



Universidade de Brasília  
Faculdade de Ciência da Informação  
Prof<sup>a</sup> Lillian Alvares

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA

# Contexto de Surgimento

- Em **1913**...
  - ....**35 das maiores** corporações americanas se reuniram para formar a...
  - .... **National Association for Corporation Schools** (NASC).

# Contexto de Surgimento

- Objetivos da NASC eram...
  - ... conhecer plenamente as **necessidades da indústria e do comércio** e encorajar as ramificações da **literatura, das ciências e das artes** que poderiam **auxiliar no crescimento desses segmentos econômicos.**

# Contexto de Surgimento



- Charles Steinmetz, da General Eletric...
  - ... o primeiro entusiasta das universidades corporativas.
- Ainda sob o nome de **colégios corporativos**, ele descreve em **1914** o conceito:

# Contexto de Surgimento

- Colégio corporativo...
  - ... é uma **escola conduzida pela empresa...**
  - **...para o trabalho ...**
    - ....ou uma **escola comercial com classes universitárias** ou às vezes, palestras universitárias ou crédito universitário; ou uma escola técnica com curso de extensão.

# Contexto de Surgimento

- **Primeira** escola corporativa conhecida foi a

– **General Motors Institute**

- ... Hoje GMI Engineering and Management Institute...

– ... de **1919**.

# Contexto de Surgimento

- Muitos autores, no entanto, afirmam que só na **década de 50 houve**, de fato, a **primeira universidade corporativa**, conforme o entendimento contemporâneo, com o lançamento do Electric Crotonville Management Development Institute...
  - .... em **1955**
    - ... pela **General Eletric.**

# Contexto de Surgimento

- A explosão do interesse no tema...
  - .... como complemento estratégico ao gerenciamento, aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização...
    - ... **só aconteceu, de fato**, a partir do final da **década de 80...**

# Contexto de Surgimento

- ... quando a sobrevivência e a competitividade das organizações **dependia agora dos ativos intangíveis, com destaque para a capacidade de inovação**

# Contexto de Surgimento

- Como propulsor nos anos 1980:
  - A rápida **obsolescência** do conhecimento formalmente adquirido....

# Contexto de Surgimento

- Fez surgir as:
  - Necessidade de **aprendizado e reciclagem contínuos** nas empresas diante da ***dinâmica do mercado***.
  - Necessidade de adquirir **competências específicas**.
  - Necessidade crescente de **engajamento entre a organização e a ciência**.

# Contexto de Surgimento

- Enfim,
  - O **distanciamento** cada vez mais acentuado entre (i) as **necessidades das empresas** e (ii) profissionais com **competências específicas...**
    - ... foi **decisivo** para o surgimento da Educação Corporativa.

# Educação Corporativa

- Elas **não podiam mais depender exclusivamente** das tradicionais **IES** para qualificar seus quadros.
  - Decidiram pela criação de seus **próprios centros de capacitação** com o objetivo de obter um **controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem**, vinculando de maneira mais **estreita os seus programas de ensino aos seus objetivos estratégicos.**

# Universidades Tradicionais

- As universidades corporativas são **complementares** às universidades tradicionais:
  - U: formação **ampla, universal, conceitual e metodológica**
  - UC: oportuniza a formação centrada no ambiente de negócios, desenvolvendo o **aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização.**

# Universidades Tradicionais

- A propósito, existem vários **casos de sucesso de alianças estabelecidas** entre as universidades **corporativas** e as universidades **tradicionais**, visando à formação da *redes de aprendizado* da organização.

# Objetivos da Educação Corporativa

- **Educação compensatória**, necessária tanto em nível básico como em nível avançado
- Despertar a **vocação para o aprendizado**
- Incentivar e estruturar atividades de **auto-desenvolvimento**
- Motivar e **reter os melhores talentos**, contribuindo para o aumento um **clima organizacional saudável**

Executivo Financeiro pergunta ao CEO:

O que acontece se investirmos no desenvolvimento do nosso pessoal e eles nos deixarem?



O que acontece se não investirmos no desenvolvimento do nosso pessoal e eles ficarem?



#BrazilPromotion @sandrovx

# Objetivos da Educação Corporativa

- **Orientação** do processo de capacitação, tanto em nível **individual**, na formação de **carreiras**, como no nível **institucional**
- **Recrutamento**, ampliando as possibilidades de identificação e alocação de perfis adequados
- Difundir a ideia de que o **capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas**

# Educação Continuada

- A Educação Corporativa marca a chegada da

- **Educação Continuada**

- **Maturação da estratégia de aprendizado...**

- ...que se mostram na mudança de atitudes nas pessoas e na instituição **ante a nova postura de aprendizado contínuo:**

Da orientação individual para  
orientação organizacional

**Fundamento Tático/  
Orientação Organizacional**

A função do aprendizado é a construção da  
**eficiência organizacional por meio da  
capacitação.**

**Fundamento estratégico/  
Orientação Organizacional**

O aprendizado está  
inserido no **ambiente de  
negócios para obtenção  
de vantagem competitiva**

**Fundamento Tático/  
Orientação Individual**

A função do aprendizado é construir as  
**competências dos empregados.**

**Fundamento Estratégico/  
Orientação Individual**

A função do aprendizado  
é **incrementar o  
desempenho individual**

**Dos fundamentos táticos para os  
fundamentos estratégicos**

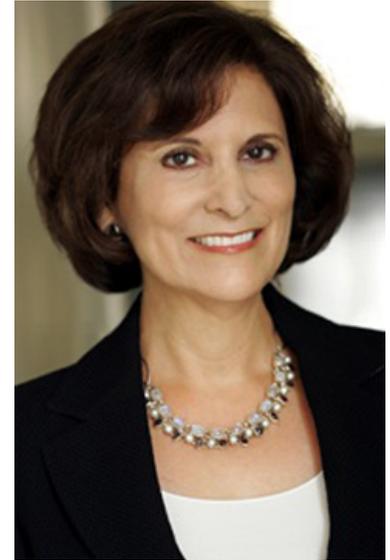
# Definições

# Hawthorne, Libby e Nash (a primeira definição, de 1983)

- São aquelas que oferecem formação a partir da **graduação...**
  - .... inicialmente oferecida por uma entidade com ou sem fins lucrativos...
    - ...na qual a **missão primária é outra coisa que não a concessão de graus acadêmicos**

# Meister (1998)

- Um guarda-chuva **estratégico** para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade...
  - ...a fim de cumprir as estratégias empresariais.



# Moore (2002)

- É o centro da organização, cujo objetivo é o...
  - ... desenvolvimento dos empregados...
    - ...nas competências requeridas pela empresa...
      - ...para alcançar o sucesso.

# El-Tannir (2002)

- Uma função ou departamento na organização que...
  - ... desenvolve as habilidades dos empregados e **os...**
  - **... integra na orientação estratégica da corporação...**
    - ...com forte ênfase na liderança e no melhoramento do desempenho de trabalho.

# Fulmer (2002)

- É o **vínculo entre...**

- ... os empregados e toda a estratégia da empresa...

- ... e traz, como resultado,

- ... a **conectividade de toda a organização.**

## *Washington Area Corporate University Consortium (WACUC, 2008)*

- É uma iniciativa no local de trabalho que integra uma variedade de oportunidades de aprendizado que estão ligadas à missão e objetivos da organização.
  - Enfatiza o processo do aprendizado e o seu alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais. **A Educação Corporativa** dá grande ênfase à avaliação e ao impacto e **promove o aprendizado em toda a cadeia produtiva.**

- *Enquanto esses autores destacam, principalmente, o alinhamento estratégico organizacional, outros enfatizam o **aprendizado ao longo da vida e para a criação do conhecimento.***

# Thomas (1999)

- É um veículo para o desenvolvimento da organização...

— ... **voltada para o aprendizado e para a ...**

- **...Gestão do Conhecimento como a atividade central.**

# Prince e Beaver (2001)

- O foco deve ser a **comunicação** e a **facilitação** das...
  - ... **práticas sociais, tecnológicas e organizacionais.**

# McCarthy (2002)

- É ela a responsável pelos processos de aprendizagem e de...

— ... **obtenção do conhecimento pela corporação...**

- ...com vistas a aumentar seu valor total.

# Taylor e Phillips (2002)

- Necessidade de **reunir educação e trabalho...**
  - ... em conjunto...
  - ... para o **benefício mútuo** de ambas as partes.

# Allen (2002)

- Assistir a organização a **atingir a sua missão...**
  - ... na condução de atividades que criem a...
    - ... **cultura do aprendizado individual e organizacional....**
      - .... e levem ao conhecimento e à sabedoria

# Éboli (2004)



- Formar e desenvolver...

– ... talentos humanos em prol dos negócios...

- ...bem como, promover a...

–... **Gestão do Conhecimento organizacional**  
**por meio de um processo de aprendizagem**  
**ativa e contínua.**

# Tarapanoff (2004)



- Conjunto de subestruturas organizacionais capazes de **empreender um vigoroso**

**processo de aprendizagem e gestão do conhecimento...**

— **...consoante com a visão e a missão da empresa.**

- A Educação Corporativa deve estar relacionada aos **objetivos, prioridades e missão organizacional.**

# Estratégia

# Educação Corporativa e Estratégia

- São três as **principais motivações estratégicas** para a Educação Corporativa:

# Estratégia

- **Reforçar e perpetuar o comportamento**
  - A preocupação principal é oferecer capacitação que reflita e **reforce a cultura e os valores que balizam a organização.**
    - » Boticário, McDonald's, Natura, Disney

# Estratégia

- Gerenciar a mudança
  - Introduzir e *promover as iniciativas da mudança organizacional*. Os programas e atividades são feitos para facilitar a **formulação e implantação da mudança estratégica**.

» Banco do Brasil, Petrobrás, TV Globo

# Estratégia

- **Direcionar e moldar a organização**
  - **Força motriz para moldar as direções empresariais futuras.**
  - Visam a **exploração de novos contextos e alternativas futuras** para a empresa.

» Embraer, General Eletric, Motorola



# 7 Princípios

Profa. Dra. Marisa Éboli

# 7 Princípios de Sucesso



# 1. Competitividade

- Desenvolver o **capital intelectual dos colaboradores**, transformando-os efetivamente em **fator de diferenciação** da empresa frente aos competidores, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, **umentando assim seu valor de mercado através do incremento do valor das pessoas**.
  - Significa *buscar como elevar continuamente o nível de competitividade empresarial, introduzindo, desenvolvendo e consolidando as competências críticas empresariais, organizacionais e humanas.*

## 2. Perpetuidade

- Entender a **educação como um processo de desenvolvimento e realização** de potencial intelectual, físico, espiritual, estético afetivo existente em cada colaborador...
  - ... e também como um processo de **transmissão da herança** cultural, que exerce influencia intencional e sistemática, com **o propósito de formar um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar e reproduzir as crenças e os valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.**

### 3. Conectividade

- Favorecer a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e **intensificando a comunicação empresarial**, apoiando a interação de forma dinâmica...
  - ... para **ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relações** com o público interno e externo da organização, para que se **propicie a geração, distribuição e transferência dos conhecimentos organizacionais** considerados críticos para o negócio.

## 4. Disponibilidade

- Oferecer e dispor de **atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso...**
  - ... propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores possam **aprender “em qualquer hora em qualquer lugar”**, estimulando assim a responsabilizarem-se com o processo de **aprendizagem contínua e o autodesenvolvimento.**

## 5. Cidadania

- Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa ..., por meio da formação de ... sujeitos **capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e de modificá-la continuamente**...
  - ... e de atuar seguindo uma posição ética e socialmente responsável, imprimindo assim mais qualidade à relação de aprendizagem entre os colaboradores, à empresa e sua cadeia de valor agregado.

## 6. Associação

- Entender que **desenvolver** continuamente as **competências críticas** dos colaboradores de acordo com o intenso ritmo requerido atualmente ... é uma **tarefa muito complexa** e audaz...
  - ...que exige que se estabeleçam **relações de associação tanto na esfera interna como na externa, com ideais e interesses comuns na educação desses colaboradores.**

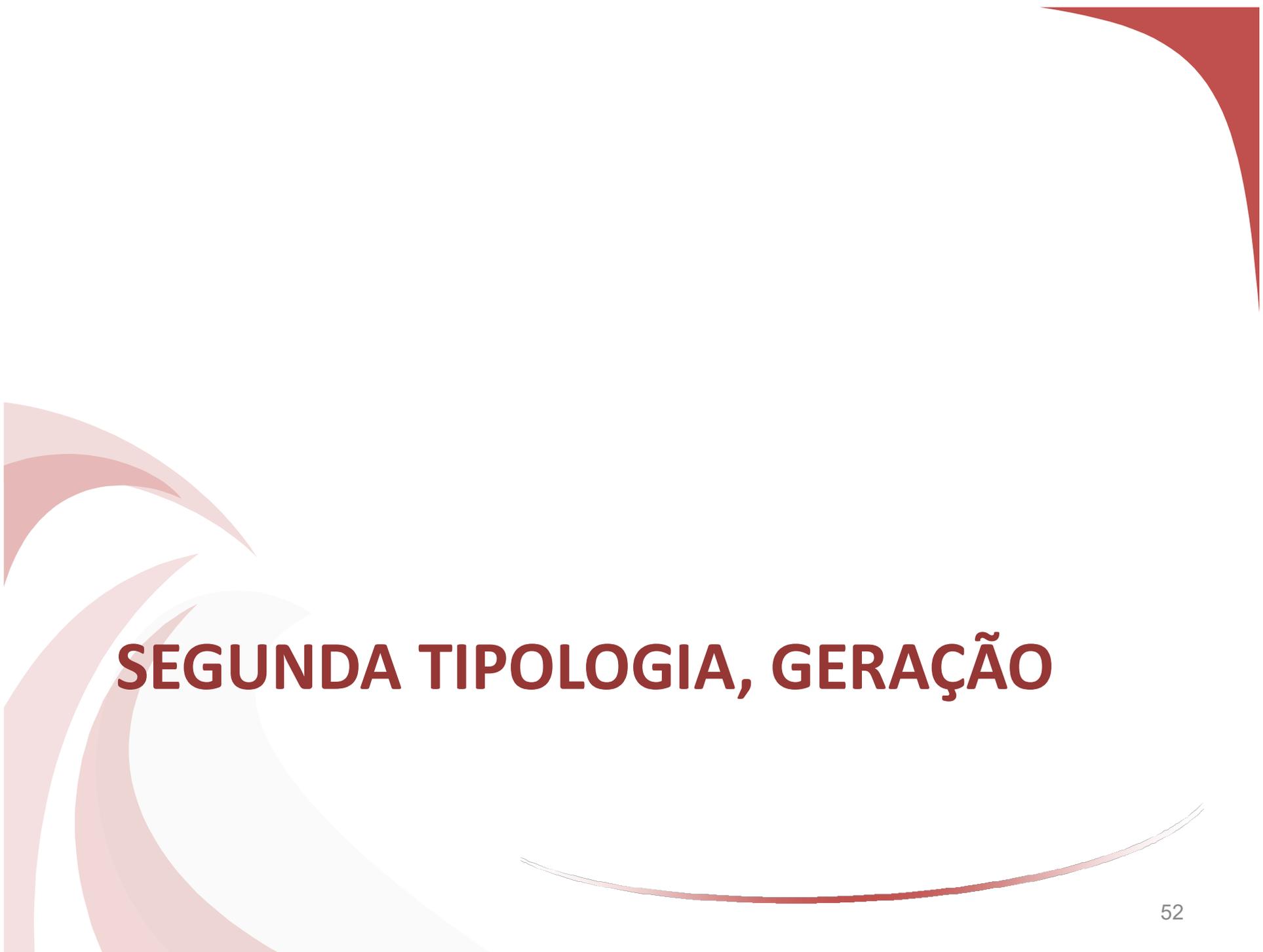
## 7. Sustentabilidade

- Ser um **centro gerador de resultados** para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio.
  - Pode significar também **buscar fontes alternativas de recursos** que permitam um orçamento próprio e **autossustentável, diminuindo assim a vulnerabilidade** do Sistema de Educação Corporativa, para que seja capaz de manter-se constante e estável, a fim de **viabilizar** um sistema de educação realmente **contínuo, permanente e estratégico.**

# Tipologia

# Primeira Tipologia, Níveis

- 1º. Nível: Somente **treinamento**
- 2º. Nível: Treinamento e desenvolvimento **Gerencial**
- 3º. Nível: Oferta de cursos com **crédito acadêmico**
- 4º. Nível: Oferta de cursos que levam efetivamente ao **grau acadêmico**



# SEGUNDA TIPOLOGIA, GERAÇÃO

# Primeira Geração

- Representa **um pouco mais do que as atividades tradicionais de T&D...**
  - ... com módulos **presenciais**, direcionados especificamente aos interesses institucionais.
    - ...A ênfase é a aquisição de **valores corporativos.**

# Segunda Geração

- Reflete uma orientação estratégica mais abrangente para o aprendizado organizacional...
- ... e tende a ser oferecida em **lugares especificamente designados:**
  - **organizacionais e acadêmicos**

# Terceira Geração

- Possui **elementos virtuais** para o processo de aprendizado...
  - ... e abrange grande **variedade de estratégias** para o desenvolvimento do **capital intelectual**.

# Quarta Geração

- Uso intensivo de Tecnologias de Informação e Comunicação
  - Proliferam um **grande número de universidades corporativas virtuais**

# Pesquisa

Pesquisa: Educação Corporativa no Brasil,  
realizada pelo Prof. Dr. Afrânio Carvalho Aguiar a pedido do  
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior



# Aproximadamente 100 iniciativas estruturadas

- As **organizações de grande porte**, que atendem a mercados amplos e que possuem diversas unidades regionais, são as que, geralmente, mantêm uma estrutura centralizada de Educação Corporativa.

## 2000-2003

- Mais de **50% das iniciativas** registradas em levantamento recente surgiram no período **2000-2003**, significando, portanto, que a estruturação de unidades de EC nas organizações é um fenômeno **recente**, pelo menos com as características de recurso estratégico das corporações, tal como acontece na maioria dos países do mundo.

# Motivos

- Favorecer a **competitividade** organizacional
- Adquirir e/ou criar **competência** em áreas técnicas nas quais a empresa **não tinha capacitação compatível** com a demanda.
- Facilitar os processos de **inovação** (de produto, de processo, de gestão).
- Capacitar as equipes para atender às demandas decorrentes da **adoção de novas práticas gerenciais.**

# Surgimento

- **82,8 %** das organizações informam que suas atividades em educação derivam

predominantemente das suas **diretrizes estratégicas.**

- Demandas decorrentes de interesse pessoal ou coletivo determinam pouco a programação das atividades de EC

# Público-Alvo

- Das organizações pesquisadas, **12,5% informam que não atendem à clientela externa;**
  - das 87,5% restantes
    - a **maioria somente atende a participantes vinculados a organizações da sua cadeia produtiva**
    - e as demais atendem a qualquer interessado.

# Recursos Humanos

- Quanto aos Recursos Humanos utilizados para a implementação de atividades de Educação Corporativa, **44,0% das organizações afirmam utilizar recursos de consultoria externa** predominantemente
  - enquanto outras 44% o fazem raramente e 12,0% buscam consultoria externa institucional freqüentemente.

# Parcerias

- As empresas consultadas permitiram a constituição de uma lista de **108 diferentes instituições** com as quais **mantêm parcerias** para a implementação das atividades em Educação Corporativa.

# Resultados Alcançados

- **Facilitou** o cumprimento das metas de planejamento da empresa.
- Adquiriu **competências** em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda.
- Facilitou a **integração** do trabalho de equipe, inclusive o **grau de satisfação** dos funcionários.

# Resultados Alcançados

- **Alinhamento** de ações educacionais corporativas às metas.
- Formação de **líderes**.
- Difusão da visão, **missão** e **cultura** da **corporação**.
- Contribuição para a **imagem** de empresa **socialmente responsável**.

# Resultados Alcançados

- Disseminação da cultura de **auto-desenvolvimento**.
- Maior **integração** das áreas
- Favoreceu a **competitividade** organizacional.

# Expectativas de participação do Governo

- O que esperam as organizações quanto às ações de apoio do setor governamental?
  - Maior integração a **Políticas Públicas**
  - Maior integração com a **estrutura governamental**
  - Melhorar e agilizar o processo de **certificação acadêmica**

# Educação Corporativa para ME EPP

# Educação Corporativa Setorial

- Uma das grandes tendências do futuro na capacitação corporativa é a **Educação Corporativa Setorial**
  - União de empresas **concorrentes no mercado**, mas **parceiras no aprimoramento das pessoas** e na **formação do perfil de profissional** demandado pelo setor.
    - ***Formação de pessoal para o setor e gestão do conhecimento compartilhada.***



T&D - EC

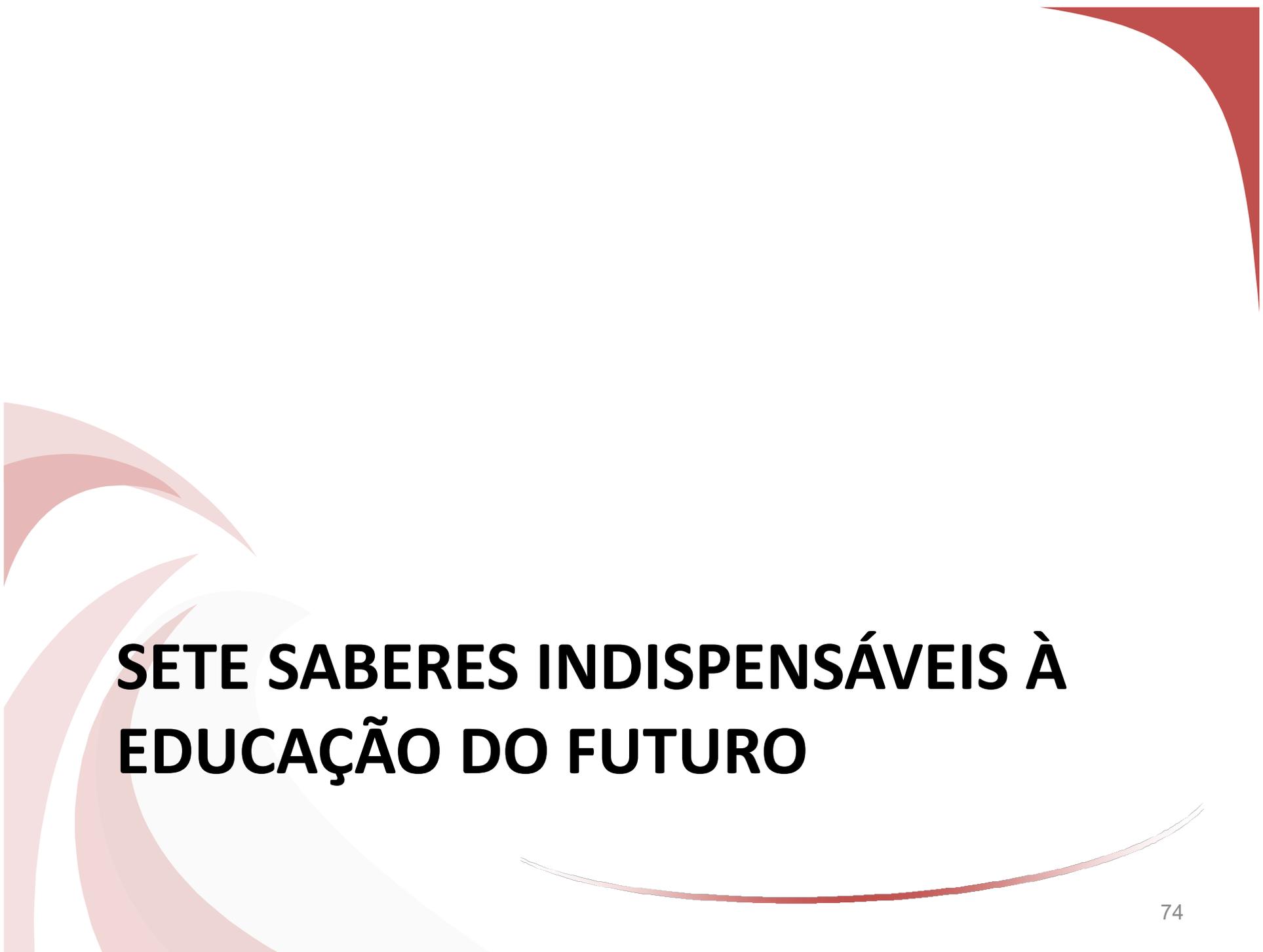
# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

# Educação Corporativa e T&D

Educação Corporativa	T&D
Desenvolver competências essenciais para o êxito do <b>negócio</b>	Desenvolver competências essenciais para o <b>trabalho</b>
Prática de negócios	Formação conceitual e universal
Cultura <b>empresarial</b>	Cultura <b>acadêmica</b>
Êxito da <b>empresa</b> e dos <b>clientes</b>	Êxito das <b>instituições</b> e da <b>comunidade</b>

# Mudança de paradigma de T&D para EC

Reativo	<b><i>Foco</i></b>	Pró-ativa
Fragmentado/ descentralizado	<b><i>Organização</i></b>	Coesa e centralizada
Tático	<b><i>Alcance</i></b>	Estratégica
Pouco/ nenhum	<b><i>Endosso</i></b>	Administração e funcionários
Instrutor	<b><i>Apresentação</i></b>	Uso de várias tecnologias
Diretor de Treinamento	<b><i>Responsável</i></b>	Gerente de Unidade de Negócio
Ampla e com profundidade limitada	<b><i>Público-alvo</i></b>	Currículo personalizado por famílias de cargos
Aberta	<b><i>Inscrição</i></b>	Aprendizagem no momento certo
Aumento de qualificações profissionais	<b><i>Resultado</i></b>	Aumento de desempenho no trabalho
Função administrativa	<b><i>Operação</i></b>	Unidade de Negócios
Treinamento imposto	<b><i>Imagem</i></b>	Metáfora de aprendizado



# **SETE SABERES INDISPENSÁVEIS À EDUCAÇÃO DO FUTURO**

# Edgar Morin, 2002

- Para a construção de uma economia do conhecimento efetiva, Morin (2002) afirma que ...
  - .... **diversidade, complexidade e inovação** ...
    - ... caracterizam o período atual e,
      - ... por isso, a **educação tem um papel essencial.**

# Morin, 2002

- De fato, o autor explorou essa perspectiva ao elaborar os **sete saberes indispensáveis à educação do futuro:**

# Morin, 2002

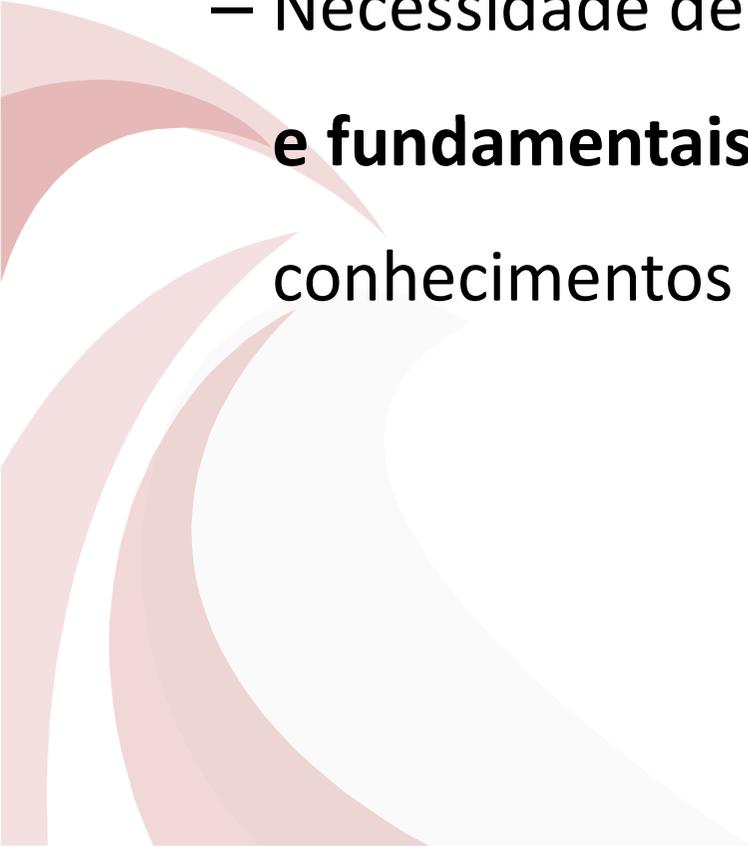
## 1. Cegueiras do Conhecimento

- Erro e a ilusão podem ser precipitados pela **estreita relação existente entre inteligência e afetividade** e pela natureza das reconstruções cerebrais que são baseadas em estímulos ou sinais captados e codificados pelos sentidos.
  - Decorre daí a necessidade de aliar ao **conhecimento científico** (*que não está imune ao erro*) **os cuidados na projeção de desejos**, medos e expectativas trazidas pelas emoções.



Morin, 2002

## 2. Conhecimento Pertinente

- Necessidade de identificar conhecimentos **globais e fundamentais** para neles inserir os conhecimentos **parciais e locais**.
- 
- 



# Morin, 2002

## 3. Ensinar a Condição Humana

– O ser humano é ao mesmo tempo **físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico**, não sendo assim reconhecido no ambiente da educação.

- Da maneira com é hoje, é **impossível** ao homem conhecer sua **identidade complexa** e sua identidade comum a todos os outros humanos.
- 



Morin, 2002

#### 4. Ensinar a Identidade Terrena

– Necessidade de conhecer a história do **Planeta Terra** e das **civilizações** que aqui vivem e viveram, com o propósito de...

- ... mostrar como o mundo precisa ser **solidário**, pois os seres humanos partilham um destino comum.
- 



Morin, 2002

## 5. Enfrentar as Incertezas

– Existem inúmeras **zonas de incertezas em meio a algumas ilhas de certeza.**

- Nas palavras do autor....
- 

## Morin, 2002

- “a aventura humana **não é previsível**, mas o imprevisto não é totalmente desconhecido... É necessário tomar consciência de que as **...decisões devem ser tomadas contando com o risco do erro** e estabelecer estratégias que possam ser **corrigidas no processo da ação**, a partir dos imprevistos e das informações que se tem”



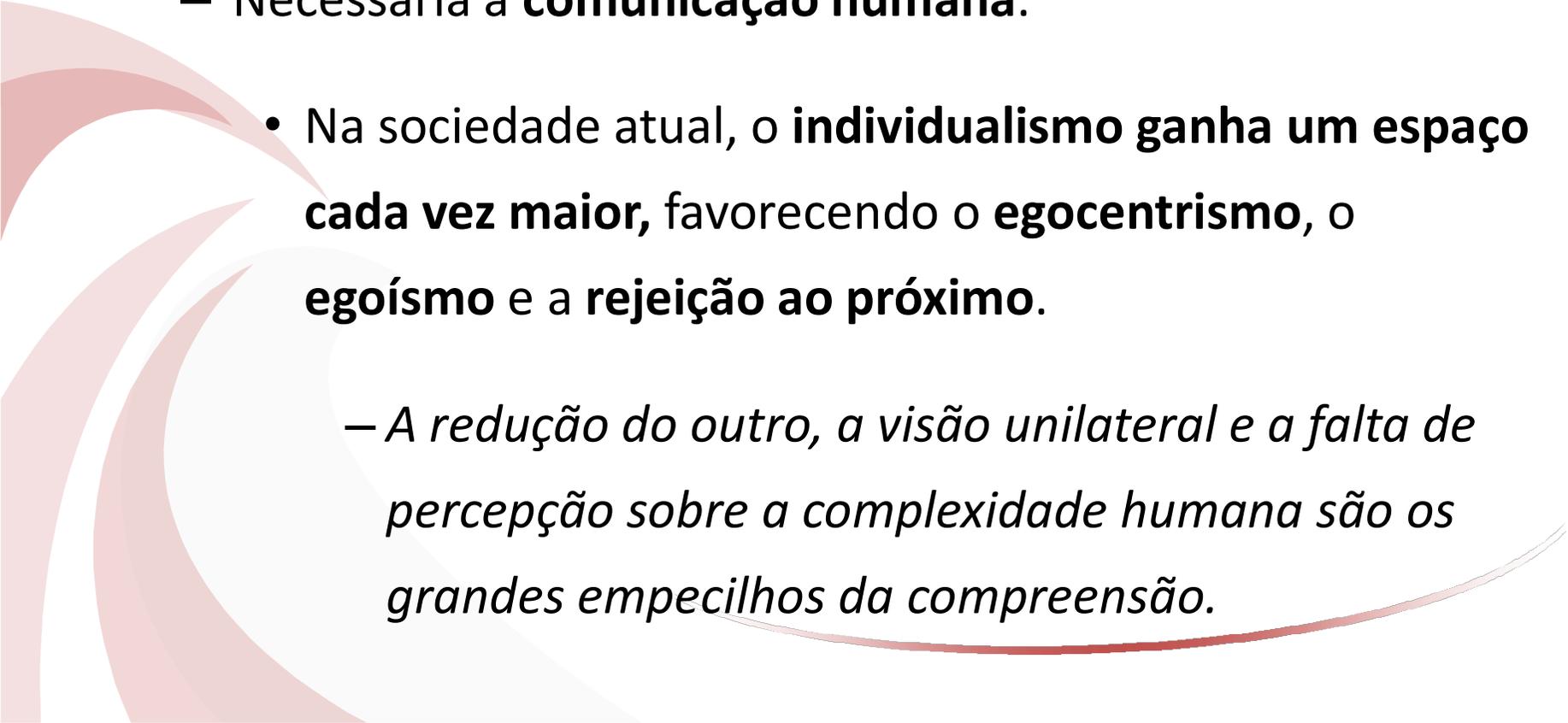
Morin, 2002

## 6. Ensinar a Compreensão

– Necessária à **comunicação humana**.

- Na sociedade atual, o **individualismo ganha um espaço cada vez maior**, favorecendo o **egocentrismo**, o **egoísmo** e a **rejeição ao próximo**.

– *A redução do outro, a visão unilateral e a falta de percepção sobre a complexidade humana são os grandes empecilhos da compreensão.*





Morin, 2002

## 7. Ética do Gênero Humano



– Condição humana é um amálgama de **indivíduo, sociedade e genética.**

- Uma trindade que responsabiliza o ser humano pelo desenvolvimento da **ética, da participação social e da autonomia pessoal.**
- 



**FIM**