu ainda mais e adotou a administração participativa como principal ferramenta de gestão.

A partir de 1995, abrindo novas fronteiras, chegou ao Estado do Ceará. Inicialmente, foram inauguradas três filiais. Em 2005 e 2006, a empresa abre mais duas novas filiais.

A demanda crescente pela qualidade de seus produtos motiva a desenvolver novas e arrojadas marcas, ampliando seu *mix* de produtos.

Atualmente, a cada lançamento, a marca comunica-se intensamente com seus consumidores, por meio de expressiva presença nas mais diferentes mídias. O prestígio das marcas é reforçado por campanhas estreladas por atrizes e personalidades de grande apelo popular.

Movido pelo compromisso social, a empresa mantém desde 1992, o projeto “O futuro do seu neto depende da educação do seu filho”. Este programa vem buscando o desenvolvimento sustentável, destacando diversas ações de conservação dos recursos naturais, desenvolvimento de produtos, investimento em pessoas e nas comunidades onde atua.

A visão de mundo da empresa envolve compromisso e integração, cultivando a fé em Deus, na família e no Brasil. A empresa tem orgulho de reunir mais de 12 mil colaboradores comprometidos com seus ideais de crescimento bem como de respeito e reconhecimento por suas marcas. Atualmente, o Grupo alcança uma capacidade de produção de aproximadamente 90.000 pares de calçados por dia, levando moda, conforto e design as consumidoras do Brasil e do mundo.

Ao longo de sua história, mais de sessenta prêmios, troféus e destaques foram conquistados, validando a ousadia da gestão e o padrão de qualidade, conforto e design atualizado dos nossos produtos.

A valorização das pessoas como seu principal patrimônio vem sendo a mola mestra do sucesso do grupo, fazendo do colaborador o grande responsável pelo seu crescimento. A empresa se orgulha em poder contar com uma equipe de colaboradores comprometida com seus ideais e de ter suas marcas respeitadas e reconhecidas no mercado nacional e internacional.

Desde o início de sua existência, a empresa é pioneira em preocupação ambiental, investindo esforços para ser uma empresa amiga da natureza. De 2009 a 2012, por exemplo, a geração de resíduos por par de sapatos produzido foi reduzida em 15% e o descarte de resíduos em 28%.

Além de adotar práticas sustentáveis em todas as etapas do processo produtivo, a empresa também promove a consciência ambiental entre seus colaboradores.

Campanhas pela redução do consumo de água e energia e do desperdício de papel, comida e materiais são rotina em todas as unidades, que também contam com coletores seletivos de lixo. Já a distribuição de mudas de árvores e a Gincana Ecovida motivam nossos colaboradores a cuidarem ainda mais da natureza.

4.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Quadro 3 – características das empresas

INDICADORES	EMPRESA A	EMPRESA B
Setor de atuação	Alimentício	Calçados
Tempo que atua no setor	50 anos	40 anos
Faturamento anual	600 milhões	600 milhões
Natureza do capital	Cooperativa	Privado
Principais produtos	Leite, iogurtes, doces de frutas e ração animal.	Calçados
Nº de funcionários	5 mil	12 mil
Estrutura Organizacional	Áreas funcionais	Áreas funcionais
Nº de níveis hierárquicos na gestão	4 níveis	4 níveis

Fonte: elaborado pela própria autora com base nas informações fornecidas pelas empresas

4.5 RESULTADOS DA EMPRESA A

Os dados obtidos, segundo o nível de ocupantes, foram agrupados conforme as categorias e os elementos de análise, trazendo apenas as contribuições mais relevantes para cada dimensão e suas diretrizes.

4.5.1 Dimensão administrativa nos níveis estratégico e tático

a) Diretrizes estratégicas

A empresa A, em novembro de 2013, após aprovação do projeto de ampliação da unidade de produção de iogurtes e bebidas lácteas, criou o núcleo de desenvolvimento técnico, ou seja, um departamento responsável pelo desenvolvimento e treinamento de pessoas. O objetivo era claro, visto que para a empresa tivesse sucesso no projeto de ampliação precisaria de pessoas qualificadas e motivadas em concluir com sucesso o projeto da empresa.

A diretoria, juntamente ao setor de Recursos Humanos, passou a desenvolver um projeto que na empresa foi chamado inicialmente de Educação Continuada, onde os funcionários passariam a ter cursos e aulas direcionadas focadas no seu trabalho e

incentivando o desenvolvimento de habilidades e competências. O relato de dois gestores é esclarecedor a esse respeito.

“a empresa cresceu muito nos últimos 2 anos. Mudamos nosso departamento de Marketing, inovamos em produtos e com isso veio a necessidade de ampliação. Mas para que esta ampliação desse certo, só bons produtos não seriam suficientes. A alguns anos notamos a deficiência educacional nos colaboradores, e para que a cooperativa concluísse esse projeto com êxito e sucesso, era necessário treiná-los para o nosso ramo, para o nosso mercado” (Diretor Presidente A)

“Nós nos importamos com todos, queremos pessoas motivadas, interessadas na empresa, em atingir nossas metas, mas para isso precisamos direcioná-las, dar estudo específico na área; são excelentes profissionais, mas precisam aprender mais sobre nossos produtos, da origem da matéria prima até o produto final. Queremos que as melhorias, as ideias venham dos colaboradores, queremos trabalhar juntos, todos queremos sucesso pessoal e profissional” (Gerente A1).

De acordo com o Diretor Presidente, a empresa tem como diretriz estratégica ter as pessoas como um diferencial competitivo, já que ela quer ser conhecida como a melhor no ramo em que atua.

“ter as pessoas que querem melhorar, progredir, deter conhecimento é um grande diferencial para a cooperativa em relação aos concorrentes, pois sabemos que somos a única cooperativa na região que tem em sua estratégia um projeto de educação continuada na empresa, oferecido pela empresa.” (Diretor Presidente A).

A Cooperativa fez um grande investimento na educação com o objetivo de integrar as diretrizes estratégicas e deixar claro que o crescimento da empresa estaria correlacionado com as pessoas como diferencial frente à concorrência.

“Fizemos vários investimentos. Primeiramente precisamos saber do que exatamente precisavam melhorar. Então, juntamente com a minha equipe, pesquisamos , avaliamos as melhores práticas de produção, gargalos com maiores perdas e maiores ganhos. Ainda contamos com a ajuda de um professor da Universidade Feevale do curso de Engenharia Mecânica para tratar do manuseio correto de equipamentos e ferramentas específicas para as nossas máquinas. Com estes registros conseguimos uma descrição completa de todo o processo e chegamos às melhores práticas. O conteúdo elaborado equivale a 500 horas de treinamento para as áreas de assistência técnica, manejo e manutenção de máquinas” (gerente A1).

“todo esse processo passa por avaliações antes de ser concluído, gerentes e coordenadores destes departamentos tem um trabalho minucioso para desenvolver o material que será apresentado aos colaboradores, um erro de informação pode ser crucial. Não é um processo simples. Precisamos nos sentar e reunir diversas vezes para discutir certo conteúdo. Se passarmos a informação errada, podemos ter despesas e perdas imensuráveis. Neste processo também escutamos o colaborador que desenvolve o trabalho, eles trazem informações preciosas, alguns com ideias fantásticas, testamos e se aprovadas vão fazer parte desse material” (gerente A1)

Segundo a opinião dos profissionais do nível tático, as diretrizes estratégicas são:

- 1- aprimorar o conhecimento na área em que se atua para realizar o trabalho da melhor forma para estar sempre à frente do concorrente;
- 2- ter pessoas mais qualificadas;
- 3- crescimentos da empresa e crescimento profissional.

b) Estrutura de Educação Corporativa

O principal responsável na empresa por determinar quais seriam os setores que receberiam o investimento direto é o Diretor. A forma como foram distribuídas as atividades e como elas estão ocorrendo neste processo, principalmente no quesito avaliação, pode estar engessando o poder de decisão dos gerentes e coordenadores em relação ao desenvolvimento de pessoas, conforme se depreende do depoimento abaixo:

“cada setor deveria ter um coordenador que pudesse tomar decisões, e este passar as informações ao gerente do setor que faz a análise de atividades. O gerente industrial não consegue se aprofundar em todas as atividades, e talvez em alguns setores investimentos sejam mais necessários que em outros” (Gerente A2)

c) gestão da Educação Corporativa

No início do projeto foram feitos levantamentos de necessidade de treinamento e, anualmente, é destinado no orçamento uma quantidade de recursos que será investida em cada setor. A cada avaliação do programa, o orçamento é revisto:

“em março é feito um levantamento de necessidades de cada setor. Quem passa esse levantamento para a direção é o setor de Recursos Humanos, que recebe dos gerentes de cada setor um levantamento de necessidade de treinamento. O setor de Recursos Humanos tem um desafio, que é medir a eficiência desses treinamentos e ajudar na implantação de novos treinamentos. (Diretor- Presidente A)

Mas segundo o depoimento dos colaboradores, o orçamento não está sendo distribuído conforme as informações coletadas pelo departamento de RH. A empresa solicitou que cada setor fizesse um levantamento das necessidades de treinamento e qual seria o investimento necessário, porém, alguns setores acabam não lançando todas as despesas e com isso o orçamento anual não está sendo projetado com informações completas. Assim, a distribuição de verba acaba sendo destinada mais para alguns setores do que para outros.

“a distribuição das verbas não foi correta, muitos dados foram maquiados por alguns setores e acabaram se beneficiando. Todos precisam de treinamento. Há muitos funcionários novos na empresa que precisam aprender do início, mas infelizmente somente alguns estão sendo beneficiados com esse projeto. Já foi reivindicada uma pesquisa, mas ela não aconteceu. Esperamos que aconteça para os próximos meses.” (Coordenador A1)

c) competências organizacionais, funcionais e individuais.

Na cooperativa, as competências são trabalhadas ora de forma individual, ora em forma grupal. Pelas respostas do nível estratégico nota-se que não estão claras quais são as diferenças entre as competências. Até mesmo habilidades são tratadas como competências. Contudo, conforme disse o Gerente A1,

“Ainda a muito trabalho a fazer, temos muitas funções que é necessário desenvolver as competências, todos possuem alguma habilidade. É preciso conscientizar um a um da importância das suas funções para a cooperativa e de como podem contribuir para competitividade no mercado. É preciso desenvolver as competências necessárias para adaptar-se as novas tecnologias, quem mostrar interesse, certamente terá mais oportunidades de crescimento pessoal e profissional.”

Para alguns colaboradores que atuam no nível tático, certos setores já tentaram identificar as competências funcionais e individuais, mas a definição das competências organizacionais não estão claras, e por isso há diferentes focos de trabalho dos envolvidos com o processo de Educação Corporativa.

d) Parceiros e fornecedores da Educação Corporativa

Os critérios de escolha dos fornecedores e parceiros foram baseados em indicações de funcionários e outras empresas devido às proximidades geográficas, conforme manifestou o Gerente A1:

“fizemos contatos com instituições de ensino que inclusive possuem curso na área de Educação Corporativa. Não fazíamos ideia de que tantas empresas estavam investindo e que só havia bons resultados. Com o projeto apresentando [por uma funcionária] tiramos do papel o projeto e com passos curtos, mas bem elaborados, conseguimos dar o pontapé inicial.”

Observou-se que os colaboradores do nível tático têm papel fundamental ao analisar novos fornecedores, pois sabem quais são os critérios de avaliação mais importantes para a cooperativa.

“A escolha de fornecedores e parceiros sempre é feita pensando nas necessidades da cooperativa e se ela esta de acordo com os nossos objetivos, nossas metas. O projeto de Educação corporativa além dos benefícios para a cooperativa acaba refletindo em nossos fornecedores também, acaba existindo uma capacitação de colaboração mutua.” (Gerente A2).

4.5.2 Dimensão Cultural nos Níveis Estratégico e Tático

f) cidadania corporativa

Todos os funcionários que iniciam na cooperativa passam pelo programa de Integração, onde é contada a história da empresa, são fornecidos dados do mercado em que atua, da diferença entre ser cooperativa para outras empresas. São divulgada a Missão, a

Visão, os valores, metas organizacionais, os princípios e os benefícios que a cooperativa oferece para os funcionários, entre eles o projeto de Educação Corporativa. O setor que é responsável por elaborar e conduzir este programa durante o ano é o departamento de Recursos Humanos.

“Este programa de integração é fundamental para quem inicia na cooperativa. O nosso RH desenvolveu muito bem esse programa, não escuto comentários sobre o *coffe break*, mas escuto comentários sobre o programa de educação continuada, cursos, possibilidades de crescimento.” (Diretor- Presidente A).

O programa de integração é realizado em dois dias, manhã e tarde. Informações sobre a cultura da empresa e quais são suas metas e objetivos são tratadas de forma aprofundada nesse período. É feita uma breve apresentação dos benefícios que cooperativa oferece. Já a Missão, Valores e Princípios, são amplamente divulgados.

“a apresentação do programa de Educação Corporativa deixa os colaboradores animados. Esse projeto foi fundamental para a disseminação da visão, missão e valores. O funcionário entra já sabendo que é necessário se manter atualizado, renovar os conhecimentos e vê isso como um projeto de vida e não só algo momentâneo” (Coordenador A).

g) *Estrutura contextual do negócio*

O conhecimento sobre o negócio é divulgado de forma ampla, formal e informalmente. Normalmente acontecem reuniões que se referem à elaboração do plano estratégico ou acompanhamento das estratégias implantadas. Todos os gestores são convidados a participar dessas reuniões que acontecem conforme a necessidade, não existindo dia fixo na semana ou no mês.

“estas reuniões acontecem sempre que necessário. Não trabalhamos com estratégias engessadas. É um momento coletivo de colocar na mesa as ideias, as frustrações. É nesse momento que analisamos ambientes, pesquisas externas e internas. Saímos desses encontros com as ideias claras e com nossa equipe alinhada para alcançar nossos objetivos e metas.” (Diretor- Presidente A)

Após os encontros e reuniões da Diretoria, com gerentes e coordenadores, o coordenador de cada área repassa aos colaboradores um resumo da reunião e pontos importantes tratados.

“sempre fizemos um resumo de tudo que foi tratado e o que é necessário repassar, é repassado em no máximo uma semana da reunião, sempre é algo importante e todos participam. Cada coordenador responde por um setor” (Coordenador A)

h) processo de comunicação

Um traço cultural forte na cultura da empresa A é a informalidade. Não existe uma preocupação de formalizar informações, não de forma generalizada, mas acreditam muito que a comunicação oral leva as informações a todos e com isso se estreitam os vínculos entre os empregados. Mas simultaneamente, a informação passada vai sendo filtrada até chegar a todos, havendo os ruídos de comunicação reduzindo a qualidade da comunicação. A empresa investiu em cursos específicos direcionados a gerentes e coordenadores para melhorar as habilidades de comunicação.

“A cooperativa conta com vários canais de informações e de fácil acesso. Não podemos dizer que a informação não chega. Sim, temos reuniões específicas por setores, onde um é encarregado de passar informações para o outro setor, que faz uma reunião e passa as informações para o próximo setor e assim sucessivamente. Acredito que a otimização das reuniões, a qualidade delas melhorou muito e isto se deve a Educação Corporativa, que nos ajudou com as apresentações de ideias, resultados. Além disso, melhorou muito a nossa qualidade de se comunicar, formalmente ou informalmente” (Gerente A1).

Na opinião dos entrevistados que atuam no nível estratégico, existe um processo de comunicação desenvolvido na empresa. Alguns assuntos são tratados formalmente, já outros de forma informal. Cada gestor define como pode fortalecer e aperfeiçoar processo de comunicação de sua equipe.

“O processo de comunicação aqui é simples e transparente: temos as reuniões com os outros gestores, recebemos material desenvolvido pela área de Marketing, temos os murais informativos. Cada assunto é avaliado em reunião onde é decidido qual é a melhor forma de passar a informação, o importante é que ninguém diga que não sabia ou que não foi informado” (gerente A2)

i) Formação de Memória

Quanto às oportunidades de aprendizado, a empresa busca analisar os sucessos, os insucessos e suas causas. O erro é fruto da tentativa, mas deve haver correção para que não haja reincidência, evitando desperdícios que podem assumir características tangíveis e intangíveis.

“nosso sistema não é engessado. A empresa esta aberta a receber as mudanças, ainda mais quando em tempos em que as mudanças acontecem o tempo todo. O erro causado pela tentativa é um erro saudável; o erro causado por incompetência e desonestidade não é tolerado, se identificado” (Diretor- Presidente A).

Na percepção dos funcionários do nível tático, a empresa é exigente quanto à identificação dos erros e utiliza a análise de erros e suas causas como medida corretiva.

“Todos os dias coordenadores de vários setores se reúnem em reuniões informais para compartilhar e analisar os erros de um processo, na tentativa de reparar os problemas de forma rápida e compartilhar com todos para que não voltem a se repetir. Duas cabeças ou mais pensam mais e melhor que uma só” (Coordenador A1)

4.5.3 Dimensões Política nos Níveis Estratégico e Tático

j) Políticas de Educação Corporativa

Para o Diretor Presidente A, a empresa já investe em políticas organizacionais.

“temos algumas políticas organizacionais, tais como política salarial, política de incentivos e investimentos. Estamos definindo e analisado as políticas em Educação Corporativa para tomar decisões que beneficiam a todos e sejam o mais assertivas possíveis” (Diretor- Presidente A)

As informações passadas pelos profissionais do nível tático revelam que algumas políticas foram construídas pelas práticas organizacionais, como as políticas de incentivo educacional, nas quais os funcionários fazem cursos compatíveis com a função e recebem ajuda de custo. Os treinamentos são direcionados conforme a função desempenhada, a valorização acontece, e é percebida pelos funcionários. Quanto ao Plano de Carreiras, para se

candidatar a uma vaga ociosa, é preciso ter concluído os cursos e treinamentos que a empresa ofereceu para aquela função.

“O incentivo educacional é uma política da Educação Corporativa. A empresa oferece treinamento, mas aproveitar esta oportunidade depende de cada um. A empresa valoriza quem busca o aprimorar seus conhecimentos. Dificilmente encontro funcionários que não se mostram dispostos a melhorar o seu desempenho em suas funções, por que estamos engajados em desenvolver as pessoas” (Gerente A2)

K) Diversidade

Para que a empresa incite a criatividade das pessoas, é necessário um quadro de funcionários com diferentes perfis, tais como, atitudes, comportamento, características pessoais. A empresa busca essa diversidade, e este processo começa já no departamento de Recursos Humanos, quando este faz a seleção e contratação de novos funcionários. A Educação Corporativa desenvolve sustentação para determinar as competências individuais para que a empresa atue com facilidade no mundo organizacional, quando faz se necessárias mudanças culturais que afetam a competitividade da empresa. Os cargos mais altos da empresa estão preocupados com os talentos.

“é difícil dizer quais são as características que queremos encontrar nas pessoas, mas podemos determinar as fundamentais, como, disposição para aprender, bom relacionamento interpessoal, dinamismo, vontade de aprender. Constantemente nos deparamos com talentos que nos surpreendem em vários pontos” (Diretor- Presidente A).

“Quando fizemos contratações, procuramos características, como dinamismo, trabalho em equipe, diálogo, capacidade de aceitar as mudanças. Temos ferramentas que nos ajudam a identificar estas características e desenvolver essa árdua tarefa” (Gerente A1).

A entrevista demonstrou haver alinhamento neste ponto. Cada gestor seleciona as pessoas conforme a percepção do que é melhor para o setor pelo qual responde. As exigências mínimas de cada função são passadas para o setor de Recursos Humanos e eles fazem as contratações buscando atender as exigências do setor.

“As características que tentamos buscar em uma contratação são: experiência na função, iniciativa, estudos específicos para a área de atuação” (Coordenador A).

l) Processo decisório

Num mercado altamente competitivo, de mudanças no cenário econômico e a exigência dos clientes aumentando, a empresa passou por várias mudanças. Incrementou a linha de produtos, apostou na diversificação e pesquisa, passando a se preocupar mais com a velocidade das mudanças. Pensar globalmente e agir localmente foram estratégias adotadas pela empresa. Por isso a descentralização das decisões.

“O processo decisório é descentralizado, os gerentes de cada setor tem sua autonomia sobre os processos decisórios. Não é possível, nos dias de hoje, depender sempre do aval de uma pessoa. As estratégias são elaboradas cuidadosamente, mas não as engessamos. Se centralizarmos as decisões estaremos trabalhando contra nós mesmos” (Diretor-Presidente A).

Segundo a percepção dos profissionais do nível tático, em alguns setores o processo decisório é descentralizado e tem autonomia sobre os processos, já em outros é centralizado, devido à complexidade de decisão para alguns procedimentos.

“Autonomia quase todos os gerentes tem. Muitos são vistos como braço direito da diretoria; depende da competência de cada um. Por isso alguns setores tem poder de decisão, já outros, às vezes com gerentes menos experientes ou onde o processo necessita de aprofundamento, a empresa prefere trabalhar em conjunto, isto vale tanto para o processo produtivo como para uma contratação, por exemplo. (Gerente A2)

4.5.4 Dimensões Sociopsicológica nos Níveis Estratégico e Tático

m) Atitudes e comportamentos construtivos

A Educação Corporativa contribuiu para a formação de uma empresa com trabalho transparente, respeitando as pessoas, incentivando o diálogo. Para chegar neste estilo de gestão é necessário investir em treinamentos comportamentais.

“é importante para a empresa não perder esse ambiente acolhedor que temos. Trabalhamos a transparência com funcionários e fornecedores gerando um alto nível de fidelidade e por isso as pessoas querem trabalhar conosco. Estamos investindo em desenvolvimento gerencial, para que tenhamos uma gestão de trabalho mais humanizada” (gerente A1)

n) visão sistêmica

A empresa colocou em prática em suas reuniões que analisam os indicadores da empresa e nas reuniões que analisam os resultados anuais, os concorrentes, os dados do mercado e o conceito de visão sistêmica, mas isto só foi possível devido desenvolvimento constante dos gestores.

“Algumas mudanças organizacionais tem dado oportunidade para construirmos uma visão sistêmica do negócio. Podemos citar as reuniões de planejamento estratégico, abrindo outro campo de visão para os gestores” (Diretor-Presidente A).

Na visão dos funcionários do nível tático, a visão sistêmica acontece pelo acompanhamento dos indicadores, ou seja, a objetividade é que impera.

“Uma forma de a empresa repassar os resultados é através de indicadores relacionados em um informativo que o gerente do setor recebe por e-mail e divulga para o setor, permitindo que todos vejam na prática, como estão as metas estipuladas” (Coordenador A1).

4.5.5 Dimensão Econômica nos Níveis Estratégico e Tático

o) Mudanças com o valor agregado

A empresa A, nos últimos anos, vem passando por mudanças importantes. Uma das principais foi o desenvolvimento e a implantação da Educação Corporativa, pois somente investimento em tecnologia não seria suficiente para alcançar os objetivos da empresa. Era necessário ter pessoas capacitadas para trabalhar com novas máquinas e novos processos. Com o investimento na qualificação dos funcionários, desenvolvendo as suas habilidades e competências, foi possível investir em novas tecnologias produtivas. Além desta, a empresa

iniciou um projeto de ampliação de suas unidades de processamento, projeto que não podia mais esperar para acontecer devido ao aumento na demanda dos produtos. A empresa triplicou o processamento de matéria prima por dia. O crescimento da empresa a colocou a frente de muitas marcas que já eram consolidadas no mercado, ficando conhecida e aumentou ainda mais a sua participação no mercado, gerando o retorno esperado.

“Passamos por muitas mudanças culturais e na forma de gestão. Precisávamos sair da zona de conforto e partir para a briga com os concorrentes ou iríamos ficar perdidos com um nicho de produtos engessado. Tivemos coragem, foi sofrido, mas chegamos. E podemos com orgulho dizer que nossos empregados foram peça chave para dar certo” (Diretor-Presidente A).

“o processo de mudança no começo foi assustador. Tivemos problemas sérios com funcionários que eram muito pessimistas, mas sabíamos do nosso potencial, reforçamos as equipes, não fomos avessos às mudanças e estamos colhendo os frutos” (Gerente A1)

As mudanças pela qual a empresa passou foram fundamentais para o desenvolvimento das pessoas. Junto com as mudanças tecnológicas, foi necessário preparar as pessoas. A implantação do projeto de Educação Corporativa foi uma oportunidade única de agregar ainda mais valor à organização, com capital humano.

4.5.6 Dimensão Científico- Tecnológica nos Níveis Estratégico e Tático

p) Tecnologias e metodologias educacionais

Os profissionais que atuam no nível estratégico destacam que a empresa se utiliza: (A) Técnicas de ensino que buscam as melhores práticas para um determinado processo comparando as práticas da empresa com as de outras líderes do setor, e então é conduzido para análise, construção de textos e apostilas; (B) Os recursos: apostilas, livros, cartazes, vídeos; (C) Métodos de ensino: treinamento em serviço, videoconferência e aulas expositivas.

“As métodos de ensino e as técnicas são as aulas expositivas, videoconferência, livros e apostilas” (Diretor Presidente A).

Os profissionais do nível estratégico relatam que está sendo estudada a possibilidade de fazer as aulas a distância, utilizando uma plataforma on-line para ter as aulas fora e no horário de expediente. A ideia está em análise pelo setor de Recursos Humanos e possibilidades de implantação.

“a próxima etapa será tornar o acesso a informação ainda mais dinâmico, onde surgiria à implantação de uma plataforma virtual, aulas e material on-line, é a segunda etapa do projeto de Educação Corporativa, torná-lo a Distancia em nossa empresa” (Diretor Presidente A)

“Estamos analisando as possibilidades de termos uma plataforma a distância em Educação Corporativa. Vai requerer investimento, mas acredito que o retorno será ainda maior, pois facilitar o aprendizado” (Gerente A1)

Os profissionais do nível tático relataram que a empresa utiliza: (A) Métodos de ensino: aulas expositivas, livros, apostilas e palestras; (B) Métodos e técnicas: treinamentos e aulas expositivas; e (C) Recursos de aprendizagem: apostilas, vídeos explicativos e livros.

Quanto à possibilidade de aulas a distância, os profissionais foram unânimes em demonstrar total apoio a essa implementação. Facilitaria o processo de aprendizagem, já que poderiam rever em qualquer momento e lugar o que aprenderam nos treinamentos e aulas.

“seria muito bom poder estudar de casa, em um ambiente de menos pressão, com mais tranquilidade. Podemos criar um momento para dúvidas, acredito que teríamos muitas vantagens” (Gerente A2).

“essa possibilidade já havia sido cogitada assim que foi apresentado o projeto de Educação Corporativa, mas primeiro queriam fazer os testes, pois se tratar de um investimento alto” (Coordenador A)

q) circulação do conhecimento

A empresa dissemina as informações e conhecimento de forma formal e informal, dependendo do assunto e área de trabalho. A empresa valoriza a disseminação do conhecimento através do contato pessoal, mas também entende que alguns assuntos, tarefas devem ser documentados, para então ser compartilhados.

“Através de reuniões costumamos tratar de assuntos que dependem de retorno imediato, já quando se trata de alguma tarefa ou assunto que necessita de avaliação e estudo para ser resolvido, testamos, analisamos e somente então repassamos para os gestores que registram e documentam esse material e leva para os funcionários” (Diretor –Presidente A)

“quando falamos em disseminar conhecimento, precisamos tratar cada projeto, cada assunto ou dúvida com muito cuidado, para que a informação não chegue incorreta ou indevidamente para os funcionários. Às vezes é melhor dedicar um pouco mais de tempo para resolver as questões do que entregar informações importantes e fundamentais incompletas, os prejuízos podem tornar-se imensuráveis” (Gerente A1)

Segundo informações dos funcionários do nível tático, esta forma de disseminar o conhecimento tem funcionado e facilitado o dia a dia. As informações chegam de forma rápida, algumas delas são documentadas. As ideias surgem constantemente com o programa de Educação Corporativa e melhoram a cada etapa.

“Quando recebemos algum treinamento, de forma automática assim que encerramos, já é transferido para o funcionário, pois já recebemos impresso o material, podemos estudar e repassar aos funcionários. Normalmente é feito um resumo. Com o programa de Educação Corporativa, vimos o quanto podemos melhorar o processo de comunicação e com isso facilitar e agilizar a transferência de conhecimento de um para outro. Contamos com apostilas que são entregues nos treinamentos, nas reuniões, e através do contato diário com os funcionários podemos passar para eles os aprendizados” (Gerente A2)

4.5.7 Dimensão Administrativa no Nível Operacional

Com base nos depoimentos dos profissionais do nível operacional, verificou-se que eles têm conhecimento no assunto, tiveram informação sobre a Educação Corporativa e entendem a responsabilidade da empresa quanto a Educação Corporativa. Alguns entendem que o setor de Recursos Humanos é que criou e coloca o projeto em prática, já outros acreditam que parta da alta administração. Ambos relataram que existe diferença significativa comparando o antes e o depois da implantação da Educação Corporativa. Não se identificou, no nível operacional, um guia para identificar as necessidades de cada setor, podendo assim cada gerente conduzir as necessidades conforme a sua percepção da necessidade de desenvolvimento de pessoas no setor.

“Muitas vezes os próprios funcionários solicitam o treinamento, então o gerente junto ao RH avalia se há necessidade ou não. Percebo que todos os setores recebem algum tipo de treinamento” (Colaborador A2).

Quanto à distribuição dos treinamentos e o investimento em cada setor, para os funcionários do nível operacional não está claro como isto acontece e tem suas próprias percepções. Alguns imaginam que alguns setores são privilegiados com mais investimento destinado que em outros, pois em alguns setores é exigido investimento pessoal do próprio funcionário e já outros recebem os treinamentos de forma gratuita.

“A empresa investe onde sente que tem mais necessidade que sejam feitos treinamentos” (Colaborador A3)

Os funcionários do Nível Operacional destacaram que a Educação Corporativa contribui para o desenvolvimento das competências individuais. A empresa tem ajuda de custo para quem está a mais de seis meses na empresa nos cursos de graduação, pós-graduação e mestrado, desde que seja relacionado à área de sua função. Além disso, oferecem os treinamentos na própria empresa, que são totalmente gratuitos para os funcionários. Relataram ainda, que para se candidatar a vagas é necessário ter feito os treinamentos destinados aquele setor. Referente a investimento em cursos de idiomas, não foi identificado.

“a empresa incentiva a formação em curso superior, além de oferecer ajuda de custos para os cursos ... ainda tem uma parceria com três universidades (UCS, Feevale e Unisinos) e ainda com a Faculdade CNEC de Nova Petrópolis. Só não estuda quem não quiser”(Colaborador A1)

“já sou pós-graduado e os cursos oferecidos pela empresa ajudam e muito para me manter atualizado. Melhorei muito com esse incentivo” (Colaborador A2).

Os funcionários do Nível Operacional relataram que sempre são comunicados por que dos treinamentos, a necessidade e o objetivo da participação de cada um. Sempre que se encerra um treinamento os gerentes mostram-se interessados em saber informações pertinentes a qualidade e ao aproveitamento.

“Normalmente o Recursos Humanos faz uma reunião onde é explicado como será o curso ou treinamento e quem fará ele neste momento. Após o término do curso fizemos uma reunião onde colocamos as nossas críticas e sugestões sobre o professor e sobre o conteúdo aprendido” (Colaborador A1).

4.5.8 Dimensão Cultural Nível Operacional

A Missão, visão, valores e princípios são divulgados aos funcionários quando iniciam suas atividades na empresa. Através do programa de integração os norteadores são amplamente divulgados, possibilitando que sejam coorelacionos as metas da empresa.

“quando iniciei na empresa tivemos um dia de integração, então se falou amplamente sobre os norteadores da empresa, a Educação Corporativa ajuda a esclarecer a importância de cada um deles, mas poderiam ser mais divulgados ou lembrados mais vezes em outros momentos” (Colaborador A1).

“Os norteadores da empresa estão diretamente relacionados às metas da empresa”. (Colaborador A2)

Conforme relatado pelos entrevistados no nível Estratégico e Tático, quanto aos erros, os gestores analisam e buscam as causas passando orientações para evitar que voltem a acontecer. Os entrevistados do nível operacional corroboram com essas informações, relatando que em algumas situações inclusive são criadas normativas ou ações preventivas.

4.5.9 Dimensão Política Nível Operacional

A política de Educação Corporativa que os funcionários conhecem é a de incentivos aos estudos, onde recebem ajuda de custo para cursos de graduação, pós-graduação e mestrado e a de treinamentos e cursos.

“a empresa oferece ajuda de custo para os funcionários que estão estudando em áreas relacionadas a sua atividade na empresa, além disso, oferece treinamentos e cursos, mas tem algumas regras para usufruir destes benefícios” (Colaborador A1)

“as políticas para mim estão bem claras, para você receber os benefícios você deve atender alguns requisitos, como por exemplo, para ganhar ajuda de custo na graduação, o curso deve estar relacionado a sua atividade na empresa, para participar dos treinamentos e cursos cada setor tem sua políticas que são definidas pelo gerente junto a administração” (Colaborador A4)

4.5.10 Dimensão Sociopsicológica Nível Operacional

Segundo relatos dos funcionários do Nível Operacional, a empresa tem investido mais em cursos e treinamentos técnicos e de qualificação dos funcionários.

“a empresa atualmente oferece treinamento técnico” (Colaborador A1)

“Não tenho conhecimento sobre treinamentos comportamentais, os que a empresa oferece atualmente são técnicos” (Colaborador A3).

4.5.11 Dimensão Econômica no Nível Operacional

Os funcionários percebem na empresa que o investimento e a oferta de cursos e treinamentos como um processo estimulante para suas carreiras.

“a empresa está desenvolvendo pessoas, está dando oportunidades que não teríamos fora dela. Muitos cursos e treinamentos são gratuitos, o aprendizado adquirido é fundamental para quem tem objetivos pessoais. Aprender é fundamental para quem tem objetivos profissionais” (Colaborador A1)

Alguns funcionários acreditam que a empresa é a maior investidora em Educação Corporativa da região neste segmento. Já outros, que a empresa apenas tem investimento superior a outras empresas de mesmo porte.

“a empresa investe mais que outras empresas do mesmo segmento” (Colaborado A1)

4.5.12 Dimensão Científico-Tecnológica no Nível operacional

Quanto à qualidade dos treinamentos e dos cursos oferecidos, os funcionários consideram excelentes. E enfatizam que os fornecedores escolhidos para participar do programa são de igual performance.

“Os treinamentos oferecidos são ministrados por excelentes profissionais da área, com currículos invejáveis, o que nos proporciona aprendizado de qualidade” (Colaborador A2).

“este programa de educação continuada foi elaborado com muito cuidado e profissionalismo, atendem a demanda da empresa e não foi engessado pela empresa. Temos excelentes profissionais a nossa disposição” (Colaborador A4).

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA EMPRESA A

Verificou-se, na empresa A, que os profissionais conhecem os objetivos da empresa e as estratégias. Observou-se também que o desenvolvimento de pessoas está alinhado às necessidades da empresa. A alta administração divulga amplamente a importância do aprendizado e de como isso tem trazido vantagem competitiva frente aos concorrentes. Conforme Meister (1999) é necessário uma direção global que alinhe educação com as estratégias da empresa conhecida por todos na organização, e concentrar a ênfase dos programas nas necessidades de negócio.

O processo de desenvolvimento de pessoas é de responsabilidade de cada área, onde a avaliação e a definição de necessidades são feitas pelo gestor de cada setor. Porém, fica sob a responsabilidade do Diretor da empresa autorizar o investimento para cada área, o que acaba centralizando o processo. A estrutura faz com que a Educação Corporativa seja vista como um processo de aprendizado, mostrando que existe uma liderança na gestão de Educação Corporativa, que identifica as necessidades, as prioridades do negócio, viabilizando os investimentos e avaliando os resultados. As informações utilizadas para destinar as verbas são centralizadas no setor de Recursos Humanos, que recebe dos gestores de cada setor uma avaliação, com pontos positivos e negativos de cada curso ou treinamento.

Meister (1999) e Terra (2001), dizem que a principal vantagem competitiva de uma empresa é o conhecimento tácito dos funcionários e como aplicam os conhecimentos em situações específicas do trabalho como competências individuais, funcionais e

organizacionais. A empresa A tem se esforçado para trabalhar essas competências, tanto de forma individual quanto de forma grupal, mas em alguns momentos acaba não conseguindo diferenciar as competências das habilidades dos funcionários.

Tão importante quando o desenvolvimento de pessoas na organização é a escolha de parceiros de ensino e aprendizagem. Freire (1996) diz que é necessário aprofundar as análises para a escolha desses parceiros. A empresa A demonstra preocupação com estas escolhas e procura adequar o material utilizado e contando com profissionais de universidades da região, que dão assistência na elaboração de materiais, como apostilas, cursos, etc. Educar ocorre todo o tempo e de maneira recíproca, conforme Maturana (1998). O processo de aprendizagem é uma troca constante de conhecimentos e deve ser incentivada pelos gestores.

Na dimensão cultural, a empresa A entende que se o funcionário está satisfeito com a empresa, o que faz com que eles se tornem mais leais e transferem para o seu trabalho essa satisfação, que por sua vez retornará para a empresa em forma de lucro. Conforme Meister (1999), Geus (1998) e Elinor e Gerard (1998), para a construção de uma visão organizacional faz-se necessário consolidar a internacionalização da visão, missão e valores, e sugerem que as oportunidades de conhecimento sobre a estrutura do negócio (produto, serviço, ramo de atividade, atuação com concorrentes e as práticas da empresa) sejam expandidas a todos os colaboradores.

A empresa A tem uma postura aberta e informal nas relações entre as pessoas, promovendo maior colaboração e contribuição entre os funcionários. Essa postura possibilita a integração de conhecimentos das áreas aos demais processos da empresa. Spender (2001) sugere que o conhecimento seja tratado como um processo onde as pessoas criam e implementam envolvendo os processos individuais da criatividade, inovação e comunicação. O processo de comunicação é fundamental, pois o conhecimento deve e precisa ser disseminado, formando a memória organizacional.

Em geral, a empresa A, faz dos erros uma oportunidade de aprendizado, diferenciando-se de outras empresas. Segundo Garvin et al (1993), poucas empresas estabelecem processos em que os gerentes e suas equipes pensem sobre o passado e aprendam a partir dos erros.

Ao que se refere a dimensão política, principalmente as políticas de Recurso Humanos, responsável por mediar as relações entre indivíduos e a organização, estas desempenham um papel relevante neste processo de construção de relações. Na empresa A, as políticas são explícitas e a empresa reconhece a educação como um processo coletivo e contínuo ao longo de toda a vida e deve ser partilhada por todos. Conforme Fleury e Fischer

(1996), a elaboração das políticas humanas deve estar vinculada ao planejamento estratégico da empresa, transformando os seus objetivos em diretrizes que são traduzidas em práticas organizacionais concretas.

Quando a ausência de políticas de Recursos Humanos, também inexistem políticas de captação de pessoas, o que não é o caso da empresa A. A empresa tem critérios, percepções e valores para selecionar pessoas. Pelas declarações dos entrevistados, a empresa investe pouco em treinamentos comportamentais de gestores. Em muitos processos é necessário ter autonomia na sua função e para decisões, que só é possível devido aos programas de desenvolvimento de lideranças e programas comportamentais. Segundo Delors et al. (2001), a empresa não deve preocupar-se somente com o conhecimento técnico, mas também com a qualificação comportamental, para as quais a capacidade de se comunicar, de se relacionar, gerir e resolver conflitos também fazem parte das competências, que são altamente valorizadas e necessária para o crescimento saudável das organizações.

Na dimensão econômica, os investimentos feitos pela empresa A em desenvolvimento pessoal, produtos, espaço físico, fez com que a empresa se adequasse as exigências do processo de comunicação, clima organizacional, integração entre empresa e empregados. Pelos relatos dos entrevistados, eles sentem que fazem parte da empresa e com isso houve diminuição da perda de talentos e de produtividade. Este processo agrega valor ao produto e a empresa.

Na dimensão científico-tecnológica, quando aos métodos de ensino e aos recursos de aprendizagem, a empresa A está utilizando os mesmo métodos de outras empresas que iniciaram o programa de Educação Corporativa, mas estão buscando melhorias para as ferramentas de ensino, como a inclusão da EaD no processo de aprendizagem visto que isto pode trazer maiores benefícios e menos custos.

Sobre a disseminação e o compartilhamento de conhecimento, para Garvic (1993) as ideias criam impacto quando são amplamente disseminadas pela empresa e quando o conhecimento é difundido de forma rápida e eficientemente. Na empresa A, o processo é formal e informal, dependendo da área de aprendizado e setor de aplicação. Conforme relato dos entrevistados, a empresa trabalha fortemente nesse processo, orientando, dando ideias e estimulando os empregados para que compartilhem dos seus conhecimentos e aprendizados, para que não se tenha informações armazenadas de forma individual e sem uma base de conhecimentos universal.

Numa visão geral sobre Educação Corporativa, na empresa A, a gestão de desenvolvimento de pessoas é de responsabilidade de toda a empresa e não apenas de um

setor. Conforme relatos dos empregados, todos têm conhecimento sobre o processo de aprendizagem que empresa desenvolveu e continua investindo para que todos os empregados tenham acesso ao programa de forma igualitária. A empresa ultrapassou as barreiras culturais e passou a inovar em vários processos que abrangeram de inovação de produtos a estratégias competitivas, com foco nas pessoas.

4.7 RESULTADOS EMPRESA B

Os dados obtidos foram agrupados conforme as categorias e elementos de análise baseados nos relatos considerados mais relevantes as dimensões e suas diretrizes.

4.7.1 Dimensões Administrativas nos Níveis Estratégico e Tático

a) Dimensão Administrativa

A Empresa B sempre investiu em pesquisa com foco na moda e nas exigências do consumidor, mas nos últimos anos passou a fazer isto de forma mais agressiva no mercado. Assim, a necessidade de uma equipe qualificada foi fundamental para alcançar as estratégias da empresa. Saber interpretar as informações, ter ideias criativas e de como é a melhor forma de repassar as informações obtidas para um produto foi tema de discussão por vários meses e somente com treinamentos, palestras, encontros em grupos foi possível mudar a forma como a empresa desenvolvia estas questões.

Designers de cada nova coleção são enviados para os países considerados berço da moda e tendência, de onde são trazidas informações sobre modelos, tendências e materiais. Tudo isso só faz sentido se consegue ser aplicado corretamente no produto, atendendo as exigências do consumidor final. A Educação Corporativa passou a ser muito mais que um treinamento, passou a ser estratégia competitiva da empresa.

“nossa empresa faz moda, somos reconhecidos pela nossa qualidade nos produtos, por estar sempre à frente às tendências, dando as nossas consumidoras acesso as últimas tendências de moda e o que a de mais moderno em materiais. Com o projeto de Educação Corporativa colocado em prática percebemos a diferença, a melhora nas informações trazidas pelos nossos designers e a aplicabilidade delas foi algo gritante. Passamos na frente de muitos concorrentes com isso”. (Diretor B)

Os entrevistados do nível tático mostraram que tem consciência das estratégias da empresa, mas que não foi disseminada. Ainda falta alinhar algumas estratégias com o objetivo maior da empresa. Quanto à contribuição da Educação Corporativa para alcançar as diretrizes estratégicas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que desde que o projeto de Educação Corporativa foi colocado em prática, iniciou-se um processo de desenvolvimento de gestores, onde o objetivo era conseguir relacionar as necessidades de treinamento com o desenvolvimento e as diretrizes estratégicas com o objetivo anual da empresa.

“nota-se que as estratégias da empresa não são disseminadas, todos buscam resultados visando lucros, mas poucos entendem o porquê das ações da empresa, do investimento em novas técnicas e a necessidade de aperfeiçoamento profissional. Alguns acham que o treinamento é exclusivo para algumas áreas, quando na verdade os gestores é quem avaliam a necessidade de treinamentos e cursos para os setores”. (Assistente B1)

“entendo que a Educação Corporativa não veio para oferecer o que cada um quer, e por isso é preciso que o gestor saiba ver as reais necessidades do seu setor, qual é realmente a necessidade. O projeto da Educação Corporativa foi excelente, mas ainda precisa melhora muito, é preciso disseminar essa ideia na empresa para que todos os gestores compreem a ideia e participem das mudanças”. (gerente B2)

b) Estrutura da Educação Corporativa

A gestão da Educação Corporativa é responsabilidade do setor de Recursos Humanos.

“Temos um setor de Recursos Humanos enxuto, mas atende perfeitamente as necessidades da empresa. A gerente é especialista em treinamentos e coordena esse o projeto de Educação Corporativa, e sua assistente é que faz acontecer a programação prevista, cuida da infraestrutura, convites, etc.” (Diretor B1)

Com base nos depoimentos dos profissionais do nível tático, verificou-se que a Educação Corporativa faz parte da gestão de Recursos Humanos, mas, conforme depoimento do Assistente B1, quem toma as decisões finais é o Diretor. O Ideal seria se os gerentes de cada setor pudessem tomar algumas decisões tendo como suporte o RH, assim evitaria a morosidade do processo.

c) Gestão da Educação Corporativa

Quanto à gestão da Educação Corporativa, os entrevistados relataram que o planejamento de desenvolvimento de pessoas é feito pelo RH e pelos gestores de cada setor, porém a consolidação precisa ser aprovada pelo diretor da empresa. O orçamento é feito sobre uma estimativa de investimento na área, pois primeiramente é feito um levantamento das necessidades de treinamentos e desenvolvimento para então ser decidido se será priorizado sim ou não. Estes controles são feitos pelo RH, assim como os resultados de cada ação.

Para os entrevistados no nível tático, não existe uma gestão de Educação Corporativa, existe uma empresa que está investindo em treinamento, embora seja feito um levantamento das necessidades de cada setor que é informado no orçamento de atividades de Educação Corporativa.

“Talvez a parte de avaliação ainda tenha que ser trabalhada pelo RH. Acredito que a distribuição no orçamento seria melhor que estivessem avaliando as necessidades dos setores de forma mais minuciosa. Por isso não posso dizer que temos uma gestão de Educação Corporativa, mas estamos indo na direção certa” (Gerente B2).

d) Competências organizacionais, funcionais e individuais.

Na opinião dos entrevistados do nível estratégico, os empregados foram melhorando na velocidade do crescimento do negócio. A Educação Corporativa vem contribuindo para melhorar o desenvolvimento das competências funcionais.

“A Educação Corporativa está ajudando a desenvolver um novo quadro dentro da empresa, definindo as competências necessárias em casa setor. Até pouco tempo atrás nem se falava muito em competências, com a velocidade das mudanças e da tecnologia tivemos que mudar nossa forma de trabalhar. Nas áreas de TI, contabilidade, financeiro, modelagem criativa e alguns setores na produção já foram trabalhados o desenvolvimento de competências”. (Diretor B)

Os entrevistados do nível tático informaram que a definição das competências funcionais foi desenvolvida recentemente, sob a coordenação do setor de Recursos Humanos.

e) Parceiros e fornecedores de Educação Corporativa

Os critérios de escolha para os parceiros e fornecedores do programa de Educação Corporativa levaram em consideração o domínio do assunto e a qualidade do programa de aprendizagem, pois conforme disse o Diretor B,

“Para ter um bom resultado lá na frente, temos que investir em bons parceiros e fornecedores, pois o barato no final pode sair caro. É preciso qualidade, experiência comprovada, ter realmente domínio do assunto”.

Os profissionais do nível tático relataram que o critério mais importante é a análise do custo e benefício, mas que a empresa conta com bons parceiros para desenvolver os programas para cada área.

4.7.2 Dimensão Cultural nos Níveis Estratégico e Tático

f) Cidadania corporativa

Apenas os entrevistados do nível estratégico sabiam os valores da empresa, e isto é do conhecimento geral da cúpula:

“o desenvolvimento da missão, visão e valores foi elaborada apenas para um processo de formalização, pois todas as empresas possuem. Mas como não é cultural da empresa disseminar essas informações, poucos conhecem. Talvez um pequena parcela, além da alta direção”, (Gerente B1)

Obviamente que, diante dessa situação, os profissionais que atuam no nível tático têm diferentes percepções sobre os valores organizacionais, e mesmo desconhecimento, como podemos constatar nesse depoimento do Assistente A1:

“Não sei relacionar os valores da empresa. Escutei sobre no meu primeiro treinamento. A empresa existe há muitos anos e agora que iniciou o programa de Educação Corporativa é que se voltou a escutar sobre. Estes valores ainda não são percebidos pelos funcionários”. (Assistente B1)

g) Estrutura contextual do negócio

A empresa desenvolveu um programa de Integração, onde o primeiro dia é de palestras sobre a empresa, informações, histórico, produtos, benefícios. No segundo dia, o colaborador conhece a área para a qual foi contratada, passa o dia no local interagindo com o gerente e outros colegas. No terceiro, quarto e quinto dia, o colaborador conhece todo o processo de fabricação do produto, do início até a entrega do produto final.

Os profissionais do nível tático revelaram as mesmas informações sobre o programa de integração, e destacam que os treinamentos poderiam aprofundar mais o treinamento nas áreas dos novos colaboradores.

“Para os novos colaboradores, o dia em que passam no setor que irão trabalhar, poderia ser estendido para dois dias”. (Assistente B1)

h) O processo de comunicação

Segundo as respostas dos entrevistados, o Processo de comunicação na empresa é ruim, tanto que na pesquisa de clima aplicado pela empresa, este item foi bastante criticado pelos funcionários.

“Estamos em busca de melhorias, a empresa fortemente criticada na pesquisa de clima aplicada recentemente. Eu diretor e gerencias estamos nos esforçando para mudar essa realidade, fazendo mais reuniões e melhorando os canais de comunicação com os funcionários”. (Diretor B1)

Os entrevistados no nível tático relataram que a comunicação interna é falha, mas percebem que a empresa tem feito algumas mudanças em relação à comunicação. Ela tem investido em outras ferramentas de comunicação além do e-mail, como murais, jornal da empresa distribuído mensalmente, intranet, além de treinamento para os gerentes.

“Estamos mudando a forma de comunicação interna, deixamos de utilizar apenas o e-mail para isso. Estamos recebendo treinamento, processo que faz parte do plano de Educação Corporativa.” (Gerente B2).

i) Formação de memória

Na empresa B falta estímulo para a iniciativa. Os erros são tratados de forma severa e o funcionário acaba com receio de perder seu emprego. Ao invés de aprender com o erro, ele acaba se desestimulando. No programa de Educação Corporativa foi elaborada uma ferramenta que incentiva boas ideias e melhores resultados.

“Infelizmente o erro ainda é visto por muitos gerentes como um fato isolado, quando na verdade o funcionário deveria ser estimulado a aprender com seus erros. A questão é um pouco cultural, temos funcionários antigos em cargos importantes. A medida do possível esta realidade está sendo trabalhada, pois queremos pessoas com iniciativa, mesmo que aconteça o erro, sem erros não há acertos”. (Diretor B)

Os entrevistados no nível tático revelaram que existe um discurso muito forte sobre como lidar com erros e como devem ser tratados no programa de Educação Corporativa. A empresa procura aprender com os erros, mas não está explícito como são analisados os sucessos e os insucessos e se de fato são reconhecidos como um processo de aprendizagem ou como incompetência.

“tivemos que mudar a forma como vemos os erros no nosso dia a dia. A geração de funcionários que temos hoje pensa muito diferente e vê com outros olhos a crítica. Tratar de forma mais aberta e sem críticas com tom de punição mudou a forma de o funcionário trabalhar, eles se tornaram autocríticos, começaram a aprender com os erros. O programa de Ideias e Resultados foi criando para isto, para que em equipe possamos desenvolver uma nova forma de realizar algumas tarefas, com o objetivo de melhorar o resultado final, inclusive a bonificação para a melhor ideia”. (Gerente B2)

4.7.3 Dimensão Política nos Níveis Estratégico e Tático

j) Políticas de Educação Corporativa

Com base nos depoimentos dos gestores, verifica-se que há práticas de Educação Corporativa conhecidas e em vigor na empresa B.

“Existem práticas organizacionais como, o PPR- programa de participação de resultados, benefícios, Desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Em Educação Corporativa temos o programa – Ideias e Resultados- treinamentos, cursos e palestras conforme a necessidade do setor.” (Diretor B).

Os profissionais que atuam não consideraram como política de Educação Corporativa apenas como treinamentos.

K) Diversidade

De acordo com os entrevistados, a empresa mudou a seleção de novos colaboradores que irão compor o quadro de funcionários, o que passou a ser tratada como uma política da empresa. A empresa passou a mapear as competências individuais para cada cargo, tomando por base as competências organizacionais, a cultura e a velocidade das mudanças do próprio negócio.

Cada gerente traça as características que espera nos novos colaboradores e traça as exigências mínimas para o cargo.

“As qualidades específicas para cada cargo são analisadas e definidas junto com o RH, já que a empresa oferece vários treinamentos e cursos”.
(Assistente B1)

l) Processo decisório

O processo decisório na empresa B é centralizado na Diretoria, mas com espaço para proposições. Há consenso entre funcionários da base que o processo decisório é autoritário e centralizado na diretoria, conforme relata o Gerente B2:

“No dia a dia temos muitos momentos de discussão e de negociação com a Diretoria e gerentes, mas o processo decisório é centralizado na diretoria.”

4.7.4 Dimensão Sociopsicológica nos Níveis Estratégico e Tático

m) Atitudes e comportamentos construtivos

Com base nos relatos dos profissionais do nível estratégico, verificou-se que a empresa, apesar de oferecer oportunidade de treinamento, oferece pouca oportunidade de crescimento, o que faz com que muitos profissionais deixem a empresa após um período de trabalho. A empresa não elabora planos de carreira, conforme depoimento a seguir:

“Muitos tem se qualificado profissionalmente através dos programas criados dentro da Educação Corporativa e com isso melhoramos o quadro de vagas internas. Infelizmente trabalhamos de forma muito enxuta em vários setores e ainda não criamos plano de carreira. Perdemos bons funcionários por conta disso, mas este será um próximo passo a ser dado pelo RH.” (Gerente B1).

Na opinião dos funcionários do nível tático, os treinamentos, cursos e palestras oferecidas pelo programa de Educação Corporativa auxiliam os funcionários a ter atitudes e comportamento construtivo, mas sentem falta de saber sobre seu futuro na empresa e suas carreiras.

n) Visão sistêmica

Constatou-se, com base nos depoimentos dos entrevistados, que a empresa tem procurado desenvolver uma visão mais sistêmica no seu quadro de empregados, incentivando-os, através de programas, a compreender a empresa em que atuam. O programa de participação de resultados estimula o trabalho em equipe e estimula as equipes a desenvolver projetos que resultem em melhorias para a empresa. Além deste, a empresa ainda conta com um programa de Ideias e Resultados e o projeto Webinar.

Os entrevistados relataram como práticas gerenciais que tem contribuído para uma visão sistêmica na empresa os seguintes programas: Programa de treinamentos, PPR, Programa Ideias e Resultados, projeto Webinar. Estes programas estimulam o funcionário a buscar uma visão do todo.

4.7.5 Dimensão Econômica dos Níveis Estratégico e Tático

o) Mudanças com valor agregado

Os profissionais relataram que a principal mudança, com impacto na gestão da empresa, foi a troca do presidente. Este trouxe mais energia para a empresa, com velocidade e foco no resultado. O novo presidente montou sua própria equipe, trocou pessoal, fez contratações e com isto iniciou um novo ciclo de desenvolvimento e valorização de pessoas. As pessoas têm que desenvolver competências para acompanhar as mudanças da organização frente às mudanças econômicas do mundo.

No relato dos profissionais do nível tático, com a mudança na presidência, passou a ser exigido que se trabalhe com mais velocidade e com mais efetividade.

“O novo presidente trouxe mudanças culturais para a empresa, mudamos a nossa visão sobre muitos aspectos antes inquestionáveis. O desenvolvimento de pessoas, o processo de aprendizagem e uma revisão nos critérios de avaliação dos resultados levaram a empresa a ser mais exigente e muito mais agressiva no mercado.” (Gerente B2).

4.7.6 Dimensão Científico-Tecnológica nos Níveis estratégico e Tático

p) Tecnologias e metodologias educacionais

Os profissionais do nível estratégico destacaram que o método de ensino é através de aulas expositivas, treinamento prático e web-conferência. Dentre as técnicas de ensino, deram destaque aos jogos e a sala de aula interativa.

“a maior parte dos treinamentos é presencial, com aulas expositivas e algumas são por web-conferencia. Quanto à inovação e a tecnologia, estamos trabalhando no projeto Webinar, onde uma ou duas pessoas de um setor participam do curso por web-conferencia e depois repassam para os colegas. Fizemos alguns testes, em alguns setores deu certo, outros nem tanto, ainda precisamos fazer ajustes.” (Gerente B1).

Quanto à possibilidade de ser criada uma Universidade Corporativa a distancia, os profissionais do nível estratégico foram unânimes em afirmar que isto ainda não está sendo cogitado. Talvez ocorram mudanças após mais investimentos serem destinados ao desenvolvimento de pessoas.

Os profissionais do nível tático destacaram os mesmos métodos de ensino: aula expositiva, treinamentos, web-conferência.

“A troca de experiências durante os treinamentos é algo fora do comum. Os funcionários gostam de estar lá, se sentem valorizados com a oportunidade. As aulas são expositivas, alguma vezes por web - conferencia ou então assumem o formato de jogos e então se tem um trabalho em equipe. Alguns assuntos são passados em filme, mas a maioria dos cursos utiliza livros e apostilas.” (Gerente B2)

q) Circulação de conhecimento

De acordo com os entrevistados, o compartilhamento do conhecimento ora é tratado de forma formal, com registro por e-mail, ora é tratado informalmente em reuniões.

Os profissionais do nível táticos relataram que a disseminação do conhecimento é feita de forma informal e que sentem falta de uma política organizacional para a gestão do

conhecimento. Acreditam que muitas informações importantes e detalhes acabam sendo omitidos ou esquecidos e isto dificulta o compartilhamento e a armazenagem do conhecimento, já que não existe uma preocupação de registrá-lo.

“Em alguns momentos a falta de registro de informações dificulta a conclusão de uma operação. Já conseguimos fazer reuniões com resumos, análises e conclusões sobre determinados temas, mas o registro formal não é obrigatório. Isto seria valioso para a empresa.” (Gerente B2).

4.7.7 Dimensão Administrativa no Nível Operacional

Segundo os relatos dos profissionais do nível operacional, quem identifica as necessidades são os gestores de casa setor, que passam as informações para o setor de Recursos Humanos, que fica responsável pelo processo.

Os profissionais entrevistados relataram ainda que a empresa prioriza alguns setores com ações de Educação Corporativa, pois desconhecem planejamento de atividades para cada setor. Eles pressupõem que o setor de modelagem, Tecnologia e Informação e o setor de contabilidade sejam prioridade, já que existe uma necessidade emergente de atualização.

“A empresa destina as atividades de Educação Corporativa conforme as necessidades emergentes. Setores de TI são muito beneficiados com cursos e treinamentos e a contabilidade também precisa estar sempre por dentro das novas leis. O setor de modelagem também é beneficiado, já que precisa deixar nosso produto atualizado conforme as necessidades do cliente e o mundo da moda. Desconheço que o RH tenha elaborado algum plano que destine cursos para cada setor.” (Colaborador B2).

Constatou-se ainda, que o conceito de competência não está sendo associado à Educação Corporativa como uma real contribuição para desenvolvimento das competências organizacionais. Os entrevistados relataram que os cursos, treinamentos, palestras e atividades possibilitam a aquisição de conhecimento, melhoram as habilidades individuais, mas que as ações de Educação Corporativa não são suficientes.

“Acho que empresa tem muito caminho a percorrer dentro da Educação Corporativa, muito a melhorar, investir. Para alguns colegas o conceito de Educação Corporativa ainda não está muito claro, apesar de já terem participado de cursos e treinamentos. Mas posso afirmar que as ações que tivemos só agregaram.” (Colaborador B2).

Os funcionários entendem que precisam estar em constante atualização para atender as necessidades da empresa, já que as mudanças acontecem rapidamente. Possuir habilidades e conhecimento necessário para desenvolver as suas funções é uma exigência do mercado de trabalho, não somente da empresa.

“se eu não tiver as habilidades e o conhecimento necessário para desempenhar as minhas funções, não é somente nesta empresa que não vou ser valorizado, mas em todas as outras também não, por que as coisas acontecem e mudam rapidamente, e precisamos estar atualizados.” (Colaborador B1).

Quanto aos critérios de indicação do funcionário que irá participar de cursos e treinamentos, é feita pelo gerente do setor. Existem critérios de participação, e quem for selecionado é comunicado pelo gerente ou setor de Recursos Humanos. Os funcionários conhecem os critérios de seleção para participação.

Segundo os depoimentos dos colaboradores, sempre antes e depois de um treinamento, curso ou atividade, os gerentes e o RH conversam com os funcionários e explicam o motivo da seleção, os objetivos da empresa e quais os retornos esperados. Os gerentes e os colaboradores que participam das atividades, após participarem dos cursos, conversam com toda a equipe, e definem formas de aplicar o conhecimento adquirido.

4.7.8 Dimensão Cultural no Nível Operacional

Segundo relato dos funcionários, a missão, visão e valores estão bem definidos, porém apenas para a Diretoria e gerentes. Eles acreditam que o investimento da empresa em treinamentos tem relação com a missão da empresa, já que o projeto de Educação Corporativa faz parte das estratégias da empresa.

“Acredito que o projeto de Educação Corporativa, que vem recebendo investimento da empresa, está relacionado diretamente com a visão, missão e valores da empresa. Não existe uma mural falando sobre, como já vimos em outras empresas, isso poderia mudar, pois não se fala abertamente sobre isso em nosso setor, talvez sejam restritos a diretoria e gerentes.” (Colaborador B2).

Quanto aos erros cometidos, observou-se que alguns gerentes ainda tratam o erro como forma punitiva, procurando um culpado, já há outros entendem que o erro faz parte do processo de aprendizagem. A maioria dos gerentes tratam os erros de forma consciente e procuram encontrar uma solução para evitar novos erros.

4.7.9 Dimensão Política no Nível Operacional

Os entrevistados mostraram que conhecem apenas uma pequena parcela das políticas da Educação Corporativa e relataram que tem dúvidas em relação aos métodos.

“Não conheço as políticas da Educação Corporativa na integra, mas conheço informalmente, pois já fui selecionado para participar de cursos e treinamentos”. (Colaborador B1).

4.7.10 Dimensão Sociopsicológica do Nível Operacional

Os profissionais do nível operacional percebem a realização de treinamentos técnicos e comportamentais. Os comportamentais geralmente oferecidos pelo setor de Recursos Humanos e os técnicos são oferecidos pelos gestores.

4.7.11 Dimensão Econômica no Nível Operacional

Na opinião dos profissionais, não existe na empresa um plano de carreira que esteja relacionado com os programas de treinamento oferecidos. Eles entendem que os cursos e treinamentos são dados para manter as equipes atualizadas, mas não sabem afirmar se será exigência em caso de uma oportunidade de ascensão na carreira e de que forma isso agrega valor a empresa.

A percepção dos funcionários que atua neste nível é de que o investimento em Educação Corporativa é menor do que a de outras empresas de mesmo porte, mas relacionam isto com o fato de a empresa estar recentemente iniciando esse projeto e que os programas irão melhorando conforme o *feedback* ao final de cada um deles.

“acredito que o investimento em Educação Corporativa na empresa poderia melhorar, pois outras empresas de mesmo porte ou até menores tem projetos mais desenvolvidos e melhores que os nossos. Mas todo projeto passa por um período de testes, provavelmente após um tempo comecem a melhorar os programas, analisando os acertos e os erros. Ao final de cada treinamento ou curso sempre temos que preencher um formulário de satisfação com críticas e sugestões.” (Colaborador B1).

4.7.12 Dimensão Científico- Tecnológica no Nível Operacional

Os profissionais relataram que a disseminação e o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos através de programas de treinamento, cursos ou atividades oferecidas pela empresa é uma política organizacional. Sempre que um curso finaliza, já que nem todos podem participar, são realizadas reuniões para que sejam disponibilizados a todos os funcionários da mesma área os conhecimentos adquiridos.

“sempre que finalizei um curso foi solicitado que multiplicasse os novos conhecimentos com os colegas do meu setor. Sempre de forma informal, o que acredito que não seja vantajoso, pois não podemos confiar 100% em nossa memória e acabar esquecendo-se de um dado importante, podendo ter consequências e prejuízos imensuráveis. Sempre deixo uma crítica e uma sugestão no *feedback* pedindo para formalizar em material impresso estes conhecimentos.” (Colaborador B1)

Com base nos depoimentos dos profissionais que atuam no nível operacional, eles percebem que os cursos e treinamentos oferecidos, assim como os instrutores, professores e palestrantes, são de boa qualidade e que a empresa dá a devida atenção para isto. Mesmo assim, relataram que alguns treinamentos acabam sendo impostos pelos gerentes de alguns setores causando um certo desinteresse por parte dos funcionários. Neste aspecto temos uma contradição em relação a uma afirmação anterior, nas quais os profissionais afirmaram que sempre sabiam o porquê estavam sendo selecionados para participar dos treinamentos oferecidos pelo programa de Educação Corporativa.

4.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA EMPRESA B

Quando o ramo de atividade principal da empresa é moda não é possível trabalhar com estratégias engessadas, nem com estratégias a longo prazo. A empresa precisa constantemente atualizar informações de tudo que abrange o seu negócio. A empresa B tem foco estratégico de curto prazo e isto não é amplamente divulgado entre os funcionários, ficando restrito à diretoria e aos gerentes. Para Meister (1999), é necessária uma direção global que alinhe estratégias com educação, e esta deve ser conhecida por todos, promovendo a disseminação dos objetivos organizacionais, colaborando com a Educação Corporativa, que está alinhada com o desenvolvimento de pessoas e a necessidade do negócio. Para Fleury (2001), seguindo esta linha de pensamento, teremos um escopo estratégico.

Na empresa B, o plano de Educação Corporativa está sendo desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos, já que tem mais contato direto com os empregados de todos os níveis hierárquicos. Para Meister (1999), é necessário possuir um sistema administrativo e de controle apropriado para registrar o processo de aprendizagem do empregado.

No que se refere à identificação e ao desenvolvimento de competências organizacionais, a empresa B ainda não as definiu plenamente, havendo uma mistura entre competência organizadora, funcional e individual. A empresa não demanda total esforço em organizar e explicitar as competências. Para Meister (1999), ter um planejamento de treinamento estruturado é fundamental para promover um programa de desenvolvimento de pessoas que consiga desenvolver competências alinhadas a novas tecnologias, mudanças econômicas, políticas e sociais.

Quanto aos parceiros e fornecedores, a empresa B estabeleceu que esta competência coubesse ao setor de Recursos Humanos, pois é através deste setor que são feitas as pesquisas e avaliações. Com base nos resultados são definidos os parceiros. Conforme Meister (1999), é necessário estabelecer parceiros, como escolas, universidades e consultorias especializadas. Terra (2001) corrobora com esta opinião, pois é realmente fundamental estabelecer critérios importantes para a seleção de parceiros da Educação Corporativa.

No que se refere a dimensão cultural, a empresa B deixa evidente que não compartilha com todos a sua visão, missão e valores, pois somente uma pequena parcela dos funcionários é que conhece as estratégias da empresa. Assim, os funcionários associam apenas o resultado trabalho com a satisfação do cliente com o produto, ao invés de ter uma visão da empresa como um todo. Geus (1998) e Ellinor e Gerard (1998) estimulam a criação da visão organizacional, assim como sua missão e seus valores. Tão importante como desenvolver,

criar e compartilhar informações é fazer com que o funcionário desenvolva o interesse pelo negócio da empresa e busque entender a estrutura contextual do negócio.

O processo de comunicação da empresa B, segundo o depoimento dos entrevistados, é falho e carece de melhorias. Atualmente os empregados contam com meios formais de comunicação, como e-mail, jornais, intranet, mas muitas informações são tratadas na informalidade, acarretando perda do conhecimento e na disseminação dos aprendizados. Para Fleury e Fischer (1996), existem modelos mais atuais de comunicação entre empresa e empregado, como comitês de representantes dos empregados, fazendo com que as pessoas fiquem mais próximas umas das outras, e ao invés de receber informações prontas, elas são discutidas e então formalizadas, melhorando o processo de comunicação.

Atualmente, a empresa B está se adequando a uma nova postura de lidar com os erros. Os gestores passam a conduzir suas equipes para amplificar o desempenho e os resultados do trabalho, incentivando a fazer uma reflexão e renovação das experiências de aprendizagem. Para Schein (1992), o funcionário deve ser incentivado a desenvolver uma postura proativa através da responsabilidade pela solução do problema e pela resposta a desafios.

Na dimensão política, a empresa B ainda está desenvolvendo um conjunto de políticas que direcionem para a Educação Corporativa. Para Morin (2002), a empresa deve privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não o conhecimento individual. Nota-se uma carência de trabalho coletivo na empresa B, prejudicando o processo de aprendizagem. Para Fleury e Fischer (1996), as políticas permitem a criação de padrões ou esquema operacionais úteis, e à medida que são explicitados, os funcionários entendem os objetivos e os valores contextualizados na organização.

Na empresa B, o processo de captação de novos profissionais passou por mudanças, contribuindo de forma mais consistente em busca da diversidade. É importante que no plano de Educação Corporativa se desenvolva a capacidade de trabalhar com contradições e aceitar as diferentes opiniões. Educar para a compreensão humana para permanecer permanentemente em processo de inovação é o que afirma Senger (1990), para quem a diversidade é fonte de múltiplas perspectivas.

Quanto ao processo decisório da empresa B, pode-se concluir que existe o compartilhamento das decisões entre diretoria e gerentes, mas alguns processos ainda estão fortemente centralizados na diretoria. Para Chanlat (1993), a empresa deve criar oportunidades em que os indivíduos passam expressar as suas ideias e permitir que ações e decisões sejam tomadas em conjunto, assumindo uma forma menos centralizada.

Quanto à dimensão sociopsicológica, a empresa B tem investido no desenvolvimento de atitudes e comportamento construtivo através de programas que incentivem as relações interpessoais e o desenvolvimento de equipes. Bolors et al (2001) enfatizam a importância de desenvolver a capacidade autocrítica e aprender a decidir sobre si mesmo nas diferentes circunstâncias da vida, sinalizando que é preciso desenvolver a capacidade de cooperação e de resolver conflitos.

Na dimensão econômica, de acordo com os entrevistados, aconteceram mudanças significativas na gestão da empresa com a troca do presidente, que diferentemente do antecessor, tem uma visão mais dinâmica e incentiva o desenvolvimento de um sistema integrado e eficaz. Com relação ao programa de Educação Corporativa, tem participado ativamente em busca de melhorias para resultados com mais velocidade. Meister (1999), afirma que para que as mudanças organizacionais se tornem vantagens competitivas reconhecidas, o aprendizado deve ser coletivo.

Na dimensão científico-tecnológica, Terra (2001) diz que a principal vantagem competitiva da empresa está no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que os funcionários possuem. A empresa B, no que se refere à disseminação e o compartilhamento do conhecimento, apresenta algumas dificuldades no processo, pois ainda não foi bem desenvolvida esta política organizacional, apesar dos funcionários afirmarem que é uma política da empresa. Da forma em que é aplicada, a empresa acaba não conseguindo se beneficiar plenamente das várias fontes e tipos de conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1995), a partir do desenvolvimento de competências e da disseminação do conhecimento, é possível que a organização tenha de forma permanente o desenvolvimento de novos processos, novos produtos, podendo assumir a liderança de mercado. Terra (2001) reforça que conhecimento tácito é difícil de ser imitado ou copiado e pode levar tempo para ser construído e por isso não deve ser ignorado e sim fortemente trabalhado no programa de Educação Corporativa.

5 CONCLUSÕES

Este estudo focaliza-se na construção de um referencial teórico-prático acerca da Educação Corporativa e suas dimensões, ainda que de forma incompleta, podendo ser empregado como instrumento de avaliação desse tipo de processo e diagnosticar as políticas e práticas sob a perspectiva da Educação Corporativa nas organizações.

5.1 DOS OBJETIVOS AOS RESULTADOS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar, a partir de seis dimensões (administrativas, culturais, políticas, sociopsicológicas, econômicas e científico-tecnológica), os incipientes projetos de Educação Corporativa em duas empresas do Rio Grande do Sul para, em seguida, propor algumas recomendações com base no referencial teórico estudado e na realidade investigada.

Quanto aos objetivos específicos, diagnosticar a realidade da Educação Corporativa em duas empresas, à luz de algumas dimensões que a literatura destaca como fundamentais (administrativa, cultural, política, econômica, sociopsicológica e científico-tecnológica), estabelecer um conjunto de recomendações de modo a aprimorar a Educação Corporativa nas empresas pesquisadas e propor aspectos que possam ser desenvolvidos por pesquisas futuras, comprovou-se que a há possibilidade de aplicação e prática do modelo teórico construído.

5.2 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O trabalho forneceu subsídios para a identificação de algumas implicações para as políticas e práticas de Educação Corporativa no âmbito das organizações.

1. Os programas de Educação Corporativa contribuem e muito para o desenvolvimento de pessoas em aspectos humanos, comportamentais e técnicos, que são a base da capacidade de lidar com as mudanças econômicas, sociais e políticas. Os indícios apontam para a urgente necessidade de se aprofundar a compreensão de que as empresas terão o desafio de reestruturar a empresa, através de uma nova visão da gestão de Recursos Humanos aliada a liderança com capacidade transformadora.

2. As empresas estudadas demonstraram que estão desenvolvendo seus próprios recursos, investindo na Educação Corporativa como forma de atender as exigências do mercado. Para alcançar os objetivos estratégicos das empresas, é preciso buscar e fornecer conhecimento, habilidades e competências em todos os níveis de empregados. Mas para que a Educação Corporativa ganhe vida e alcance os objetivos, é necessário a participação e a motivação das lideranças, vinculadas a realidade política, econômica, social e cultural.

3. Os resultados obtidos apontam para a necessidade das empresas investirem em capacitação de gestores, pois o seu papel é fundamental e desafiador no programa de Educação Corporativa. Cada nível gerencial possui diferentes exigências e é imprescindível que cada gestor tenha formação adequada ao nível que está atuando.

4. Identificou-se que na gestão das empresas, apesar de que já ocorreram avanços significativos em alguns pontos, as empresas ainda sofrem interferência da administração tradicional, tratando a Educação Corporativa como um programa de treinamento ao invés de um instrumento que personifica a aprendizagem da organização e se transforma em vantagem competitiva.

5. As empresas concordam sobre a necessidade de desencadear um processo de aprendizagem e inovação em termos de gestão. Os caminhos que estão sendo tomados precisam ser analisados e avaliados constantemente, para que o processo de aprendizagem seja de forma contínua e ininterrupto e não mais seja visto como um processo de treinamento para realização de uma tarefa. É necessário o aperfeiçoamento dos itens das dimensões da Educação Corporativa.

6. Identificou-se que as empresas estão valorizando a gestão humana do trabalho, que permite e estimula o relacionamento saudável, incentivando o conhecimento, motivando a expansão das pessoas, promovendo a formação de lideranças e equipes motivadas frente aos processos de mudanças, favorecendo ao mesmo tempo, um modo de pensar aberto, livre e crítico.

5.3 SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS PESQUISADAS

5.3.1 Sugestões para a Empresa A.

Na dimensão administrativa, observou-se que a empresa está desenvolvendo um programa de Educação Corporativa voltado para a necessidade da empresa e as exigências do mercado de trabalho. A empresa está transformando o seu quadro de funcionários em um diferencial competitivo, mas para este processo se concretize, a empresa precisa desenvolver um plano de aprendizagem que abranja a todos da organização e não apenas a determinados setores. Os funcionários poderão entender que um setor é mais valorizado do que o outro, o que tornaria o sucesso do plano de Educação Corporativa duvidoso, sobre sua aplicabilidade. O funcionário precisa sentir-se motivado e valorizado, assim irá contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

A empresa centralizou a tomada de decisão, quanto a destino de verbas e aprovação de investimentos no Diretor-Presidente e a responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas no setor de Recursos Humanos e os gestores de cada setor. Essa decisão pode acabar confundindo os funcionários, que não saberão dizer quem é o responsável pelo desenvolvimento de pessoas. Atualmente o setor de Recursos Humanos é quem recebe os dados obtidos pelos gerentes de cada setor, que posteriormente faz uma análise e repassa um relatório para o Diretor- Presidente, que por fim definirá como será feita a distribuição de verba. Quando esta distribuição acontece de forma desequilibrada, gera frustrações nos funcionários, que não entendem as decisões.

A empresa não pode fornecer em valores o custo dos investimentos em Educação Corporativa, com o objetivo de manter sigilo destas informações e poupar informações sobre saúde financeira da empresa. A empresa A, no início de cada ano, faz um levantamento detalhado das necessidades da empresa e o retorno dos funcionários sobre os cursos e treinamentos oferecidos. A avaliação sobre o *feedback* dos treinamentos é uma preocupação geral de todos os gerentes, pois sabem que é com base nessas informações que serão destinadas as verbas que darão continuidade ao programa de Educação Corporativo.

Como sugestão, a empresa poderia desenvolver mais modelos de avaliação de resultados, como uma avaliação minuciosa dos investimentos, com o objetivo de verificar se a verba destinada está sendo aproveitada de forma correta e justa. E ainda, uma avaliação da aprendizagem quanto à atualização aos conteúdos e dos métodos de aprendizagem.

Quanto às competências, a empresa deve investir na identificação e na explicitação das competências diferenciando competências individuais de competências organizacionais. A distinção e o alinhamento das competências são fundamentais para garantir uma vantagem competitiva.

A empresa A faz avaliação de seus fornecedores e parceiros utilizando a indicação e as proximidades geográficas. Mas pode adotar ainda outros critérios, como visão e missão equivalentes aos da empresa, uso de tecnologias que possam melhorar o processo de aprendizagem, questões financeiras ou ainda aqueles que apresentam programas inovadores.

Na dimensão cultural, a empresa A implantou um programa de integração para novos funcionários, com o objetivo de consolidar a cidadania corporativa. Este programa faz abordagens mais estratégicas, com carga horária ampliada, para que o empregado consiga absorver esta nova cultura colaborativa. Sugere-se que cada programa seja aberto de forma sistemática, para que o funcionário consiga relacionar a visão, missão e valores com o processo de desenvolvimento de pessoas da Educação Corporativa.

A empresa A entende que é necessário que todos os gestores da organização compartilhem com suas equipes o negócio da empresa, para que se desenvolvam uma visão ampliada do setor, dos fornecedores, dos clientes e dos concorrentes.

A informalidade do processo de comunicação traz alguns benefícios para o processo, já que o relacionamento interpessoal é fortemente valorizado, sabendo ouvir demonstra interesse, preocupação e intenção de ajudar. Mas sugere-se que a empresa também utilize a linguagem escrita, formalizando os conhecimentos adquiridos, assim a informação chegaria da mesma forma para todos. É desta forma que a empresa constrói a memória organizacional.

Há uma preocupação geral da alta administração até o coordenador quanto ao processo de aprendizagem através da análise dos erros e as medidas corretivas. Como sugestão, a empresa poderia implantar o programa de avaliação dos erros, isto disseminaria as várias formas de pensar sobre como realizar uma tarefa, estimulando o trabalho em equipe. Além disso, é mais uma oportunidade dos gestores dialogarem e trocarem ideias com suas equipes.

A elaboração das políticas de desenvolvimento de pessoas é fundamental para o plano de Educação Corporativa. Na empresa A, devido a sua informalidade na disseminação do conhecimento, os funcionários podem acabar entendendo que o treinamento é um benefício ao invés de reconhecer como um programa de desenvolvimento. Por isso, seria necessário a empresa rever a forma como está explicitando a responsabilidade da empresa no processo de autodesenvolvimento e na aquisição de competências para o desempenho do seu trabalho.

A empresa descentralizou o processo decisório para não engessar o trabalho dos gerentes no setor em que atuam. O mercado é altamente competitivo, com mudanças frequentes nos cenários econômicos, fazendo com que algumas decisões tenham que ser tomadas rapidamente. O processo decisório quanto a destinar verba para desenvolvimento de projetos em cada setor, se mantém centralizado no Diretor-Presidente, pois ele analisa a empresa como um todo, considerando toda a estrutura, que engloba a situação financeira e prioridades da empresa.

Quanto à possibilidade de criar uma Universidade Corporativa e transformar o programa de Educação Corporativa em um programa de aprendizagem à distância, dependerá da evolução do programa atual e do melhoramento do processo de aprendizagem já trabalhado na empresa. É preciso firmá-lo e então passar para uma próxima etapa. Em um primeiro momento a empresa poderá desenvolver um plano piloto iniciando a implementação de cursos a distância em algumas áreas do setor administrativo, recomenda-se a preparação dos funcionários, por isso a necessidade de uma avaliação de seus conhecimentos em EaD. Também precisam ser considerando fatores como, carga horária de trabalho, função exercida, objetivos da empresa, investimento e resultado esperado com o processo. Após analisar os resultados a empresa poderá ou não expandir este método de aprendizagem para outros setores.

Pode-se afirmar que em tempos atuais, as pessoas têm acesso mais fácil a tecnologias modernas e num futuro não muito distante um processo de aprendizagem à distância será uma exigência e passará a ser uma ferramenta imprescindível para o sucesso dos programas de Educação Corporativa em empresas de qualquer natureza e tamanho.

5.3.2 Sugestões para a Empresa B

Tão importante quanto ter um projeto de Educação Corporativa, é saber por que a empresa está desenvolvendo esse projeto e quais os objetivos que se pretende alcançar. Não basta apenas fazer, antes de colocar em prática, é preciso saber quais as reais necessidades da empresa, como se implementa a Educação Corporativa e do por que ela passa fazer parte das estratégias da empresa. Na empresa B, o setor responsável pelo desenvolvimento de pessoas é o de Recursos Humanos e foi incumbido de elaborar o projeto de Educação Corporativa, no entanto, a tomada de decisão final quanto liberação de investimentos cabe ao Diretor Administrativo. Sugere-se que o setor de Recursos Humanos dissemine a estrutura da

Educação Corporativa, principalmente as vantagens para a empresa e para que todos os funcionários tomem conhecimento de como o projeto é realizado.

O orçamento anual de investimento em Educação Corporativa é baseado no levantamento de dados, como, necessidades da empresa e dos setores. É preciso ter o cuidado para usar critérios consistentes nessa avaliação e não priorizar quantidade ao invés de qualidade.

Para isto, a empresa poderá elaborar um sistema de avaliação de resultados, podendo ser em relação à destinação da verba, desempenho e satisfação dos cursos, palestras e treinamentos e ainda avaliação do material pedagógico. Assim, será possível verificar se o processo de aprendizagem está sendo efetivo.

Na empresa B, o setor de Recursos Humanos faz a definição dos parceiros e fornecedores analisando a experiência e o domínio no assunto e a qualidade do programa de aprendizagem. Ela poderia utilizar mais alguns critérios, como visão e missão equivalentes aos da empresa, uso de tecnologias que possam melhorar o processo de aprendizagem, questões financeiras ou ainda aqueles que apresentam programas inovadores.

A disseminação da visão, missão e valores da empresa é fator determinante para que os funcionários saibam e compreendam melhor sobre o negócio da empresa. Para isso o processo de comunicação deve ser de forma informal e formal em todos os níveis hierárquicos e sempre de forma igualitária. Para isso é preciso desenvolver as habilidades de comunicação verbal, incentivando a comunicação em todos os setores, principalmente entre os gerentes e suas equipes. Sugere-se que a empresa elabore programas que estimulem os funcionários a se expressar e de também a ouvir. Iniciando a partir deste ponto o processo de formação de conhecimentos tácitos da empresa. Quando o funcionário se sente motivado e valorizado, poderá contribuir em todos os processos da Educação Corporativa.

Lidar com as mudanças internas e externas da empresa é uma tarefa árdua e é preciso ser bem gerenciada para que não perca seu foco. É preciso investir no processo de desenvolvimento gerencial, capacitando os gestores para aprender a ouvir, motivar suas equipes e facilitar o desempenho dos programas. A Educação Corporativa precisa ter o apoio dos gestores para conduzir o processo de aprendizagem para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Quanto ao tratamento dos erros, na empresa B, a cultura severa acabou desestimulando os empregados fazendo com que desenvolvessem um processo de aprendizado individual, o que vai ao encontro com as práticas do programa de Educação Corporativa. A elaboração de ferramentas de incentivo passou a ser utilizada, mas pode não ser suficiente para evitar a

rotatividade de funcionários, já que eles precisam compreender que o erro faz parte do processo de aprendizagem e que não será possível saber a melhor forma de desempenhar uma tarefa se não for pelo método de tentativas. Sugere-se que seja investido em treinamentos para gestores de como lidar com situações errôneas do dia a dia, elaborando programas que incentivem o trabalho em equipe e que desenvolva nos empregados o trabalho colaborativo.

A informalidade com que a empresa B trata a disseminação do conhecimento pode ser vista como ponto positivo e negativo. Pois, a informalidade do compartilhamento de informações aproxima as pessoas, incentiva os funcionários a ouvir e a compartilhar as suas ideias. Por outro lado, o que não estiver registrado pode ser facilmente perdido, confundido, gerando uma série de problemas na execução de tarefas. A empresa poderia elaborar uma forma sistêmica de disseminação e o compartilhamento das experiências, com a elaboração de livretos explicativos, criação de um ambiente virtual na intranet onde fossem abastecidas informações dos aprendizados nos cursos, treinamentos e palestras tornando o processo de aprendizado contínuo.

Quanto à possibilidade da Empresa B possuir uma Universidade Corporativa, é perceptível que este assunto ainda não está em pauta, pois a empresa ainda precisa fazer melhorias no processo de desenvolvimento de pessoas. Há uma necessidade notória da empresa quebrar barreiras culturais de uma administração tradicional. O que não impede a empresa de seguir investindo no programa de Educação Corporativa, pois conforme for atingindo os objetivos estratégico da empresa, haverá a necessidade de ampliação e de investimento em novas tecnologias serão cruciais para a continuidade do programa. A Educação Corporativa a Distância ganhará força dentro da empresa, visto que as mudanças ocorrem de forma acelerada e o processo de desenvolvimento de pessoas terá que se adequar as exigências tecnológicas das quais as pessoas estão habituadas a utilizar em seu dia a dia.

5.4 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo sobre Educação Corporativa reúne várias disciplinas dentro de uma mesma área de conhecimento. A inserção das seis dimensões, administrativa, cultural, política, Sociopsicológica, Econômica e Científico-Tecnológica ampliou a visão do sistema de Educação Corporativa. Este estudo acentuou a sua importância e sua complexidade.

É fundamental registrar que se constatou que a visão que predomina sobre o assunto é uma visão simplificada do que realmente é um programa de Educação Corporativa. Também

foi possível constatar que para viabilizar o estudo, era imprescindível manter todas as categorias e análises atribuídas às dimensões de Educação Corporativa, o que trouxe algumas dificuldades considerando o tempo estabelecido para a realização deste trabalho.

O mercado dinâmico em que as empresas estão inseridas faz com que se reposicionem constantemente, o que limitou este estudo a uma determinada realidade empresarial em um período de tempo.

5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS COMPLEMENTARES

A abordagem do problema e as análises efetuadas não tem a pretensão de ser esgotadas neste estudo, visto que se trata de um assunto complexo, que revelou limitações e requerem realização de outra pesquisa. Sugere-se outros estudos, a partir do mesmo referencial teórico, porém com outros elementos de análise, pois isto ampliaria a visão sobre as políticas organizacionais, o desenvolvimento de pessoas, e a utilização novas tecnologias para o desenvolvimento organizacional da empresa.

Como sugestão para análises futura das dimensões da Educação Corporativa:

Dimensão Administrativa

- Missão, visão, valores compartilhados em todos os níveis hierárquicos da empresa.
- Diretoria e gerentes participando de cursos de lideranças e de formação de novos líderes.

Dimensão Cultural

- Estimular a identificação da origem do erro
- Integrações interdisciplinares
- Postura proativa

Dimensão Política

- Auto-desenvolvimento e auto-gerenciamento de carreiras
- Cultura colaborativa
- Liderança descentralizada

Dimensão Sociopsicológica

- Pensamento sistêmico
- Criar espaço para as pessoas falarem sobre o que é importante e significativo
- Suspensão dos preconceitos e a não diversidade

Dimensão Econômica

- Desenvolver a empregabilidade

Dimensão Científico - Tecnológica

- Desenvolvimento e utilização de novas tecnologias
- Utilização de metodologias diversificadas no processo de aprendizagem

REFERÊNCIAS

ABRAEAD- ANUÁRIO BRASILEIRO ESTATÍSTICO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA. **Um a cada 73 brasileiros estuda a distancia.** Disponível em: <http://www.Abraead.com.br/noticias.asp?cod=12> > Acesso em 01.08.2014.

AMARAL, H.H.O. do. **Educação Corporativa e suas dimensões: estudo exploratório sobre as práticas e políticas em duas empresas brasileiras.** Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

ANGYRIS, C. **On organizational learnig.** 2.ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

ALLEN, M. **Corporate universities 2010: globalization and greater sophistication.** The Journal of International Management Studies, USA, v.5, n.1, p.48-53, abr, 2010.

BLOIS, M. & MELCA, F. **Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

BRAGA, José C. **Educação Corporativa: A Educação Percebida na Administração de Empresas.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós- Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

BRAUER, Marcus. ALBERTIN, Alberto L. **Educação corporativa a distância: por que tanta resistência?** Revista de Design, Redige v1, n1, p. 141 – 157, 2010.

BRAUER, Marcus. **Resistência à Educação a Distância na Educação Corporativa.** Tese (Doutorado) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/2526> > Acesso em 20.07.2014.

CHANLAT, Jean- François. **O individuo na Organização: dimensões esquecidas,** São Paulo: Atlas, 1993.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes; 2006:135.

DeAQUINO, Carlos T. E. **Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem** – 1 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Decreto Federal N° 5.622, de dezembro de 2005 – **Diretrizes e bases da Educação nacional.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm > acesso em: 10.08.2014.

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

_____. **Educação Corporativa no Brasil: Principios de sucesso e melhores práticas.** In BAYMA, Fátima (org): Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Universidades Corporativas: educação para empresas do século XIX.** São Paulo: Schumukler, 1999. ELLINOR, Linda e GERARD, Glenda. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa.** São Paulo: Futura, 1998.

FERRONATO, Sibeli P. **A Universidade Corporativa e a Universidade de Educação Superior.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira -2º ed. –** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria (Coordenadora). **Cultura e poder nas organizações – 2º ed. –** São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO. Dermeval. **Universidades corporativas: uma realidade no mundo empresarial.** T&D, p. 34-38, abril 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** São Paulo: Paz e Terra, 1983.

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

GABARDO, Patrícia. QUEVEDO, Silvia R. P. ULBRICHT, Vânia R. **Estudo Comparativo das Plataformas de Ensino de Aprendizagem.** Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/147/14716926006.pdf> > Acesso em 16.08.2014.

GARIN, D. et al. **Aprender a aprender.** HSM Management. São Paulo, HSM, n.9, ano 2, julho/ago., p.58-65,1998.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e ser perpetua.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29,1995.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organization.** In: DUNETTE e Hough. Handbook of industrial and organizational psychology. Polo Alto, Califórnia, Consulting Psych. 2a.Ed., 2001

GOULART, Sonia. **Universidade Corporativa e Universidade Tradicional: A parceria necessária.** In RICARDO, Eleonora J. (Org.) Educação Corporativa e Educação à Distância: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recurso humanos e estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GROUARD, Benoit. **Empresas em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudanças.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

GRAMSCI, A. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

GRAMSCI, A. **Escritos Políticos.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. v. 1.

JOIA, L.A; COSTA, M.C.F. “**Treinamento Corporativo à Distância via Web: Uma Investigação Exploratória acerca de Fatores Chaves de Sucesso**”. Anais do 29º Encontro Anual da ANPAD, 2005.

JUNQUEIRA, L.A.C. e VIANNA, M.A.F. **Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa.** In: BOOG, Gustavo G. (Coord.) Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

KATZ, Roberto. L. **As Habilitações de um Administrador eficiente.** São Paulo: Nova Cultura, 1986. (Coleção Havard de Administração, 1)

KOGUT, B.; ZANDER U. **Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the Multinational corporation.** Journal of International Business Studies, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

KOLB, D.A. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In. STARKEY, K. (org.) Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, p.321-341,1997.

LAGE, Esther S. CRUZ, Fátima C. OLIVEIRA, Flavia S. **Educação Corporativa no Brasil – Trabalho de Conclusão do Curso Intensivo de Pós- Graduação em Administração Pública.** Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <http://www.ecg.tce.rj.gov.br/arquivos/19239.pdf> > Acesso em 21.07.2014.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento.** In: Helena M.M. Lastres e Sarita Albaggi. Informações e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LITTO, Frederic M. **Aprendizagem a distância;** ilustração Paulo Caruso- São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2010. 96p.:Il.

MANAGÃO, K. C. Z. **Universidade Corporativa: um mecanismo do aparelho ideológico educativo.** Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Educação – Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, 2003).

MARKERT, W. **Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional.** Educação e Sociedade. Campinas, n.72, ago., p.177-196, 2000.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MASCARENHAS, A. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MATTAR, João. **Guia de Educação a Distância:** São Paulo: Cengage Learning: Portal Educação, 2011

MATTAR, João. MAIA, Carmem. **ABC do EAD.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 1 ed.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

MATURANA, Humberto e REZEPKA, Simas Nisis de. **Formação Humana e capacitação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

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

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

_____. **Educação corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MORIN, Edgar. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MERRIAM, S. B. & CAFFARELLA, R.S. **Learning in adulthood: A comprehensive guide** (2 ed.) San Francisco: Jossey- Bass, 1999.

MONTEIRO, Josué Antonio A. **Educação Corporativa: Uma proposta para a Secretária da Fazenda do Estado do Pará.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas. Pará, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4269> > Acesso em 10.06.2014.

MOORE, Michael G. KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância: uma visão Integrada:** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MOSCARDINI, Ticiania N. **Estratégias e Tecnologias da Informação e Comunicação para Educação Corporativa visando ao desenvolvimento e lideranças em empresas Multisites.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2013.

MOSCOVICI, Fela et al. **A organização por trás do espelho: Reflexos e reflexões.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NONAKA, Ikuji, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUTI, Silvana. **Universidades Corporativas: Empresas investem milhões em Recursos Humanos e Educação Continuada**. *Universidades Corporativas, InTech 142*. São Paulo. p. 65 – 68. São Paulo, 2012.

PALLOF, Renata M. PRATT, Keith. **O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line**. Trad. Vinicius Figueira - Porto Alegre: Artmed, 2004.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In:

QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.

RAMALHO, William. **Educação Corporativa: seja criativo em suas estratégias**. *Human Resources Academy - Publicado em 06 de maio de 2013- acessado em 14/08/2014*

RAMOS, G. S. **Um novo espaço de conformação profissional: a Universidade Corporativa da Companhia Vale do Rio Doce - VALER e a legitimação da apropriação da subjetividade do trabalhador**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz/ Instituto Oswaldo Cruz, 2007.

REA, L.M. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICARDO, Eleonora J. (org). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RICARDO, Eleonora J. **Educação Corporativa e Aprendizagem: as práticas pedagógicas da Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SANTOS, A.F.T. **Teoria do Capital Intelectual e Teoria do Capital Humano: Estado, Capital e Trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação**. In. 27ª Reunião Anual da ANPEd, 2004, Caxambu – MG. Anais da 27ª Reunião anual ANPEd, 2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1990

SILVA, Nivaldo P. **O Impacto da Implantação da Educação Corporativa a Distância (ECAD) na Companhia Paranaense Energia COPEL**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010. Disponível em:
http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/dissertacoes/diss_2010/DissertacaoNivaldo.pdf > Acesso em 10.06.2014.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional**. Disponível em: www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_1coletania/panoramaeducacaocorporativa_kira.pdf. Brasil, 2004. Acesso 20.03.2014. 57

TERRA, José Claudio C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre práticas de empresas brasileiras**. In. FLEURY, Maria Tereza Leme Oliveira JR., Moacir de Miranda (organizadores). *Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

TRAJANO, Antonia R. **Educação Corporativa: Princípios de sucesso adotados por uma empresa paranaense**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós- Graduação em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/7821> > Acesso em 10.06.2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEIBLEN, Bruno. **Fatores Determinantes do Sucesso em programas de Educação Corporativa a distância**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós – Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008. Disponível em http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2330 > Acesso em 21.07.2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXO

ANEXO A- ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa: _____

Setor de Atividade: _____

Tempo de atuação no setor: _____

Constituição do capita da empresa: _____

Faturamento anual: _____

Principais produtos e serviços: _____

Número de funcionários: _____

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE:

Função: _____

Tempo de empresa: _____

Escolaridade: _____

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

- 1- Quais são as estratégias da empresa?
- 2- Qual a contribuição da Educação Corporativa para as estratégias mencionadas?
- 3- Como é a estrutura que gerencia a Educação Corporativa?
- 4- Como é identificado as necessidades de desenvolvimento das pessoas?
- 5- Como é realizado o planejamento, orçamento, controle e avaliação da gestão de Educação Corporativa?
- 6- Defina as competências-chaves da organização.
- 7- Como a Educação Corporativa contribui para o desenvolvimento dos funcionários, ao que se refere a competências individuais, grupos e da organização?
- 8- Quais os critérios usados para escolher os parceiros do programa de ensino e aprendizagem?

DIMENSÃO CULTURAL

- 9- Como é a integração de novos colaboradores?

10- Quais os valores da empresa?

11- Qual a relação entre os valores da empresa e políticas e práticas da Educação Corporativa?

12- Como funciona e como a Educação Corporativa tem contribuído para o processo de comunicação?

13- Como são tratados os erros?

DIMENSÃO POLÍTICA

14- Quais são políticas organizacionais da Educação Corporativa?

15- Quais são as características necessárias nas pessoas, num processo de contratação?

16- Relate como funciona o processo de decisões na empresa.

DIMENSÃO SOCIOPSICOLÓGICA

17- Como a empresa agrega valor aos seus empregados diante as várias oportunidades de desenvolvimento?

18- As práticas organizacionais tem oportunizado a visão sistêmica da empresa?

DIMENSÃO ECONÔMICA

19- Quanto às mudanças ocorridas na empresa, elas tem agregado valor econômico a empresa?

20- Essas mudanças tem relação com o processo de desenvolvimento das pessoas?

DIMENSÃO CIENTIFICO/TECNOLÓGICA

21- Em relação ao uso de tecnologias, ela ajuda ou dá prejuízo ao desenvolvimento dos colaboradores?

22- Inovação é importante para a organização?

23- Qual a metodologia e tecnologias que a empresa utiliza no processo educacional?

24- A empresa tem pensado em aliar a Educação Corporativa a EaD no processo? Por que? Se não, justifique.

ANEXO B- ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA NÍVEL OPERACIONAL

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

- 1- Qual área da empresa é responsável pelas atividades da Educação Corporativa?
- 2- Como são identificadas as necessidades de treinamento?
- 3- Em quais áreas, setores ou funções você nota que há mais investimentos em Educação Corporativa?
- 4- Como a Educação Corporativa contribui para o desenvolvimento dos funcionários, ao que se refere a competências individuais, grupos e da organização?
- 5- Você concorda que os conhecimentos e habilidades necessárias para a realização da sua função foram bem desenvolvidos?
- 6- Na sua função, quando a empresa seleciona a equipe ou determinada pessoas para um curso ou treinamento, você e seus colegas sabem o porquê da escolha ou indicação?
- 7- Quando você e/ou seus colegas são selecionados para um treinamento, vocês sabem o porquê deste treinamento? É informado o objetivo do treinamento e quais as expectativas?
- 8- Após um treinamento, tem algum momento de conversa para falar sobre?

DIMENSÃO CULTURAL

- 9- Quando o funcionário inicia na empresa, você foi informado da missão, visão, valores e princípios da empresa? Os treinamentos oferecidos estão relacionados com eles?
- 10- E quanto ao erro? Como é tratado?

DIMENSÃO POLÍTICA

- 11- Você conhece as políticas que norteiam as ações de Educação Corporativa na empresa?

DIMENSÃO SOCIOPSICOLÓGICA

- 12- Que tipos de treinamento a empresa tem oferecido?

DIMENSÃO ECONÔMICA

- 13- Você se sente estimulado em suas funções para buscar novos desafios considerando o processo de desenvolvimento oferecido pela empresa?

14- Você acredita que os investimentos em Educação Corporativa poderiam ser maiores e melhores, comparando com outras empresas da cidade?

DIMENSÃO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA

15- Após você participar de um curso, você repassa aos colegas os conhecimentos adquiridos? Como?

16- Como você percebe a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa, quanto a, conteúdo, material, carga horária, instrutor, aplicação dos conhecimentos)