

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E COMPETITIVIDADE: um estudo de caso em uma empresa de eletrônicos do sul de Minas Gerais

Jessyca Aparecida Luiza da SILVA¹

Sheldon Willian SILVA²

Pedro dos Santos PORTUGAL JÚNIOR³

Lucas Rosa PAIVA⁴

Fabricio Pelloso PIURCOSKY⁵

Ernani de Souza GUIMARÃES JUNIOR⁶

¹Graduanda em Administração, Grupo Unis, jessyka_apsilva@hotmail.com

²Mestre em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, sheldonwilliamsilva@gmail.com

³Doutor em Desenvolvimento Econômico, Unicamp, pedrotaract@hotmail.com

⁴Especialista em Controladoria, Finanças e Bancos, Unis, lucas@unis.edu.br

⁵Doutorando em Administração, Ufla, fabricio@unis.edu.br

⁶Mestre em Administração, Ufla, lavrasjunior@yahoo.com.br

RESUMO

O aumento da demanda pela atualização e desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades exige das organizações maiores investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento dos empregados. Esta pesquisa investiga o processo de implantação de um programa de educação corporativa e seus resultados em uma empresa do ramo de eletrônicos, situada no sul de Minas Gerais, baseando-se no princípio da competitividade. A pesquisa de caráter descritivo assume a característica de estudo de caso, a partir da percepção dos gestores responsáveis pelo programa de educação corporativa na Empresa. De acordo com os entrevistados, o grande desafio está na mensuração das áreas em que o programa possui melhor aproveitamento e o quanto interfere nos resultados financeiros. Confirmando o princípio da competitividade, o programa de educação corporativa colaborou para que as iniciativas de capacitação de seus funcionários estivessem alinhadas à estratégia da organização e adquirisse vantagem competitiva.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Competitividade. Aprendizagem. Conhecimento. Competências.

ABSTRACT

Increasing the demand for updating and developing new knowledge and skills requires larger organizations to invest in employee training and development programs. This research investigates the process of implementing a corporate education program and its results in an electronics company located in the south of Minas Gerais, based on the principle of competitiveness. The research of a descriptive character assumes the characteristic of a case study, based on the perception of the managers responsible for the corporate education program in the Company. According to the interviewees, the great challenge lies in measuring the areas where the program is best used and how much it interferes with financial results. Confirming the principle of competitiveness, the corporate education program collaborated so that the training initiatives of its employees were aligned with the organization's strategy and acquired a competitive advantage.

Keywords: Corporate education. Competitiveness. Learning. Knowledge. Competency.

INTRODUÇÃO

Assunto amplamente divulgado no campo da gestão é a preocupação das empresas em aumentar sua lucratividade e aprimorar suas vantagens competitivas. Muito se discute sobre o papel das pessoas e

empresas nesse processo, visando adequar os programas de treinamento e desenvolvimento à estratégia empresarial. Gdikian e Silva (2002) consideram que essa nova era é pautada na aproximação dos mercados e a participação de empresas e pessoas que

buscam constantemente sua sobrevivência. As pessoas compartilham conhecimentos, produtos e costumes, alinhados à uma tecnologia que avança de forma assustadora, o que gera uma revolução do conhecimento. Corroborando, Eboli (2004) ressalta que essa nova era exige que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, desenvolvam a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

Os processos relacionados ao desenvolvimento dos países têm na educação de modo geral, e na educação corporativa em particular, um dos seus elementos de competitividade fundamentais (LANVIN; EVANS, 2013). O aumento da demanda pela atualização e desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades exige das organizações maiores investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento dos empregados (MEISTER, 1998; EBOLI, 2004). Esses programas têm como característica principal um sistema de aprendizagem voltado para que as pessoas aperfeiçoem seu conhecimento e capacitação diretamente para o desenvolvimento dos planos estratégicos da empresa.

O presente artigo investiga o processo de implantação de um programa de educação corporativa e seus resultados a partir de um estudo descritivo e utiliza o método estudo de caso em uma empresa líder no mercado de eletroeletrônicos, situada na região sul de

Minas Gerais. Por meio do estudo de caso selecionado, busca-se analisar, baseado no princípio da competitividade proposto por Eboli (2004), as contribuições, resultados e melhores práticas do programa de educação corporativa implantado na empresa pesquisada.

BASE TEÓRICA

Educação Corporativa e o novo paradigma do desenvolvimento de pessoas

Segundo Freitas (2003), o objetivo das empresas é adquirir uma vantagem competitiva sustentável, obtendo maior flexibilidade e atenção em relações às questões de empregabilidade e redução nos prazos de conhecimento dos funcionários, uma vez que estão inseridos em um modelo globalizado de educação. Os programas educacionais sempre existiram nas organizações, porém, não eram tão abrangentes e focados nas estratégias empresariais. É fundamental que as empresas tenham ciência do seu capital intelectual e de sua importância para a organização. Ele não está explícito, pois é um bem intangível, constituído pela propriedade intelectual dos membros da organização. Nesse sentido, esta matéria intelectual pode ser utilizada para gerar riquezas para as empresas, pois a soma do conhecimento de todos é o que lhe proporciona vantagem competitiva

(HUDSON, 1993; STEWART, 1997; MULYADI e PANGGABEAN, 2017).

Segundo Rocha-Pinto (2015), o foco dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) era “saber como fazer”, representando um paradigma de treinamento para a operação, assim como funciona um adestramento. Passou então, para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de "competências", o que pode ser considerado como um paradigma de aprendizagem. O novo foco consiste no “saber o porquê do fazer”, para que o colaborador tenha melhor desempenho, sendo capaz de resolver problemas, aprender fazendo e dar continuidade ao retornar ao trabalho (MEISTER, 1998; CASTRO et al., 2012).

A Figura 1 demonstra uma comparação desta mudança de paradigma do T&D para a educação corporativa, proposta por Meister (1998).

Figura 1 - Mudança de paradigma de T&D para educação corporativa

ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO	→	PARADIGMA DE APRENDIZAGEM DO SÉCULO XXI
Prévio	LOCAL	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar e em qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	CONTEÚDO	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	METODOLOGIA	Aprender agindo
Funcionários internos	PÚBLICO ALVO	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	CORPO DOCENTE	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	FREQUÊNCIA	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	META	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO	→	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Reativo	FOCO	Pró-ativo
Fragmentada & Descentralizada	ORGANIZAÇÃO	Coesa & Centralizada
Tático	ALCANCE	Estratégico
Pouco/ninguém	ENDOSSO/ RESPONSABILIDADE	Administração e Funcionários
Instrutor	APRESENTAÇÃO	Experiência com várias tecnologias
Diretor de treinamento	RESPONSÁVEL	Gerentes de unidades de negócios
Público alvo amplo/profundidade limitada	AUDIÊNCIA	Currículo personalizado por famílias de cargos
Inscrições abertas	INSCRIÇÕES	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	RESULTADO	Aumento no desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	OPERAÇÃO	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
"Vá para o treinamento"	IMAGEM	Universidade como metáfora de aprendizado
Ditado pelo departamento de	MARKETING	Venda sob consulta

Fonte - Meister (1998).

Ao analisar a mudança de paradigma proposta por Meister (1998), percebe-se que o treinamento tradicional era tático e tratava das necessidades individuais, focando apenas em instruir o funcionário e permitir que este desenvolvesse seu estoque de qualificações profissionais. Com a passagem para o novo paradigma de aprendizagem (educação corporativa), passou-se a enxergar cada colaborador como peça estratégica para a organização, permitindo que aprendam agindo e desenvolvam competências a partir do conhecimento adquirido.

De acordo com Eboli (2004, p.48), a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas, onde é realizada uma gestão com base em competências, devendo instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. Meister (1998) define a educação corporativa como um guarda-chuva estratégico, tanto para o desenvolvimento dos funcionários, clientes e fornecedores, quanto para a sua educação, visando a concretização das estratégias organizacionais, que é o foco do negócio. Corroborando, Martins (2005, p.157), conceitua educação corporativa como sendo “um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma”.

Nesse sentido, Eboli (2004) apresenta sete princípios de educação corporativa e prática associadas, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem
Conectividade	Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimento organizacionais e a troca de experiências; Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação; Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte -Eboli (2004).

Dentre os sete princípios de sucesso da educação corporativa, propostos por Eboli (2004), este estudo privilegiará o princípio da competitividade. O princípio da competitividade, de acordo com Eboli (2004) está baseado na valorização da educação no desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente

em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes e ampliando assim sua capacidade de competir. A competitividade é um fator chave na implantação de programas de educação corporativa, tendo em vista que a criação de oportunidades de aprendizagem alinhadas com a estratégia organizacional é fundamental no processo de aprendizagem contínua em todos os níveis: empresa, liderança e pessoas (MEISTER, 1998; ÉBOLI, 2004; SILVA et al., 2016).

A implantação de programas de educação corporativa

Para Nonaka (2004), a única fonte confiável de vantagem competitiva é o conhecimento adquirido. Uma vez que as empresas realizam investimentos que influenciem positivamente nos seus resultados, a educação corporativa deve receber atenção, pois é um importante diferencial competitivo, podendo gerar grande impacto nos resultados almejados. Segundo Morgan (1996), não é suficiente que uma empresa apenas se destaque, pois é necessário que ela mantenha esta posição de vantagem, portanto, que seja sustentável. Para isso ocorrer, deve-se adquirir práticas inovadoras e diferenciadas no ambiente organizacional, conforme Barney (2000):

Uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes

são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (BARNEY, 2000, p. 2).

De acordo com Tarapanoff (2006), a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes é, em longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva, na qual nenhuma força externa poderá abater esta vantagem.

Silva et al. (2016) concordam que o desenvolvimento se pauta pelo alinhamento entre as competências organizacionais e competências humanas, as quais são recursos que, se coordenados e mobilizados de acordo com as orientações estratégicas, podem agregar valor econômico à organização e valor social à pessoa.

Antes de uma empresa adotar um programa de educação corporativa, é comum passar por diversas etapas. Segundo Vieira e Francisco (2012), esse processo inicia-se a partir do envolvimento e decisão da alta direção. Após esta etapa, é realizado um projeto inicial de implantação, para que os métodos de treinamento já utilizados realizem a transição para esta nova estrutura de aprendizagem, além de um diagnóstico das competências críticas da empresa, tanto das existentes quanto das desejadas para os colaboradores, considerando os interesses da organização. É realizado um estudo sobre a avaliação dos treinamentos anteriores para colaborar na identificação das competências já existentes. Após estas etapas, é finalmente desenvolvido um novo projeto de educação corporativa para ser implantado na empresa,

que, além de inovador, possui um foco estratégico.

Porém, uma vez que a implantação de um sistema de educação corporativa exige um investimento das empresas no qual não é possível mensurar o retorno financeiro exato que será obtido, ao realizar a análise do projeto, ainda há um grande receio por parte dos dirigentes para esta aprovação. Nessa perspectiva, Meister (1998), identificou outras dificuldades, após realizar uma pesquisa junto a 120 universidades corporativas, que são: a falta de engajamento dos diversos níveis da organização, pois há um descompasso entre o discurso e a ação - o CEO fala da importância da universidade, mas não pratica o que é ensinado; treinamento da equipe de professores, gerentes de relacionamento ou de conta; plano inadequado de implantação e a falta de entendimento dos funcionários em relação a este novo sistema.

Apesar dos empecilhos citados anteriormente, pode-se comprovar a viabilidade da implantação de um programa de educação corporativa nas organizações. Ao ajustar os processos educativos que serão realizados com os colaboradores às estratégias e resultados da empresa, aliados a um bom planejamento, pode-se alcançar diversas vantagens. De acordo com Vieira e Francisco (2012), algumas dessas vantagens são a customização e celeridade na entrega da aprendizagem e a criação de um ambiente organizado para recebe-la; disponibilização

do conhecimento para que possa haver desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores; pode-se promover o crescimento e a retenção de talentos; incentiva e prioriza o aprendizado como valor estratégico, além de unir as experiências adquiridas no dia a dia com o conhecimento acadêmico, o que facilita diversos funcionários a realizarem suas tarefas, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 - Resultados alcançados após a implantação da educação corporativa

CATEGORIA DE CLASSIFICAÇÃO	RESULTADOS ALCANÇADOS
Significativamente notados	Melhoria do desempenho dos colaboradores do nível operacional; Elevação da competência individual; Melhoria do desempenho dos colaboradores do nível tático; Aumento da competitividade da organização; Aumento do capital intelectual da organização; Conscientização da cidadania corporativa (missão, visão, valores organizacionais); Facilitação do alcance das metas; Elevação das competências essenciais da organização.
Parcialmente notados	Aumento do grau de satisfação dos colaboradores do nível tático; Melhoria do desempenho dos colaboradores do nível estratégico; Aumento do grau de satisfação dos colaboradores do nível estratégico; Aumento do grau de satisfação dos colaboradores do nível operacional; Favorecimento das parcerias com instituições de ensino; Melhoria da imagem institucional perante os colaboradores externos; Melhoria da imagem institucional perante os colaboradores internos; Aumento da flexibilidade das equipes em função de mudanças estratégicas; Nivelamento do conhecimento nos diversos setores da empresa; Facilitação dos processos de inovação; Melhoria da imagem institucional perante a comunidade.
Pouco notados	Favorecimento da integração das equipes; Diminuição da rotatividade dos colaboradores; Aumento de programas sociais e ambientais realizados; Diminuição do custo de recrutamento e seleção; Melhor geração e disseminação do conhecimento na empresa; Envolvimento dos líderes no processo de aprendizagem; Criação de uma Unidade de Negócios.

Fonte - Adaptado de Vieira e Francisco, 2012.

Percebe-se grande impacto no desenvolvimento de competências, atitude e desempenho dos colaboradores e obtenção de vantagens estratégicas. Missão, visão e valores organizacionais foram reconhecidos, além de facilitar o alcance de metas e melhorar a imagem institucional, favorecendo grandiosamente as empresas na sua competitividade (CARVALHO & CRUZ, 2014). Portanto, com a implantação de um programa de educação corporativa bem estruturado, a busca pela competência e desenvolvimento dos colaboradores em diversos aspectos é colocada em ênfase, permitindo visualizar e compreender a importância deste programa para as estratégias empresariais e obter vantagens competitivas.

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa busca investigar o processo de implantação de um programa de educação corporativa e seus resultados, baseado no princípio da competitividade proposto por Eboli (2004). Em relação à abordagem, esta pesquisa é qualitativa. Neves (1996) argumenta que a pesquisa qualitativa busca obter dados descritivos, com um contato direto entre o pesquisador e a situação investigada, buscando entender os fenômenos vivenciados pelos participantes da situação e interpreta-los. Quanto ao objetivo, esta pesquisa é exploratória. Segundo Gil (2008), uma pesquisa exploratória visa proporcionar

maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo explícito ou elaborar hipóteses, possibilitando desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias acerca do que está sendo investigado.

Com relação aos fins, a pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (2009), este tipo de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno. Uma vez que pretende-se obter e investigar os dados referentes ao programa de educação corporativa empregado na empresa pesquisada, caracteriza-se como descritiva. Em relação aos procedimentos utilizados, utiliza-se o método de estudo de caso. De acordo com Yin (2015), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, de acordo com o seu contexto na vida real. É caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

Quanto aos meios, é utilizado a pesquisa de campo e a pesquisa documental. A pesquisa de campo, de acordo com Fonseca (2002), é caracterizada pelas investigações em que se realiza coleta de dados junto a pessoas e com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. Já a pesquisa documental, segundo o autor, é utilizada por recorrer a fontes diversificadas, como revistas, relatórios de empresas, documentos oficiais, jornais, entre outros.

Essa pesquisa utilizou como caso uma empresa líder no mercado de eletroeletrônicos, situada no Sul de Minas Gerais, nomeada como Empresa X, visando manter o sigilo quanto à identidade da empresa. A empresa tem sua matriz na Holanda e possui três fábricas no Brasil, com aproximadamente 1.068 funcionários no país. A unidade de pesquisa analisada possui cerca de 450 funcionários. O objeto de estudo é seu programa de educação corporativa. A empresa iniciou em 2011 a substituição de inúmeros aplicativos de gerenciamento de habilidades e aprendizagem por um novo e único software. Essa mudança disponibilizou para mais de 100.000 funcionários em suas fábricas pelo mundo um único portal de educação corporativa. Desse modo, em setembro de 2014, o programa foi reformulado e isso permitiu que a empresa desenvolvesse conteúdos alinhados com a estratégia de cada subsidiária.

A pesquisa foi desenvolvida junto aos responsáveis pelo acompanhamento do programa de educação corporativa desenvolvidos na unidade da empresa. Foram entrevistados o Analista de Recursos Humanos e um Assistente de Recursos Humanos. A seleção dos sujeitos a serem entrevistados levou em consideração o fato de serem responsáveis pelo acompanhamento e implementação das estratégias de treinamento e desenvolvimento dos empregados na subsidiária da empresa pesquisada. A

entrevista semi-estruturada foi a técnica utilizada com a finalidade de investigar o processo de implantação do programa de educação corporativa, como é utilizado na empresa e os resultados obtidos. Segundo May (2004), a entrevista semi-estruturada tem um caráter aberto, onde o entrevistado responde as questões de acordo com a sua percepção.

Foram realizados quatro contatos com os respondentes, além de uma visita que resultaram nas entrevistas gravadas, que foram transcritas e analisadas sob a técnica de análise de conteúdo nos termos de Bardin (1997). O autor cita que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, além de contar com um leque de apetrechos com uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto. Esta pesquisa sistematizou os conteúdos teóricos e trabalhou nos resultados da pesquisa de campo.

Tendo em vista que a pesquisadora Marisa Eboli é uma referência no Brasil em pesquisa acadêmica sobre educação corporativa e na disseminação do conceito em inúmeras organizações de destaque no cenário empresarial brasileiro (FISCHER e AMORIM, 2010), privilegiou-se nessa pesquisa o princípio da competitividade de Eboli (2004) como central para análise dos elementos evidenciados pela coleta de dados, conforme seção a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das discussões conceituais será apresentado o cruzamento entre as informações obtidas por meio da pesquisa realizada com os responsáveis pelo programa de educação corporativa da empresa X e o princípio da competitividade formulado por Eboli (2004)). De acordo com Eboli (2004), o princípio da competitividade está pautado no alinhamento das estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio.

A Empresa X possui um setor específico para o acompanhamento e implementação das estratégias de desenvolvimento de seus funcionários. O modelo de educação corporativa proposto está atrelado ao desenvolvimento de competências específicas para que os funcionários da organização possam colaborar estrategicamente para o alcance das metas empresarias.

Os programas de aprendizagem interna são definidos de acordo com os negócios estabelecidos pela empresa, pois, de acordo com os entrevistados, cada atividade pode exigir um pouco mais dos colaboradores e ser vista como uma oportunidade para que possam desenvolver competências e adquirir conhecimento. Essas necessidades são identificadas pelos gestores e avaliadas pelo setor de recursos humanos. Este planejamento ocorre no último trimestre do ano, para serem executados no ano subsequente, obedecendo o

seguinte padrão: levantamento de necessidade de aprendizagem, elaboração do plano anual e execução do mesmo.

O programa de educação corporativa analisado está fundamentado em três categorias consideradas pela empresa como estratégicas para atuação na fabricação de eletrônicos: (i) “Atendimento de Legislação”, voltada para as normas da empresa, realizada tanto para cargos específicos, como, por exemplo, para funcionários que estão entrando agora na empresa, quanto para quem já atua há mais tempo mas necessita passar por revisões ou adequações, com o objetivo de manter todos os funcionários atualizados; (ii) “Treinamentos Comportamentais”, direcionada para os cargos de liderança e para os funcionários que executam funções de gerência ou supervisão; (iii) Treinamento de Conhecimentos Técnicos”, direcionada para a capacitação de funcionários cujas atividades necessitam de conhecimento dos requisitos técnicos de qualidade e produtividade.

De acordo com os entrevistados, todos os colaboradores internos, independente do setor de atuação na empresa, recebem em algum momento uma formação estratégica, voltada para os objetivos empresariais, onde são aplicados métodos de aprendizagem diversificados. Isso demonstra um alinhamento das estratégias empresariais aos programas de educação corporativa. Conforme relato da Analista de RH, “a empresa espera como objetivo básico, após

passarem por processos de aprendizagem, melhoria no rendimento dos colaboradores e capacidade de resolver problemas visando os objetivos estratégicos e metas empresariais. Quanto mais o funcionário é capacitado e atualizado, irá trazer para a empresa uma melhor qualidade na entrega e resultados, aumentando assim, a competitividade no mercado. Também é capaz de elaborar estratégias, auxiliando com seu conhecimento e habilidades desenvolvidas”.

Quanto às ferramentas de educação corporativa, os entrevistados ressaltam a utilização de uma plataforma online, com cursos de educação e treinamentos, disponíveis para seus funcionários, clientes e fornecedores por meio da modalidade *e-learning*. A empresa estabelece contratos com determinadas instituições para o ensino presencial, onde as atividades são realizadas em um ambiente externo, porém, não deixando de realizar constantemente os treinamentos internos e o treinamento *onthejob*, no qual as pessoas aprendem enquanto realizam uma determinada tarefa juntamente com outros funcionários que já possuem conhecimentos técnicos (MEZIROW e TAYLOR, 2011; LIEBOWITZ e FRANK, 2016).

Os entrevistados ressaltam que o modelo de aprendizagem 70:20:10 é o mais utilizado pela empresa. Segundo Lombardo e Eichinger (1996), esse modelo pressupõe “70% de aprendizagem oriunda das

experiências vividas e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real; 20% das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos feedbacks que ali surgem. Desses 20% fazem parte a observação de pessoas que servem como modelos; e 10% por meio de atividades estruturadas, como cursos, seminários, etc. O Assistente de RH entrevistado resalta que “os 70% de aprendizagem é analisado pela empresa e seu alcance é considerado de suma importância dentro da organização. É o momento onde é percebido o que realmente o funcionário aprendeu: quando ele entende e sabe executar a atividade do começo ao fim, já podendo então, realizá-la com êxito na empresa”.

Uma vez que a educação corporativa pode ser trabalhada tanto presencialmente quanto à distância, com cursos em ambiente eletrônico, através da internet, deve-se analisar seu custo-benefício, bem como todas as vantagens e desvantagens, considerando as necessidades estratégicas da empresa, sua estrutura, capacidade financeira e colaboradores, para que seja possível identificar qual modalidade será mais viável.

Quanto às formas de ensino e aprendizagem utilizadas pela Empresa X, é aplicada a modalidade educacional presencial - onde os colaboradores aprendem "face a face" dentro do ambiente de trabalho ou se deslocam até as instituições contratadas pela empresa, e também o ensino a distância, o *e-*

learning, na qual a empresa possui uma plataforma para disponibilizar o ensino. De acordo com a Analista de RH, “há grande dificuldade nos programas e atividades de capacitação presenciais, devido a problemas de agenda. A negociação de datas torna-se um grande empecilho no planejamento da aprendizagem visando atender a disponibilidade das instituições de ensino *versus* agenda dos funcionários”.

Na avaliação de eficácia realizada pela empresa, é possível analisar os resultados obtidos através do programa de educação corporativa em diversas questões, como desempenho dos colaboradores, competências desenvolvidas, nível de participação, melhorias na gestão e cumprimento de metas. A Analista de RH concorda ao afirmar que o programa “facilita o processo de comunicação, pois, independente do cargo, colabora para 'falarem a mesma língua', além de tornar possível a análise de processos e obter oportunidades de crescimento”. Ainda completa afirmando a percepção de resultados favoráveis em relação a qualidade de entrega e produtividade: “seja individualmente ou em uma equipe após passar por determinado método de aprendizagem, é possível identificar melhoria no nível cognitivo e comportamental, motivação, autonomia na execução das atividades, desenvolvimento de competências e habilidades, eficiência e entregas com qualidade”, ressalta.

Corroborando os achados evidenciados por Vieira e Francisco (2012), até o momento, o programa de educação corporativa trouxe resultados positivos para a empresa e seus funcionários. É fácil identificar um diferencial no comportamento dos colaboradores, que estão aptos a solucionar problemas, proporem alternativas ou prestar informações, demonstrando segurança ao se comunicarem. Outrossim, um grande desafio para os entrevistados está no fato de que não foi possível mensurar em qual (is) área(s) o programa de educação corporativa confere maior aproveitamento, uma vez que são desenvolvidas diversas competências, aplicadas em vários setores. De acordo com a Analista de RH, consegue-se avaliar que há efeitos positivos no rendimento das equipes, no qual verifica-se o cumprimento “rigoroso das normas da empresa, o que pode ser consequência do aumento do nível de comprometimento adquirido, além do crescimento do nível de satisfação com o trabalho, uma vez que os colaboradores também são beneficiados, adquirindo conhecimento e desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional”.

Pode-se perceber que a empresa segue a ideia proposta por Meister (1998) e Eboli (2004), utilizando a educação corporativa como um guarda chuva estratégico para desenvolver tanto seus funcionários quanto seus clientes, visando a concretização de suas

estratégias e metas empresariais, não atingindo apenas seus fornecedores através de seus programas e métodos de aprendizagem. Considera extremamente importante o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores como forma de adquirir vantagem competitiva e estratégia organizacional, incluindo todos os níveis hierárquicos nas oportunidades de aprendizagem e crescimento.

CONCLUSÃO

O atual cenário mundial caracterizado pela forte competitividade, avanço tecnológico e mudanças constantes, gera nas empresas a necessidade de buscarem por alternativas que lhe proporcionem vantagem competitiva sustentável. Essa pesquisa investigou o processo de implantação de um programa de educação corporativa e seus resultados a partir do princípio da competitividade proposto por Eboli (2004).

Os achados iniciais da pesquisa corroboram a dinâmica do contexto apresentado por Meister (1998), Eboli (2004), Moscardini e Zanela Klein (2015) mostrando que as empresas estão migrando suas atividades de T&D para programas de educação corporativa próprios, com conteúdo direcionado ao negócio da organização. A eficácia de um plano de educação corporativa conseguirá levar as pessoas a integrarem o seu conhecimento à visão e a missão da empresa, contribuindo estrategicamente para que

melhores resultados sejam alcançados, entre outros aspectos, podendo auxiliar na obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes e também aumentar o valor das empresas ao aumentar o seu capital intelectual.

A percepção dos responsáveis pelo programa de educação corporativa na Empresa X demonstra as iniciativas de uma gestão de pessoas focada no desenvolvimento estratégico de seus colaboradores. É possível perceber sua grande atenção em disseminar o conhecimento, permitindo o acesso à aprendizagem a todos os níveis hierárquicos, além de disponibiliza-lo aos seus clientes e fornecedores. O programa, somado aos diversos métodos estratégicos disponibilizados nas modalidades virtual e/ou presencial facilitam o processo de aprendizagem, demonstram seu alinhamento com a estratégia do negócio.

Confirmando o princípio da competitividade exposto por Eboli (2004), o programa de educação corporativa colaborou para que as iniciativas de capacitação de seus funcionários estivessem alinhadas à estratégia da organização e adquirisse vantagem competitiva. Ainda assim, os respondentes não conseguem mensurar exatamente o quanto seu investimento em pessoas já influenciou e continua interferindo nos resultados financeiros. Entretanto, permite estabelecer uma relação entre o programa de educação corporativa e competitividade

empresarial. A empresa X se mantém líder no mercado de eletrônicos e, em 2016, abriu nova fábrica em Minas Gerais, avançando em seu projeto de expansão.

Os entrevistados deixam claro sua percepção em relação ao fato de que o programa de educação corporativa é essencial para a empresa funcionar corretamente e manter-se competitiva. Outrossim, percebe-se ainda a realização de treinamentos e capacitações profissionais focados em competências técnicas. Tal fato pode estar associado à recente implantação do programa (2011) e sua atualização (2014), ou ainda, a fatores culturais, institucionais e legais.

A pesquisa apresenta limitações pelo fato de ter investigado apenas os gestores do programa de educação corporativa da Empresa X. Ao obter resultados a partir de uma fonte única (gestores do programa), perde-se a capacidade de triangulação. Sugere-se que novas pesquisas façam uma triangulação apontando as percepções de outros agentes: diretores, funcionários, clientes, fornecedores, etc. Sugere-se ainda analisar o programa investigado nessa pesquisa sob a ótica de outros princípios de educação corporativa expostos por Eboli (2004).

Por fim, ressalta-se a importância de estudos multicasos, possibilitando maiores análises da influência de programas de educação corporativa nas organizações. Percebe-se na fala dos entrevistados

características alinhadas aos princípios da conectividade, disponibilidade e parceria. Outrossim, deve-se aprofundar essa análise com questionário alinhado aos conceitos desses princípios sugeridos, bem como estudos envolvendo os demais princípios de sucesso da educação corporativa, propostos por Eboli (2004).

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 1997.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. In: **Economics Meets Sociology in Strategic Management**. Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 203-227.

CARVALHO, R. P.; CRUZ, D. M. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. 2014.

CASTRO, A. C.; VALENTE, G. S. C.; HUDIK, Y. A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. **Revista Augustus**, v. 16, n. 32, 2012.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004. **India: The Technology Acceptance Model and The Theory of Planned Behavior**, p. 233-246.

FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. **M. Eboli, AL Fischer, & FC Moraes, Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**, p. 3-18, 2010.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da Pesquisa Científica. 2002.

FREITAS, M. C. D. et al. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais.** 2003.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. S. Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. **Rio de Janeiro: Qualitymark,** 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HUDSON, W. J. **Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it.** Wiley, 1993.

LANVIN, B.; EVANS, P. The Global Talent Competitiveness Index. **INSEAD Business School, Adecco Group and Human Capital Leadership Institute,** 2013.

LIEBOWITZ, J.; FRANK, M. **Knowledge management and e-learning.** CRC press, 2016.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. The career architect development planner. **Minneapolis: Lominger,** 1996.

MARTINS, H. G. Para Aonde Vai a Universidade Corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. **O Futuro da Indústria: Educação Corporativa,** 2005.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** Artmed, 2004.

MEISTER, J. Corporate University. **Lessons for Business Class Organizations. Handbook McGraw Hill,** 1998.

MEZIROW, J.; TAYLOR, E. W. **Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education.** John Wiley & Sons, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCARDINI, T.; ZANELA KLEIN, A. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria,** v. 8, n. 1, 2015.

MULYADI, M. S.; PANGGABEAN, R. R. Intellectual capital reporting: case study of high intellectual capital corporations in Indonesia. **International Journal of Learning and Intellectual Capital,** v. 14, n. 1, p. 1-10, 2017.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo,** v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Elsevier Brasil, 2004.

ROCHA-PINTO, S. R. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Editora FGV, 2015.

SILVA, S. W., SARSUR, A. M., de VASCONCELOS, M. C. R. L., & da FONSECA, L. R. (2016). E-Learning e Educação Corporativa: a análise de um programa a partir do princípio da conectividade. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 26) Ano 2016.**

STEWART, T.; CAPITAL, Intellectual. The new wealth of organizations. **London: Nicholas Brealey,** 1997.

TARAPANOFF, K. Educação Corporativa. In: GECIC – **I Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva,** 2006. Curitiba. Anais. Curitiba: 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados No Campo.** Editora Atlas SA, 2009.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C.
Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Production**, v. 22, n. 2, p. 296308, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.