

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Mirian Nere Martins Zanotta**

**Educação corporativa e currículo: avanços e desafios**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO**

**SÃO PAULO**

**2016**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PUC-SP**

**Mirian Nere Martins Zanotta**

**Educação corporativa e currículo: avanços e desafios**

**Mestrado em Educação: Currículo**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação: Currículo, sob a orientação da Profa. Dra. Mere Abramowicz.

**SÃO PAULO**

**2016**

Banca Examinadora

---

---

---

*“O correr da vida embrulha tudo.  
A vida é assim: esquenta e esfria,  
aperta e daí afrouxa,  
sossega e depois desinquieta.  
O que ela quer da gente é coragem”.*

Guimarães Rosa

Parafrazeando Manoel de Barros: *"A reta é uma curva que não sonha"*

*Eu quero ser curva,  
que sonha,  
quero mais,  
quero ser ponte,  
que atravessa...  
quero mais,  
Quero ser ponte que convida à travessia,  
Porque é tempo de ter coragem e atravessar...  
é tempo de travessia...*

*Atravessiamo!*  
Mirian Nere

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo milagre da vida e pela generosa oportunidade de aprendizagem nesta vida.

Aos meus filhos, Gabriel, Alexandre, Maria Clara e Maria Carolina, que são os responsáveis pela experiência mais significativa desta vida. Todo meu amor por vocês.

Ao meu amado marido, Ricardo, pela grata oportunidade de nos reencontrarmos nesta vida, gratidão pela nossa linda história, pela generosa confiança e inspiração, no meu processo de formação como docente.

Agradeço, também, aos meus pais, por terem feito florescer em mim as flores coloridas que a educação pode nos proporcionar, principalmente à minha mãe, pela sua preocupação na minha formação básica e por sua contribuição no processo, com sua humilde sabedoria formada na escola da vida. Exemplo de mulher forte, fonte de inspiração.

Agradeço à minha orientadora a Professora Dra. Mere Abramowicz, por sua amorosidade, dedicação e assertividade ao longo do processo de pesquisa.

Agradeço à Professora Dra. Marina Feldmann, pela gentileza de me conduzir ao contexto da pesquisa científica, me apresentando o programa de educação currículo da PUC SP e pela ajuda no direcionamento do meu tema de pesquisa, assim como pelas suas aulas inspiradoras.

Agradeço também ao Professor Dr. Marcos Masetto pelas aulas com o real sentido de aprendizagem significativa e aprendizagem para a vida. Minha carreira docente terá sempre a marca de suas excelentes contribuições.

De maneira geral, agradeço a todos os professores da PUC SP, pela oportunidade de aprendizado.

Agradeço, também, aos colegas nessa caminhada alguns deles, caminharemos juntos vida afora.

Agradeço ao Professor Dr. Rodrigo Leite, pelo olhar cuidadoso e competente na conclusão desse trabalho.

Agradeço à FUNDASP, pela oportunidade de aprendizado e auxílio “Bolsa dissídio”, fundamental para a realização dessa pesquisa.

## RESUMO

A presente pesquisa tem por tema a identificação da concepção de currículo na educação corporativa. Assim, seus objetivos estão focalizados em: identificar as competências que compõem a construção desse currículo, bem como as competências essenciais à formação do educador corporativo. Buscamos, também, descrever o conceito estratégico de educação corporativa, representado nesse estudo pelos sistemas de educação corporativa (SECs), seus princípios, processos e objetivos. Sob essa perspectiva, buscamos responder às questões que direcionam essa pesquisa, contextualizando o currículo baseado em competências, assim como as competências essenciais que constroem a formação dos educadores corporativos. A metodologia usada para este estudo é a pesquisa documental na abordagem qualitativa.

Quanto aos resultados obtidos por meio desta pesquisa, constatamos o caráter do currículo baseado em competências como o currículo mais aproximado ao contexto organizacional e quais competências o constroem. Identificamos os avanços da área e seus desafios a serem conquistados. Assim como, constatamos também a importância da educação corporativa, no contexto da educação continuada, como processo contínuo de aprendizagem, no sentido de aprendizagem para a vida toda.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa; Sistemas de Educação Corporativa; Currículo; Competências; Formação.

## **ABSTRACT**

The present research has as its theme the identification of curriculum conception in corporate education. Thus, its objectives are focused on: identifying the skills that compose the construction of this curriculum, as well as the skills essential to the formation of the corporate educator. We also seek to describe the strategic concept of corporate education, represented in this study by corporate education systems (SECs), its principles, processes and objectives. From this perspective, we seek to answer the questions that guide this research, contextualizing the competency-based curriculum, as well as the essential competences that build the training of corporate educators. The methodology used for this study is documentary research in the qualitative approach.

Regarding the results obtained through this research, we verified the character of the competency-based curriculum as the curriculum closest to the organizational context and which competences build it. We identify the progress of the area and its challenges to be achieved. As well, we also note the importance of corporate education, in the context of continuing education, as a continuous process of learning, in the sense of lifelong learning.

**Keywords:** Corporate Education; Corporate Education Systems; Curriculum; Skills; Formation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I - EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O CURRÍCULO .....</b>	<b>24</b>
1. 1 Conceção de educação corporativa .....	24
1.1.1. Breve histórico da educação corporativa no mundo .....	34
1.1.2. Histórico da educação corporativa no Brasil .....	40
1.2. Principais objetivos da educação corporativa .....	45
1.3. Currículo na educação corporativa .....	50
1.4. Competências na educação corporativa .....	70
1.5. Conceção de formação de professores e educação corporativa .....	87
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....</b>	<b>92</b>
2.1. Abordagem qualitativa.....	93
2.2. Procedimento metodológico.....	94
2.2.1. Análise documental.....	95
2.2.2. Entrevistas semiestruturadas.....	96
2.3. Cenários da pesquisa.....	98
2.3.1. Depoente “A”.....	98
2.3.2. Depoente “B”.....	107
<b>CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>112</b>
3.1. Conceção de educação corporativa .....	112
3.2. Competências que compõem o currículo na educação corporativa.....	115
3.3. Formação dos educadores corporativos .....	119

3.4. Síntese dos resultados .....	121
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mudança de paradigmas .....	28
Figura 2: A empresa e as influências que ela sofre .....	30
Figura3: Modelo da espiral da Gestão do Conhecimento, por Nonaka e Takeuchi.....	32
Figura 4: Modelo de aprendizagem organizacional.....	33
Figura 5: Universidades Corporativas instaladas no Brasil .....	43
Figura 6: Cenário da Educação Corporativa no Brasil .....	44
Figura 7: O funcionamento e a organização da universidade corporativa .....	50
Figura 8: Contextualização do currículo por competências .....	53
Figura 9: Pilares da UNESCO para ações de educação .....	54
Figura 10: Público-alvo da educação corporativa .....	60
Figura 11: Os cinco principais desafios na educação corporativa .....	65
Figura 12: As cinco principais tendências na educação corporativa .....	66
Figura 13: Conhecimentos e competências: abordagem proposta .....	73
Figura 14: Os 3 núcleos do modelo educacional Santander .....	109
Figura 15: Processo de mudança de T&D para UC na UniBrad .....	114

## LISTA DE QUADROS

Quadro1: Diferenças básicas entre os sistemas de T&D e educação corporativa.....	27
Quadro 2: Mudança de paradigma na aprendizagem corporativa .....	28
Quadro 3: Universidades Corporativas localizadas na Europa, Ásia e Estados Unidos .....	39
Quadro 4: Etapas envolvidas na elaboração de um currículo orientado por competências .....	55
Quadro 5: O Papel das Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais .....	83
Quadro 6: Resultados obtidos dos programas educacionais propostos pela UniBrad .....	104
Quadro 7 : Participação em atividades de treinamento .....	106
Quadro 8: Síntese dos resultados obtidos.....	121
Quadro 9: Currículo baseado nos pilares da educação corporativa .....	126
Quadro 10: Bases comuns que melhor se aplicam na construção do currículo para a educação corporativa .....	127

## LISTA DE SIGLAS

**CHA** – Competência, habilidades e atitudes

**DeSeCo** – Definição e seleção de competências

**EC** – Educação Corporativa

**MEC** – Ministério da Educação

**MS** – ministério da saúde

**MTE** – Ministério do trabalho e emprego

**OCDE** – Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico

**SEC** – Sistema de educação corporativa

**UC** – Universidade corporativa

**UT** – Universidade tradicional

## INTRODUÇÃO

*“Sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo, nem ensino” (Freire, 2013).*

Sempre fui uma criança muito curiosa. Estava sempre à espreita dos assuntos que os adultos conversavam e buscava entender tudo que ouvia. Dessa forma, não me permitia perder uma linha acerca do que eles conversavam. O que não entendia, imediatamente, perguntava o significado. Isso não me impediu de brincar como uma criança feliz, ao contrário, brincava apenas como as crianças daquela época e à sua maneira, pois, brincávamos, na rua, entre os meninos e meninas, de bolinhas de gude, carrinhos de rolimã, jogávamos bolinhas de mamona uns nos outros, jogávamos “taco” com os adultos, inclusive, fui uma criança levada e curiosa. Nesse sentido, essa curiosidade levou-me a aprender bordar a mão, fazer tricô e fazer um curso de corte e costura aos 13 anos, pois acompanhava minha mãe às respectivas aulas de bordado, corte e costura e, conseqüentemente, não me continha e aprendia. Esse aprendizado me permitia participar das aulas, principalmente, propondo situações cotidianas para melhorar nossas habilidades.

Diante desse cenário, minha mãe me matriculou nos cursos em seu lugar. Assim, nos almoços de família, aos finais de semana, momentos em que os primos se encontravam, eu sempre estava na rodinha dos mais velhos, montando blocos e tentando responder as perguntas dos jogos de desafios de igual para igual.

Foi assim também que aprendi ler e escrever, pois os letreiros das ruas chamavam-me a atenção, os logotipos dos estabelecimentos comerciais com suas formas e cores, também, ajudavam-me no processo de associação das palavras. Perguntava tudo, o que era, para que servia o que fazia, o porquê, qual a cor, qual a letra, onde estávamos. Foi assim, também, que vendo minha mãe ensinar minha irmã, dois anos mais velha, as primeiras letras e números, que aprendi ler e escrever aos cinco anos. Logo, quando entrei para a escola primária, já sabia ler e escrever e me orgulhava muito disso, do alto dos meus seis anos. Esse fato já representava algo muito importante, no meu entendimento, ainda que estivesse com tão pouca idade.

Quis ser advogada, professora e jogadora de vôlei, essa última com muita paixão, porque fiz parte da seleção da escola e dispuetei vários campeonatos entre as escolas adventistas. Esses campeonatos eram muito concorridos entre as escolas da rede. Colecionei medalhas e amigos da época. Fiquei só nas disputas entre escolas, infelizmente. Fui trabalhar cedo e acabei entrando na faculdade um pouco mais tarde do que o normal. A maioria das minhas amigas de escola (estudamos desde o fundamental até o ensino médio, praticamente, na mesma turma), já cursava Pedagogia, quando passei no vestibular da PUC-SP, com a nota mais alta de redação. Infelizmente, não concluí o curso. Mais tarde, já atuando na área, cursei a Faculdade de Administração, com ênfase em recursos humanos.

Foi atuando na área de recursos humanos, precisamente em treinamento e desenvolvimento de pessoas, que percebi algumas lacunas entre o desenvolvimento dos profissionais e o que a empresa necessitava de fato, no que se refere ao processo formativo dos seus colaboradores, com vistas a estabelecer melhoras na interlocução existente entre a empresa, colaboradores e clientes.

Cursos eram oferecidos, aleatoriamente, sem relação alguma com as competências necessárias para que o profissional desempenhasse com sucesso sua função e desenvolvimento profissional e pessoal. Assim, nesses 15 anos de experiência profissional na área, pesquisei e desenvolvi treinamentos comportamentais, levantei necessidades de trilhas de conhecimentos para advogados, engenheiros e profissionais da área da indústria farmacêutica entre outros. Percebia, continuamente, a grande demanda por cursos complementares de administração entre os profissionais dessas áreas. Segundo afirmam especialistas da área de educação corporativa, é no ambiente corporativo e nas tarefas cotidianas que identificamos as nossas necessidades de educação complementar, quando nos deparamos com situações as quais não conseguimos nos adequar, por falta de conhecimento teórico, os quais não fazem parte do nosso currículo acadêmico.

A criança curiosa não havia desaparecido, embora as coisas da idade adulta chegassem com muito mais força parecendo nos engolir, além do

mundo das descobertas e possibilidades, que só uma criança consegue perceber com a real dose de emoção e encantamento.

Nesse contexto, entrei na pós-graduação *lato sensu* em gestão de pessoas, buscando uma especialização nos assuntos que permeasse os desafios dos gestores em ambientes corporativos, diante de sua equipe de colaboradores. Assim, passei a desenvolver e ministrar cursos para os gestores, em empresas nacionais e multinacionais, nos segmentos da indústria e prestação de serviços. Os cursos buscavam a reflexão acerca dos desafios corporativos cotidianos e seu temário organizava-se em situações relacionadas à gestão de conflitos, trabalho em equipe, liderança, gestão por competências, entre outros. Nesse processo, eu percebia, com mais nitidez, a necessidade de educação complementar para os profissionais e executivos, especialistas em suas áreas de atuação, especificamente, voltadas ao preenchimento de lacunas relacionadas às circunstâncias ligadas a administração e gestão de pessoas.

Já trabalhava com um calendário anual de treinamentos específicos para cada profissional, conforme as necessidades levantadas previamente e seguia coordenando a área de treinamento e desenvolvimento. Seguindo a característica de sempre buscar o conhecimento, desta vez aliada à prática profissional, identifiquei o curso de especialista em universidade corporativa, oferecido pela maior autoridade no assunto, no Brasil, a pesquisadora e doutora da USP/ FIA a professora Dra. Marisa Eboli. Atraímos o que pensamos. E, conseqüentemente, fui contratada para atuar em um processo de implantação de Sistema de Educação Corporativa, localizado em uma grande empresa do segmento jurídico, escritório de referência na sua área de atuação.

Não cursei o programa da professora Dra. Eboli, mas atuei na implantação da Escola de Formação, com os seus idealizadores. Foi um projeto muito especial e assertivo para o meu crescimento profissional e pessoal. Atuar com executivos considerados os melhores nos seus segmentos, profissionais esses, em busca de aprimoramento intelectual e profissional, no qual posso considerar um processo de imersão num banho de civilidade,

humildade e competência. Assim esse projeto, se torna uma grande referência no meu currículo profissional.

Acompanhei e participei do processo, desde a percepção da necessidade por parte de gestores da área de aprimoramento, concepção das etapas de desenvolvimento de programas educacionais (identificação e formação de trilhas de aprendizagem, de núcleos de negócios, metodologia, formação de turmas por público-alvo, busca de parceiros educacionais, altamente qualificados, parceiros esses, em sua maioria com formação sedimentada em programas de mestrado e doutorado, oriundos das melhores instituições acadêmicas do Brasil e do exterior.

Essa experiência prática alimentou ainda mais a minha curiosidade, agora nada infantil, acerca do tema. E, foi dessa maneira, que cheguei à seleção do mestrado, cheia de inquietações a respeito do tema e, buscando aprimoramento e referencial teórico de educação, conhecimento esse alinhado à minha experiência profissional, que pudesse responder o questionamento delimitado a qual a concepção de currículo na educação corporativa e que competências o constroem?

Ao partirmos do pressuposto de que estamos inseridos na era do conhecimento e diante da velocidade com que acessamos novas informações, verificamos, em contrapartida a obsolescência de conhecimentos específicos. Diante desse cenário, a aprendizagem continuada se faz necessária, tanto na área acadêmica, quanto na educação corporativa. Para reduzir a lacuna entre a demanda e a oferta de competências, cada vez mais críticas no ambiente organizacional, as empresas buscam estruturar programas educacionais desenhando, assim, a chamada Educação Corporativa.

Na perspectiva educacional, um fator relevante é o cenário da educação superior no mundo. As Instituições de ensino tradicionais estão passando por um delicado momento de crise moral, social e política. Muitos especialistas na área sustentam que é preciso uma reformulação tanto no currículo, quanto nas práticas pedagógicas. Ou seja, ensinar a aprender, aprender a ensinar.

Giroux (2011, ), em um artigo no qual relaciona a educação do ensino superior e as políticas públicas de educação, disserta acerca do cenário contemporâneo de educação, nas instituições tradicionais, denominado por ele como “fundamentalismo de mercado neoliberal”, que coloca em prática “políticas públicas destinadas a desmantelar os poucos vestígios remanescentes do Estado social e dos serviços públicos vitais”. Segundo o autor, esse modelo tem enfraquecido, de maneira considerável, “as instituições que permitem a produção de uma cultura formativa, na qual os indivíduos aprendem a pensar criticamente, imaginar outra maneira de ser e fazer (...)”, essas instituições segundo o autor, estão com os seus dias contados.

Ainda segundo Giroux (2011), o valor do mercado sobrepõe-se aos valores culturais e sociais. O autor vai além quando diz que a universidade como centro de aprendizagem democrática, foi substituída como fonte de formação de caráter econômico e, que ao invés de tratado como um investimento social no futuro, os estudantes são vistos agora, pelos administradores das Universidades Tradicionais, como “uma importante fonte de receita”.

O autor esclarece que o cenário anterior presente na educação superior, ou seja, para as gerações anteriores à contemporânea, era relativamente mais barato, rigoroso e acessível, além de cumprir seu papel principal, definir e abrir oportunidades na sua carreira escolhida. E afirma que o contraponto com o cenário atual tornou a educação cara e excludente, pois oferece aos estudantes uma credencial de dívida para a vida, além de uma desesperança de um futuro melhor.

No contexto histórico da educação, no Brasil, os jesuítas que chegaram por volta do ano de 1549, cerca de cinquenta anos após o descobrimento, trouxeram a educação pautada sobre os ensinamentos da igreja católica. Após os jesuítas serem expulsos do país, a educação voltou a ficar em segundo plano para os dirigentes e manteve-se, assim, durante todo o período do império.

Somente após a Proclamação da República (1889), a educação passou a fazer parte da agenda dos governantes. A partir daí, passou a ser mantida pelo poder público e pretendeu-se que estivesse disponível para todos. Essa aspiração, no entanto, não foi efetivamente implantada pelos governos que se sucederam, incluindo o período militar.

Em 1932, com a divulgação do “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, o movimento educacional ganha força com a proposta de uma “nova pedagogia” (SAVIANI, 2011).

Em 1947 ocorre a elaboração do anteprojeto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e reforça o movimento de caráter renovador da educação. Em 1961 é aprovada a LDB.

Com a Lei n. 5.540 (Reforma Universitária), em 1969, aprovam-se as habilitações técnicas para o curso de Pedagogia.

Mesmo com todo esse movimento de Leis como propostas de renovação educacional, no Brasil, até o final do século XIX, a educação era privilégio das elites e de alguns segmentos da população.

- **A educação e o trabalho**

Com o advento da Primeira Revolução Industrial (segunda metade do século XVIII), a produção artesanal foi substituída pela produção industrial, o avanço representou uma transição rápida e extraordinária na história do mundo ocidental. Parcela significativa da população veio a se concentrar nas cidades, deixando os campos, na expectativa de melhoria das condições de vida pelo novo tipo de trabalho gerado. A partir desse momento, a transmissão de conhecimentos para a execução do trabalho passou a ter um caráter mais estruturado, para que se pudessem reproduzir as habilidades necessárias ao trabalho com as novas máquinas.

No início do século XX, a chamada Segunda Revolução Industrial aconteceu com a automação e a produção em massa. Surgiu o método de organização *taylorista*. O *taylorismo* é um método de organização do trabalho

desenvolvido pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915) que pregava a racionalização do trabalho pela divisão com ênfase nas tarefas, para a produção padronizada e centralizada. O trabalho era repetitivo e o treinamento era a reprodução do conhecimento apenas suficiente para executá-lo, de forma automatizada e alienante. Nesse período, a responsabilidade de analisar, interpretar e investigar o resultado do negócio além de, criar e fazer seguir as regras e normas por todos na empresa, cabia aos dirigentes, com uma nítida distinção entre concepção e realização do trabalho.

Com a crescente necessidade de capacitação em funções específicas, atendendo às demandas de produção, surge a área de treinamento, a qual se habituou a produzir e entregar cursos que atendiam a demandas concretas para habilidades específicas e operacionais, com base nas necessidades do indivíduo.

Ao movimento dos meios de informação e comunicação, também denominada a era da informação, atribui-lhe o conceito de terceira revolução industrial. Ao final do século XX e início do século XXI, a abundância de conhecimento praticamente iguala as distinções organizacionais. A diferença entre ser bem-sucedida ou não ser, está na capacidade e competência dos profissionais que atuam nessas empresas, bem como no quanto conseguem atrair, reter, formar e desenvolver outros talentos, de maneira alinhada com sua visão estratégica, valores e cultura.

Conforme Eboli (2010), aprimorar os processos educacionais tanto nas instituições de ensino quanto nas organizações, tornou-se tema central. Diante da importância e necessidade de se manterem competitivas no mercado, as empresas enfrentam os desafios para elevar a qualificação dos seus profissionais, aumentando o número crescente dos sistemas de educação corporativa (SEC), a chamada Educação Corporativa. Essa é uma estratégia em um mercado cada dia mais globalizado. Bianchetti (2005) defende o processo de escolarização nas empresas, como forma de garantia para o trabalhador não ser excluído e permanecer no mercado de trabalho.

- **Educação ou formação continuada**

Segundo Mundim (2002), na década de 80, a educação continuada era uma exclusividade acadêmica, para um grupo privilegiado de pessoas que apresentava condições de se atualizar. Atualmente, a educação continuada não é mais uma exclusividade acadêmica, mas uma imposição do mercado de trabalho, motivada principalmente pelas mudanças tecnológicas e econômicas. Por isso, ela deixa de ser somente uma atualização para ser incorporada também com o conceito de requalificação.

A tendência do cenário de formação continuada, dentro das organizações é a implantação das universidades corporativas, atrelando a um desafio que é uma oportunidade de repensar a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, no que se refere ao seu formato e objetivos específicos. Assim, faz-se necessário investir em um modelo e conceito de formação, com seus processos e estrutura de universidade (dentro dos modelos acadêmicos), visando o aprimoramento de seus profissionais. Frente à demanda do mercado atual, além de assegurar a vantagem competitiva da sua organização, em relação aos seus concorrentes, no mercado com a valorização da *expertise* dos seus colaboradores.

Nesse contexto de educação continuada, a Educação Corporativa, naturalmente, passa a ter uma importância maior dentro das organizações, pois se torna uma estratégia fundamental para o desenvolvimento individual das pessoas nas organizações, que gera o desenvolvimento em equipe, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional, fechando assim um ciclo básico da gestão por competências que além de gerar conhecimento individual, agrega valor às organizações, gerando vantagem competitiva, tão almejada no mercado atual. A educação complementar que os programas educacionais organizacionais possibilitam, geram um grande valor competitivo às organizações.

Em 2012, o Guia: “As Melhores Empresas para você trabalhar”, publicado pela Você S/A, reforçou a percepção de que o Brasil é um país carente de mão de obra qualificada. A edição mostrou ainda, um dado

interessante que foi a ênfase em promover talentos dentro da empresa, uma realidade para as 150 melhores. Interessante, também, é que quanto mais se promove internamente, maior a necessidade de se investir em formação. A edição do Guia, no ano seguinte destacou que “lugar de funcionário é na sala de aula”, argumento usado para demonstrar que as melhores empresas para se trabalhar, investem pesado no aprendizado do seu pessoal. Os números daquela edição confirmam: dos 642.342 empregados das 150 melhores, 604.831, aproximadamente 94%, participaram de alguma atividade de treinamento ou educação corporativa naquele ano.

No mesmo ano, a pesquisa “Dez empresas mais admiradas do Brasil”, publicada pela Carta Capital, trouxe resultado nessa linha, mostrando que, entre elas, nove têm Universidades Corporativas. E, no ano seguinte (2013), essa mesma pesquisa mostrou que todas as empresas classificadas como as mais admiradas do Brasil, possuíam a sua Universidade Corporativa. Esses dados caracterizam a Educação Corporativa e seus Sistemas de Universidades Corporativas, como uma realidade perene e afasta as especulações de modismos referentes ao tema.

Reafirmando, portanto, a relevância atual do assunto, recentemente (2014), foi publicado o livro sobre os Muitos Olhares da Educação Corporativa, organizado pela maior especialista da área no Brasil, a autora Marisa Eboli e uma equipe dos melhores especialistas no assunto, membros do Grupo de Pesquisa em Educação Corporativa da USP e do Grupo de Pesquisa em Formação de Educadores e Tecnologia da PUC / SP. Essa publicação traz as bases da Educação Corporativa, com seus fundamentos, princípios e práticas, desafios, processos de implementação e fatores críticos, *cases* e reflexões de Educação Corporativa no Brasil e no exterior.

O que se busca na sociedade do conhecimento é o saber mais, mas não apenas o saber pelo saber, mas o saber que leva a resultados tangíveis — o saber estratégico.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral: - Identificar aspectos curriculares na educação corporativa; E como objetivos específicos:

- Conceber a concepção de educação corporativa;
- Identificar as competências que compõem o currículo na educação corporativa.
- Identificar as competências que o educador corporativo deve ter para organizar um processo de formação continuada ao encontro dos interesses organizacionais.

Orientada pelos objetivos propostos, essa pesquisa se organiza da seguinte maneira: Introdução seguida pela concepção de educação corporativa, seus principais objetivos, a explicitação do conceito de currículo na educação corporativa, competências e educação corporativa e concepção e formação de educadores corporativos. A proposta metodológica será baseada na abordagem qualitativa e procedimentos de caráter bibliográfico e documental para a discussão dos dados, seguida por considerações finais e referências.

A condução dessa pesquisa terá como base o referencial teórico de autores como: Abramowicz, Apple, Dutra, Eboli, Feldmann, Fleury, Freire, Giroux, Masetto, Meister, Pacheco, Perrenoud, Sacristán entre outros.

Um dos grandes desafios dos gestores de educação corporativa é a concepção de seus modelos curriculares. Essa reflexão não acontece isoladamente no contexto corporativo, ela traz reflexões profundas acerca das teorias de currículo e sua evolução na história, nas perspectivas social, ética e de formação, entre outras.

Logo, o presente estudo inicia-se com uma breve descrição sobre os conceitos de Educação Corporativa, e seus principais objetivos, o currículo na Educação Corporativa, a relação das Competências na Educação Corporativa e a Concepção da formação de educadores corporativos.

## **CAPÍTULO I - EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O CURRÍCULO**

O presente capítulo explicita, por intermédio da revisão da literatura vigente, o conceito de educação corporativa e currículo, numa abordagem que visa compreender a formação do educador corporativo e os papéis das universidades tradicionais e das universidades corporativas, nesse processo formativo.

### **1.1 Conceção de educação corporativa**

Segundo EBOLI (2004):

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado a propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Eboli (2010) sustenta que a educação corporativa (EC) tem como elemento estratégico, nas organizações, a chamada universidade corporativa (UC) e, “de forma mais genérica, podem considerar as atividades educacionais inseridas no contexto educacional como sendo um Sistema de Educação Corporativa (SEC)”. Ainda conforme a autora, os principais objetivos do SEC são: “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.

Diversos autores e profissionais da área buscam uma definição para o conceito de universidade corporativa, porém não há um consenso acerca de sua definição.

Na década de 1980, quando as primeiras pesquisas sobre o tema começaram a ser estruturadas, Hawthorne (1983), definiu as chamadas, universidades corporativas como instituições de educação pós-secundaristas,

criadas por organizações profissionais, com ou sem fins lucrativos, cuja atividade primária não é a concessão de grau acadêmico.

Eboli *apud* Meister (1999), diz que “a universidade corporativa incorpora a aprendizagem da organização, uma mentalidade focada em prover para todos os níveis de empregados os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização”.

Jim Moore (2001) *apud* Meister, ex-diretor da Universidade SunU, caracteriza a universidade corporativa como uma organização central que ajuda as empresas a desenvolver as capacidades humanas de seus profissionais, necessárias para obterem resultados de sucesso.

McCarty (2001) *apud* Meister, diretor da Universidade Motorola conceitua a universidade corporativa como uma organização responsável pela gestão dos processos de aprendizagem e ativos de conhecimento das empresas que visam o retorno do investimento aos seus acionistas.

Em 2002, Allen, sustenta que a universidade corporativa é uma entidade educacional que conduz atividades presenciais ou à distância, as quais cultivam a aprendizagem, o conhecimento e a sabedoria individual e organizacional, sendo uma ferramenta estratégica das organizações para o cumprimento dos seus objetivos.

Em 2014, Eboli, define como: “um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas que requer revisões periódicas”.

Entender o conceito de educação corporativa requer atenção especial, pois a dinâmica e a revolução que o tema tem causado, assim como a forma utilizada para a capacitação das pessoas nas organizações, ultrapassa o ambiente profissional, porque tem influenciado de maneira direta ou indireta os sistemas educacionais, assim como, a produção de conhecimento dentro da sociedade contemporânea.

Segundo Eboli (2014), a expressão “universidade corporativa” tem uma força de expressão peculiar. A autora diz que “os mais tradicionalistas torcem o nariz para o emprego do tema universidade” e afirma que esse foi um dos primeiros questionamentos acerca do tema. A autora ressalta ainda que,

a expressão Universidade Corporativa é uma metáfora e foi cunhada nos Estados Unidos. Indubitavelmente, tem um forte apelo mercadológico, pois é um dos símbolos associados à aprendizagem e educação.

A autora toma o cuidado de ressaltar, também, que as universidades corporativas, “não vão substituir as universidades tradicionais” já que a sua missão e público-alvo são distintas.

O tema faz alusão às universidades tradicionais e caracteriza a preocupação das empresas na busca por um sistema de educação, buscando um modelo a partir dos três pilares básicos de uma universidade: realização de pesquisas, formação de profissionais e prestação de serviços à comunidade, mas obviamente, com ênfase em seus negócios.

Muitos nomes são empregados para se referir aos programas de educação organizacional, dentre eles: institutos de formação, academias de ensino, escolas de negócios, entre outros. Nessa pesquisa trataremos o conceito de universidade corporativa num sentido mais amplo, dentro do conceito macro de educação corporativa, em que por definição ela se encontra. Dessa forma, em alguns momentos daremos o nome de programas educacionais, aprimoramento ou sistemas de educação corporativa.

Nesse sentido, o que se pretende não é propor a escolha de um nome, já que há diversificadas interpretações em diferentes estruturas. O essencial é identificar o caráter estratégico de trabalhar com aquelas competências críticas que proponham a ampliação da competitividade. Portanto, a terminologia educação corporativa, é usada nesta investigação para designar o modelo estratégico de aprendizagem que amplia o escopo do treinamento e desenvolvimento para a organização. No Brasil, esse modelo vem sendo utilizado pelas empresas há cerca de 15 anos apenas e, portanto, há ainda muitas empresas que atuam no modelo anterior.

Na chamada ‘Era do Conhecimento’, em que as organizações têm que desenvolver a sua capacidade de aprendizagem, para manter a sua competitividade e sustentabilidade no mercado, os sistemas de Educação Corporativa aparecem como estratégia fundamental, para desempenhar esse papel no Brasil e no mundo. Esses sistemas explicitam as competências

humanas necessárias para atender as estratégias operacionais das empresas e, definem e desenvolvem soluções de aprendizagem, diferenciando-se do tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Quadro1: Diferenças básicas entre os sistemas de T&D e educação corporativa:

	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
<b>Objetivo</b>	Desenvolver habilidades	Desenvolver competências
<b>Foco</b>	Necessidades individuais	Estratégias de negócios
<b>Resultado</b>	Aumento das habilidades	Aumento das competências

Fonte: [mais.positivo.com.br](http://mais.positivo.com.br) (2016).

Para Eboli, (2004), o principal objetivo da educação corporativa é desenvolver e instalar “as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio”, incorporando ao conceito de competência duas perspectivas principais: a do indivíduo e a da organização.

A evolução de um modelo de treinamento para um Sistema de Educação Corporativa (SEC) ocorre no momento que a organização começa a considerar a gestão por competências, no lugar do velho sistema de treinamento e desenvolvimento.

Outro desafio é diferenciar a tradicional área de treinamento e desenvolvimento, que foi considerado um marco nas organizações, durante um longo período.

A figura abaixo explicita as mudanças de paradigmas nos processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) e a constituição da universidade corporativa (UC), que evidencia as características principais do conceito de

educação corporativa (EC): desenvolver as competências críticas, com ênfase nas estratégias do negócio, visando o aumento da competitividade.

Figura 1: Mudança de paradigmas



Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/3199301/> (2002)

Podemos acrescentar ao quadro acima as considerações quanto à aprendizagem na educação corporativa, são elas: Metodologia, corpo docente e frequência, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 2: Mudança de paradigma na aprendizagem corporativa

T & D	➔	E C
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Professores /Consultores de universidades externas	Corpo Docente	Gerentes, multiplicadores, educador corporativo, professores e consultores externos

Evento único	Frequência	Processo contínuo da aprendizagem
--------------	------------	-----------------------------------

Fonte: quadro adaptado pela pesquisadora (2016).

A migração da área de treinamento e desenvolvimento para áreas de aprimoramento ou programas educacionais sinaliza foco, força e estratégia para a capacitação de pessoas e indica um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida na atualidade, segundo Eboli (2014).

A competitividade global, do novo contexto empresarial, requer que todos os membros da organização estejam envolvidos no processo de aperfeiçoamento do seu negócio e, portanto, deixa de ser nítida a distinção entre concepção e realização do trabalho. Nesse âmbito, o treinamento e o desenvolvimento passaram a ter como base as competências requeridas para o sucesso da organização e não mais as necessidades do indivíduo. Essas características são as bases do surgimento da educação corporativa.

A definição sobre o que representa a educação corporativa, segundo Meister (1999), que reafirma tais características e acrescenta a dimensão de um novo espaço de aprendizagem, pois a considera 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 polo de educação permanente (1999).

Na ocasião, a autora sustenta que para compreender a importância dos sistemas de educação corporativa “tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento chave de mudança cultural”, foi necessário relacionar o que chamou de “**forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno**”, e elas são cinco:

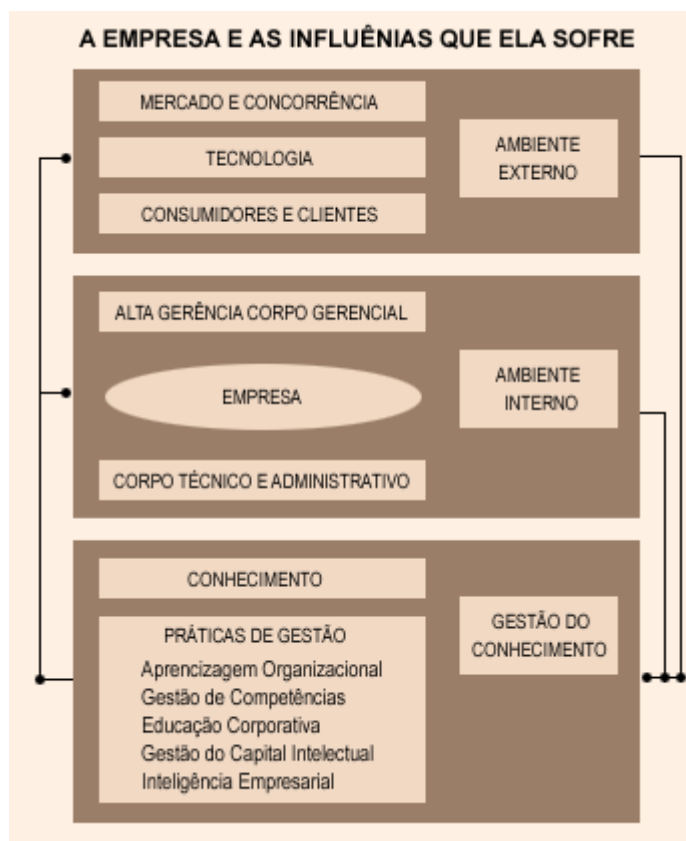
- ✓ **organizações flexíveis:** a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- ✓ **era do Conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;

- ✓ **rápida obsolescência do conhecimento** associada ao sentido de urgência;
- ✓ **empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- ✓ **educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios (MEISTER, 1999).

Assim, ao observar esse contexto, vemos que os SECs nos dão uma nova perspectiva de desenvolvimento das pessoas, tanto na aprendizagem conceitual modo de ser e de pensar, quanto na maneira de se fazer a aprendizagem operacional.

Veremos a seguir um modelo do aprendizado, seu alcance e impacto na organização, movimento que favorece a gestão do conhecimento.

Figura 2: A empresa e as influências que ela sofre



Fonte: [www1.serpro.gov.br](http://www1.serpro.gov.br)(2001)

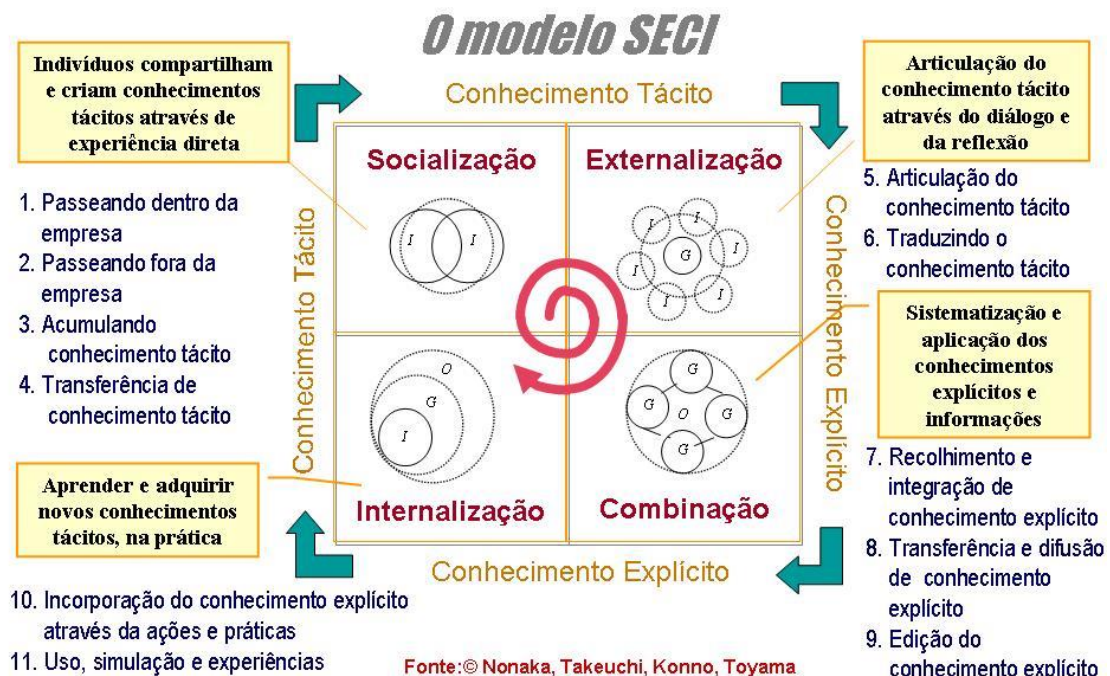
A educação corporativa é tema atual e constante entre executivos de grandes empresas que alinham a cultura da gestão do conhecimento ao processo de gestão de suas empresas. Segundo Éboli (2014), *apud* Von Kroghet.al. (2001), a educação corporativa é umas das formas de se promover a gestão do conhecimento.

Ao analisar esse conceito, podemos observar um processo de criação de conhecimento nas organizações, gerado pela integração dos conhecimentos tácitos e explícitos. As ações de educação corporativa realizadas nas organizações têm colaborado no processo de troca de conhecimentos tácitos, segundo a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1977), gerando a sua socialização e, essas ações, geram também o enriquecimento, assim como incorporam os conhecimentos explícitos em tácitos, gerando a internalização. As ações, também, padronizam e disseminam esses conhecimentos, acontecendo, portanto, a combinação e fechando o ciclo da espiral do conhecimento. Essas ações convertem o conhecimento tácito em explícito que ocasiona a articulação. A seguir um modelo da espiral da gestão do conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi e as características de cada processo que a compõe: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, a saber:

- ✓ **Socialização** - Adquire-se o conhecimento tácito, partilhando experiências. É o conhecimento compartilhado entre indivíduos.
- ✓ **Externalização** – Converte conhecimento tácito em explícito. O conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. É o conhecimento conceitual. Novos conceitos e acontece entre indivíduos num grupo.
- ✓ **Combinação** – Constrói o conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos por meio de conversas entre grupos. É o conhecimento sistêmico.
- ✓ **Internalização** - Converte o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está relacionada ao “aprender fazendo”. As experiências. As experiências adquiridas são internalizadas pelos

indivíduos na forma de modelos mentais ou *Know-how* técnico compartilhado.

Figura 3: Modelo da espiral da Gestão do Conhecimento, por Nonaka e Takeuchi.



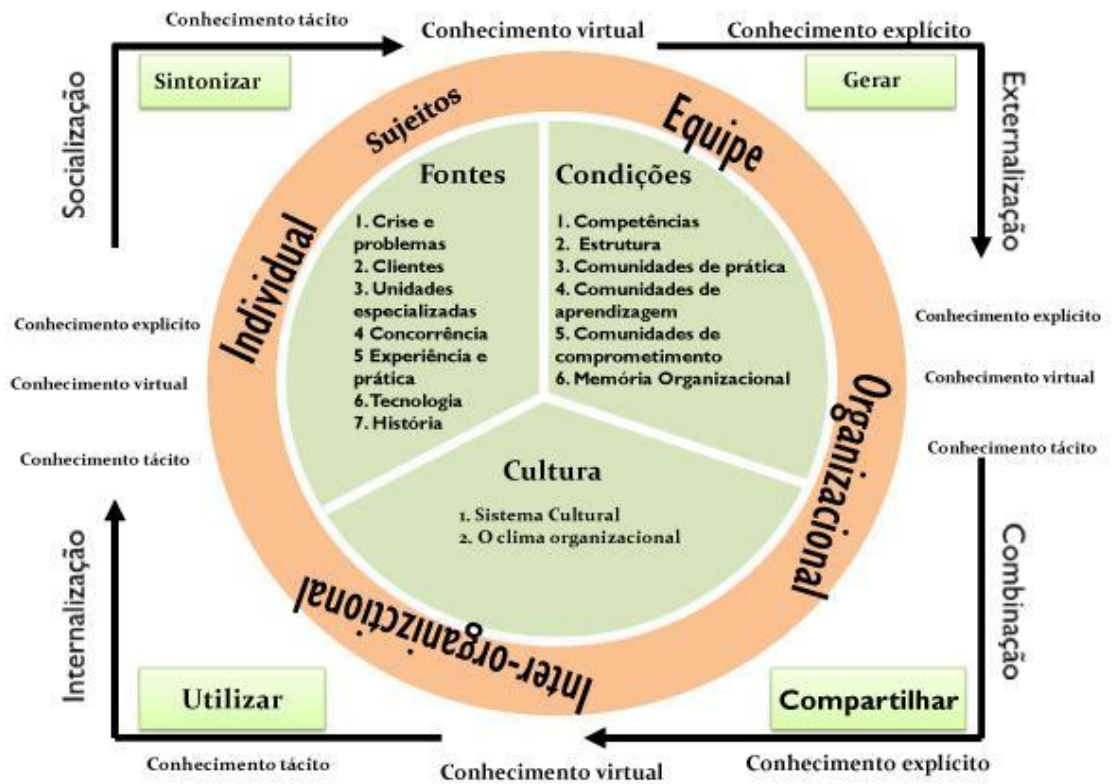
Fonte: <http://kmgoldman.blogspot.com.br> (2010)

Conforme esse movimento, autores como Eboli e Meister sustentam que a educação corporativa incorporou o processo de gestão do conhecimento dentro das organizações ao otimizar o movimento de disseminação de conhecimentos, por intermédio de programas educacionais, alinhando práticas de aprendizagem individual e organizacional às necessidades estratégicas das organizações.

O próximo quadro explicita um modelo de aprendizagem organizacional, com base na gestão do conhecimento, sustentado pela teoria da espiral do conhecimento, integrada ao sistema de educação corporativa, que resultou em um processo de geração do conhecimento. Essa sinergia é compartilhada entre as autoras Eboli e Meister que sugerem que a Educação Corporativa tem

potenciais para assumir o processo de geração do conhecimento dentro da organização.

Figura 4: Modelo de aprendizagem organizacional.



Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=base+conceitual+de+competencias>(2011)

Segundo Eboli (2014), o desafio deve ser de todos os envolvidos, pois na raiz da questão estão os valores que definem as atitudes e os hábitos do sujeito. A autora defende, ainda, que dependendo de fatores como idade, objetivos e assuntos aprendidos, pode-se distinguir quatro níveis principais de aprendizagem: Educação Básica, Superior, Organizacional (entra aí a Educação Corporativa) e a Informal, caracterizada pela autora como aprendizagem ao longo da vida.

### 1.1.1. Breve histórico da educação corporativa no mundo

A expressão “universidade corporativa” surgiu nos Estados Unidos e segundo Eboli (2002, p. 191), supõe-se que a escolha se deu pelas seguintes razões:

- ✓ uma reverência às escolas de administração, por conciliarem as atividades de pesquisa, docência e prestação de serviços;
- ✓ uma autocrítica feita pelas próprias empresas à postura imediatista de apenas consumir conhecimento rápido e utilitário;
- ✓ uma crítica construtiva às escolas tradicionais de administração e negócios que foram, em muitos casos, se distanciando da realidade vivida pelas empresas.

Segundo Meister (1999), no final dos anos 80 surgiram nos Estados Unidos algumas universidades corporativas e, inicialmente, havia sedes virtuais para atender determinados segmentos de mercado. Esse “nascimento” das universidades corporativas, muitas delas, sem instalações prediais, trouxe um conceito de aprendizagem complementar à distância, atendendo às necessidades de um grupo específico de profissionais que buscava a aprendizagem contínua, dentro de um modelo mais flexível de estudos, ou seja, a qualquer hora, em qualquer lugar.

Autores como Ropé e Tanguy (1997), defendem a formação para além das escolas, em outros lugares, pois:

(...) a atividade de formação, por um lado, ao se desenvolver, deslocou-se de lugares especializados nessa função – como a escola – para outros lugares e, em especial, para as empresas que, tendencialmente, tornam-se lugares e agentes de formação e não só de produção de bens ou de serviços materiais e culturais.

Com o propósito de capacitar os seus profissionais, além da formação acadêmica, visualizando a concorrência do mercado e buscando diferenciar seus produtos e serviços, empresas como GE, Disney, Caterpillar, Motorola, McDonald’s, Toyota entre outras, partiram para a criação de universidades corporativas.

Atendendo a demanda de várias organizações no mundo, o Programa de Gestão de Pessoas da FIA – PROGEP/FIA, inovou em uma iniciativa para os profissionais da área de educação corporativa e gestão de pessoas. Dessa forma, realizou uma expedição internacional sobre educação corporativa e gestão de pessoas, que ocorreu pela primeira vez em Paris (de 23 a 27 de setembro de 2013). Segundo Eboli (2014), uma das idealizadoras do projeto, as principais referências para acompanhar as melhores práticas e tendências em termos de educação no mundo, têm sido a *Corporate University X Change* (Estados Unidos) e a *Annick Renaud-Coulon* (França).

O objetivo principal desse módulo internacional sobre educação corporativa era que os participantes tivessem uma experiência diferenciada de aprendizagem, visitando sistemas de educação (SECs), de referência mundial.

O renomado modelo de educação corporativa da GE, fundada em Crotonville, em 1956, pelo então CEO Ralph Cordiner, é sem dúvida a grande referência quando se fala no assunto. Porém, devido à tradição do continente europeu, pela formação profissional, o local escolhido foi à França.

De acordo com Eboli (2014), outro critério utilizado para escolher uma única cidade na Europa, para o primeiro evento internacional da área, articulado pelo PROGEP/FIA, foi que a maior concentração de sistemas de educação corporativa acontece na França. Algumas delas são: *Accor*, *Alstom*, *Learning Institute*, *Bayard Presse*, *Carrefour*, *Danone*, *Hermès*, *L'Oréal*, entre outras.

Para entender a realidade da educação corporativa e aprendizagem na França e o seu expressivo número de (SECs), Pépin Dominique, Diretor de Recursos Humanos do Grupo Saint-Gobain, afirmou em sua palestra no evento, que para o referido país, desde 1971, é obrigação legal para as empresas com mais de dez empregados investirem 0.8% da folha de pagamento em formação profissional.

Reforçando a importância da educação corporativa nos países da Europa, veremos a seguir uma pesquisa feita pela OCDE em 2013, sobre os investimentos na educação profissional:

- ✓ 2.486 dólares é o investimento anual médio por estudante no Brasil.
- ✓ 7.916 dólares é a verba média anual por aluno nos países ligados à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).
- ✓ 8.281 dólares é a média de quanto os países da União Europeia gastam com os estudantes. (OCDE ,2013)

Para justificar a fama de universidade corporativa mais admirada do mundo vamos aos números e títulos da então chamada de *GE Management Research and Development Institute*, em 1956, conhecido atualmente como Instituto GE *Crotonville*. Eleita pela *Fortune Magazine* como “a companhia mais admirada da América” e pelo *Financial Times* como “a companhia mais admirada do mundo”, outra pesquisa da revista *Business Week* elegeu a diretoria da GE como “a melhor mesa diretora” e o *Time Magazine* a descreveu como “a companhia do século XX”.

A *General Eletric* emprega mais de 340.000 pessoas, operando em mais de 100 países. Só nos USA são cerca de 197.000 empregados. É uma *holding*<sup>1</sup> internacional composta por 12 tipos de negócios não relacionados entre si. De acordo com (RENAUD-COULON, 2002, p. 52), “o que a diferencia de outras “firmas” semelhantes é a sua habilidade de movimentar ideias entre esses diferentes negócios, implantando e operacionalizando estratégias com o apoio do treinamento em Crotonville”.

Em 2008, apesar da crise do mercado imobiliário norte americano, a GE investiu cerca de R\$ 1 milhão em novos modelos de treinamentos e, só no Brasil, foram treinados, aproximadamente, 900 empregados, que ocupavam níveis de liderança ou, ainda, aqueles considerados como potenciais líderes. Três categorias foram desenvolvidas para facilitar o processo de aplicação e adequação das necessidades. São elas:

*Essential Leadership*: cursos de habilidades ou competências básicas para o desenvolvimento de lideranças. Esses cursos são ministrados localmente, com instrutores também locais, porém certificados pela universidade GE.

---

<sup>1</sup> Holding: empresa que detém a posse majoritária de ações de outras empresas, geralmente denominadas subsidiárias, centralizando o controle sobre elas. De modo geral, a holding não produz bens e serviços, destinando-se apenas ao controle de suas subsidiárias.

*Conerstone Leadership*: cursos de liderança para talentos, líderes emergentes, com grande potencial de crescimento na empresa. Os cursos dessa área somente são ministrados por instrutores vindos diretamente do Instituto GE de *Crotonville*.

*Executive Leadership*: cursos para líderes *seniors*, em cargos executivos na empresa.

Em 1996, uma pesquisa conduzida pela *Corporate University X change, Inc.*, anualmente, com 100 UCs, conhecida como *Corporate University Future Directions*, revelou o surpreendente número de alunos desse conjunto de 100 UCs, no qual era mais ou menos compatível aos números de estudantes universitários de 125 Universidades de Michigan (com base no total de matrículas de 1996, que era de 36.000 alunos).

Meister (1994), disse que quando começou as pesquisas para seu livro surpreendeu-se pela quantidade de universidades corporativas existentes nos Estados Unidos. Naquele ano, eram mais de 1000. Em 1998, o número já passava de 1800 e as UTs e IES somavam 4000. Esses sistemas de educação corporativa já eram a maior fonte de educação pós-secundária no país.

Nos Estado Unidos, o número de universidades corporativas já passam de 2000. E no Brasil, nessa mesma década, o assunto ganhou notoriedade e, atualmente, estima-se que esse número já ultrapasse as 500 universidades corporativas implantadas em organizações brasileiras ou multinacionais, públicas ou privadas, segundo Eboli (2014, p.15).

No ano de 2002, segundo pesquisas Cux (*apud* Junqueira e Vianna, 2002), 52% das universidades corporativas nos Estados Unidos, ou seja, 1600 unidades possuíam um orçamento anual de U\$ 10,2 milhões, o que representava 2,2% da folha de pagamento dos funcionários.

Em 2004, segundo Ferraz (*apud* Fujita, 2004), somavam mais de 3000 mil universidades corporativas, nos Estados Unidos.

Especialistas na área, entre eles Meister (1994) afirmou ainda que se continuasse a crescer no mesmo ritmo, provavelmente, em 2010, as universidades corporativas ultrapassariam o número de universidades tradicionais e institutos de ensino.

Segundo dados da FGV (2011), os sistemas de educação corporativa podem ser considerados como o setor que mais cresce no mundo. Na última década, seu número dobrou, estima-se que são mais de 4.000.

Em 2002/2003, foi feita uma pesquisa pela *University X change*, com 250 empresas, sobre as Melhores Práticas Americanas, dentre as quais 170 haviam implantado sistemas de educação corporativa.

O modelo de educação corporativa pesquisadas foi classificado em três categorias:

- ✓ *Beginner* – construindo credibilidade na empresa;
- ✓ *Established* – sólida credibilidade na empresa;
- ✓ *Expert* – benchmark.

As cinco Melhores práticas das empresas classificadas como *experts* no tema são caracterizadas por:

**1) Retenção de Funcionários** – a taxa média anual de *turnovers* das empresas com SEC na categoria *expert* é de 13%, ao passo que o *Department of labor* é de 21%. Exemplo de destaque é o da *University of Chicago Hospitals*, que obteve uma redução de 26% para 16%, no período de 1993 a 1999.

**2) Sustentabilidade Financeira** – na categoria *expert* estão as empresas que apresentam maiores orçamentos e investem em desenvolvimento de pessoas, representando em torno de 2,7 da folha de pagamento. Esses sistemas de educação corporativa dependem cada vez menos de alocação de orçamento da empresa (apenas 49%). As principais fontes de sustentabilidade identificadas são:

- os valores pagos pelas unidades de negócios;
- os valores pagos pelo público para os cursos oferecidos.

**3) Alinhamento da aprendizagem com as necessidades do negócio**

- 97% dos sistemas de educação corporativa contam com parcerias de líderes de negócios para avaliar as necessidades nessa área e

determina as exigências de aprendizagem, prioridades e medidas de sucesso.

- 80% dos programas de aprendizagem norteiam pelas estratégias da empresa.

- 79% mensuram a contribuição do SEC nos objetivos de negócios, e

- 45% responsabilizam gestores de negócios para o SEC.

**4) Staff** – Mais de 50% dos sistemas de educação corporativa da categoria *expert* têm foco no desenvolvimento contínuo de seu *staff*.

**5) Ênfase em desenvolvimento de liderança e mudança cultural** – Implementar programas de desenvolvimento de líderes e *high potencial* é uma prioridade para 85% dos sistemas de educação corporativa *expert* e, para 65%, a prioridade é implementar projetos ou mudança cultural. Esse tipo de estrutura educacional não é exclusivo das empresas norte-americanas. Cerca de 40% das 500 maiores empresas citadas na Revista *Fortune* possuem sistemas de educação corporativa.

A seguir uma relação de universidades corporativas norte-americanas, europeias e asiáticas e suas respectivas empresas:

Quadro 3: Universidades Corporativas localizadas na Europa, Ásia e Estados Unidos

<b>Universidade Corporativa</b>	<b>Empresa</b>
BAE SYSTEMS Virtual University	BAE SYSTEMS
Intel's Virtual Learning Community	Intel
Motorola University	Motorola
ABN AMRO University	Banco ABN
PeopleSoftUniversity	PeopleSoft
Systems University	SymbolTechnologies, Inc.)

Ericsson Management Institute	Ericsson
GM University	General Motors Corporation
Oracle University	Oracle
Harley Davidson University	Harley Davidson
Disney University	Disney World
Hamburguer University	McDonald's

Fonte: Junqueira e Vianna (2002)

### 1.1.2. Histórico da educação corporativa no Brasil

De acordo com EBOLI (2010), a primeira experiência de implantação de um sistema de educação corporativa no Brasil “foi a da academia *Accor*, em 1992. Em seguida, foram divulgadas a Universidade Martins do Varejo (1994), a Universidade Brahma (1995), a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's (1997), o *Visa Training*, criado em 1997, que originou a Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001, a Universidade Algar, fundada em 1998, a *Boston School* do *BankBoston* e a Universidade Datasul (TOTVS), implantadas em 1999”. Ainda segundo a autora, na década de 1990, cerca de dez empresas tinham implantado suas universidades corporativas no Brasil.

No contexto acadêmico, o surgimento do tema educação corporativa no Brasil, teve seu marco em 1999, com o lançamento do livro de Jeanne Meister, com o mesmo nome. Já existiam casos de universidades corporativas no Brasil, porém eram experiências pontuais.

Na década seguinte, foram lançados dois livros sobre a educação corporativa no Brasil, com as duas autoras de maior relevância no tema e, sem sombra de dúvidas, um marco registrou-se naquele momento. Um deles, uma coletânea de artigos de autores nacionais e estrangeiros sobre o tema. Na sequência, foi lançado o livro “Educação Corporativa no Brasil: mitos e

verdades” (2004) e em 2010 o livro “Educação Corporativa: fundamentos, evolução, e implantação de projetos” com os autores especialistas no tema.

Além de periódicos, artigos em revistas e sites relacionados, vemos hoje uma avalanche de matérias vinculadas ao tema. Por último, a mais recente obra relacionada ao tema: Educação Corporativa: muitos olhares (2014), na qual tem como organizadora mais uma vez a autora, Marisa Eboli, especialista na área e depoimentos de outros especialistas da área, assim como o olhar dos gestores das universidades corporativas, tema de afinidade com a proposta desta pesquisa.

Para divulgar os resultados preliminares de uma pesquisa nacional – Práticas e Resultados da Educação Corporativa, realizada pelo grupo de pesquisa em educação corporativa, foram idealizados e realizados dois Simpósios da área – I e II Simpósio Internacional de Educação Corporativa no Brasil, realizados pela FIA, em São Paulo, 2009 e 2012, respectivamente.

A partir do ano 2000, tornou-se expressivo o crescimento do número de sistemas de educação corporativa (SECs), lançadas no Brasil. Dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior, em 2010, expressam o significativo número de mais de trezentas unidades de universidades corporativas em funcionamento e mais de cinquenta especialistas na área. Nesse sentido, os dados mais recentes de pesquisas referentes ao tema apontam para a existência de mais de quinhentas universidades corporativas em organizações brasileiras ou multinacionais, nas esferas públicas e privadas. A esse notável crescimento das atividades dessa ordem aumenta, também, a necessidade de pesquisa e reflexão nessa área do saber.

Segundo a autora Eboli (2014), “é inquestionável o amadurecimento do ponto de vista conceitual e de reflexão e crescimento de produção nacional sobre esse tipo de conhecimento”. Ainda segundo a autora, todo esse movimento reflete a relevância que a educação corporativa adquiriu no contexto organizacional, com a expressiva expansão de experiências bem-sucedidas, tanto em quantidade como de qualidade.

Junqueira e Vianna (2002) fazem uma relação de motivos que levaram essas instituições a se instalarem no Brasil e são:

- ✓ Desenvolver os funcionários por meio de uma abordagem sistêmica;
- ✓ Difundir visão, valores e estratégias, visando o futuro;
- ✓ Focar a instituição como centro de lucro (proporcionar receita com a venda de cursos às unidades da empresa, aos fornecedores e clientes);
- ✓ Alinhar objetivos educacionais e do negócio;
- ✓ Dar aos executivos uma oportunidade de ensinar;
- ✓ Vender a estrutura como uma grife da empresa;
- ✓ Reforçar cadeia de relações com clientes/fornecedores/comunidade;
- ✓ Reter e atrair capital intelectual e
- ✓ Combater a rápida obsolescência do conhecimento.

Em 17 de maio de 2004, a Abec (atual AEC Brasil) — Associação Brasileira de Educação Corporativa — foi oficializada em Brasília e teve como empresas fundadoras grandes marcas empresariais como: Petrobras, Vale do Rio Doce, Embratel, Caixa Econômica Federal, Instituto Albert Einstein, Fundação Unimed, Eletronorte e Isvor Fiat (AEC BRASIL, 2014).

A seguir informações com algumas das empresas que possuem Universidade Corporativa no Brasil:

Figura 5: Universidades Corporativas instaladas no Brasil

## UCs NO BRASIL

A	B	C	D	E	F	G
Abril	Banco Central	CAIXA	Dana	Elektro	Facchini	Globo
Abrange	Banco do Brasil	Carrefour	Datasul	Eletronorte	Fiat	GM
Accor	BankBoston	Casas		Elevaer	FIEP	GVT
Albert Einstein	Bematech	Pernambucanas		Elma Chips	FIESC	
Alcatel	BIC	Caterpillar		Embasa	Fleury	
Alcoa	BNDES	Citigroup		Embraer	Ford	
Algar	Bom Preço	Correios		Embratel		
Ambev	Braskem	CVRD		Ericsson		
Amil	Bristol&Myers&Squib					
H	I	K	L	M	N	O
Habib's	IBM	Kraft Foods	Leader	Martins	Natura	Oracle
	Illy Café		Magazine	McDonald's	Nestlé	Orbitall
	Inepar			Metrô - SP	Novartis	Origin
	Itaú			Microsiga		
				Motorola		
P	R	S	S	T	U	V X
Petrobrás	Real-ABN	Sabesp	Serpro	Tam	Ucip	Vallé Xerox
Previdência	Rede Bahia	Sadia	Siemens	Telemar	Ultragaz	Visa
	Renner	Santander	Softway	Telemig Celular	Unibanco	Vivax
		Santista	Souza Cruz	Tigre	Unimed	Volkswagen
		Serasa	Syngenta	Transportadora Americana	Unisys	Votorantim
		Semco				Cimentos

\*Credito: Marisa Eholi

Em pesquisa feita em 2015, temos o seguinte cenário:

Figura 6: Cenário da Educação Corporativa no Brasil



Fonte: <http://www.ebdicorp.com.br/HRTrends/infografico-panorama-de-educacao-corporativa-no-brasil/>(2015)

## 1.2. Principais objetivos da educação corporativa

Meister (1999) diz que os sistemas de educação corporativa têm em comum sua missão, independente do seu segmento de atuação, a preocupação com o desenvolvimento humano e aposta nessa linha de raciocínio para cumprir suas metas de negócios delimitadas em atender satisfatoriamente aos seus *stakeholders*<sup>2</sup> e perpetuar sua sustentabilidade frente à acirrada concorrência.

A autora defende, ainda, alguns dos **principais objetivos** dos sistemas de educação corporativa e o que elas pretendem:

- ✓ disponibilizar ações de aprendizagem de forma que possam ser imediatamente aplicáveis no trabalho, moldando ou reforçando comportamentos;
- ✓ estimular a utilização do conhecimento tácito, tornando todos seus funcionários aprendizes e professores;
- ✓ facilitar o compartilhamento de conhecimento produzido pelas pessoas que compõem a organização e gerenciar mais rápido as mudanças;
- ✓ oferecer ferramentas que os gestores possam exercer seu papel de orientadores e dividir a responsabilidade pelo processo de formação das pessoas;
- ✓ gerar valor para o cliente oferecendo prestação de serviços diferenciados e com mais qualidade dos concorrentes; e
- ✓ criar vantagem competitiva e aprimorar o sistema de Educação Corporativa (MEISTER, 1999, p. 48).

A autora também pontua alguns dos **princípios** da educação corporativa, são eles:

- ✓ Prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio ;
- ✓ Desenhar programas que incorporem os três C's: Cidadania, contexto e competências;

---

<sup>2</sup> Significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Em inglês Stake significa interesse, participação, risco. Holder significa aquele que possui.

- ✓ Estimular gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo;
- ✓ Utilizar o SEC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados ; entre outros (MEISTER,1999).

EBOLI (1999), diz que de forma geral, as experiências dos SECs têm enfatizado os seguintes objetivos globais.

- ✓ Difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;
- ✓ Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- ✓ Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- ✓ Motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Pode-se dizer que o objetivo principal é o de desenvolver as competências críticas, em vez de habilidades.

- **Processos da universidade corporativa:**

Os principais processos da UC são:

- ✓ processo decisório estratégico;
- ✓ processo de definição de público-alvo;
- ✓ processo de tecnologia de aprendizagem;
- ✓ processo de definição de parceiros;
- ✓ processo de ensino e aprendizagem;
- ✓ avaliação do processo de aprendizagem;
- ✓ processo de avaliação de resultados;
- ✓ processo de certificação profissional.

Em 2004, Eboli escreveu um livro que retrata a situação da educação corporativa no Brasil, a partir de casos elaborados de pesquisas em organizações que implantaram projetos de Educação Corporativa no Brasil. Na ocasião, propôs um referencial teórico onde contempla sete princípios para o sucesso na implementação de uma UC e são eles: competitividade,

perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

- **Princípios de sucesso:**

**Competitividade** – valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do crescimento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através de instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas, empresariais e humanas.

**Perpetuidade** - entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.

**Conectividade** – privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade, etc) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

**Disponibilidade** - oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de uso e acesso fáceis, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “ a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

**Cidadania** - estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação

de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

**Parceria** -entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria nos âmbitos interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

**Parcerias internas:** estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes e desempenhem plenamente o papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano de trabalho, para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

**Parcerias externas:** realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos.

**Efetividade** – ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável. Diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de educação corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente estratégico (EBOLI, 2004).

Ainda segundo a autora, “a Universidade Corporativa de um modo geral, consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

A educação corporativa consiste em um modelo educacional caracterizado por parcerias entre as empresas, institutos de ensino, empresas de tecnologia e seus programas educacionais são voltados a capacitar diversos públicos, com formatos e conteúdos diferenciados. Para estruturar um sistema de educação corporativa, é imprescindível aliar os mapeamentos estratégicos da organização às competências a serem desenvolvidas. Essas competências, geralmente, são classificadas por tipo e público-alvo e cada conjunto dará origem a uma trilha de conteúdos, com formato “próprio” denominado escolas.

É muito comum existirem escolas para a área de negócios, para o varejo e a escola de créditos, por exemplo. Cada uma atendendo ao seu segmento de mercado. Os Sistemas de educação corporativa, também, prevêem escolas voltadas para a comunidade, colaborando para o esclarecimento dos seus clientes em relação aos seus produtos e serviços, assim como a formação de mão de obra que poderá ser usada ou não em sua própria estrutura.

Um dos mitos vinculados à educação corporativa é a questão do local e da infraestrutura. Como vimos, anteriormente, educação corporativa trata de um processo de integração estratégica e não de um local específico. Pode-se contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual.

Muitos são os exemplos de empresas que possuem um sistema de educação corporativa e que nunca contaram com a instalação física, assim chamamos essa modalidade de educação corporativa em educação corporativa virtual.

Outra questão a abordar é que uma instalação física de educação corporativa não difere, fundamentalmente, em estrutura de um centro de treinamento. O que a transforma em educação corporativa é o conceito estratégico das ações e programas e a forma como a organização define e executa as diretrizes de sua utilização.

Um dos princípios da educação corporativa é “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Em seu livro, educação corporativa de 1994, Meister diz que “o que distingue essas empresas é que elas estão assumindo um papel proativo no desenvolvimento de sistemas educacionais e de parcerias corporativas com o mundo acadêmico para criar uma força de trabalho capaz de operar com sucesso na economia do conhecimento”, esse é o valor agregado que a educação corporativa incorpora no mundo dos negócios, alinhando educação e negócios, formação continuada e desenvolvimento profissional e pessoal.

Existe um modelo de tripé da UC que define bem esse cenário: Objetivos do negócio, Aprendizagem e Resultados.

Figura 7: O funcionamento e a organização da universidade corporativa

## O funcionamento e a organização da universidade corporativa

### Tripé de sustentação das Universidades Corporativas



- ✓Aprendizagem: programas de natureza mista (sala de aula; uso de internet);
- ✓Objetivos do negócio: desenvolver competências individuais que agreguem as organizacionais;
- ✓Resultados: dificuldade de mensuração. UC – caminham mais rápidas, são menos burocráticas, mostram-se mais comprometidas com as est. empresariais.

Fonte: [slideplayer.com.br/slide/3625611/](http://slideplayer.com.br/slide/3625611/)(2015)

### 1.3. Currículo na educação corporativa

*“O único capital insubstituível que uma organização possui é o conhecimento de seus colaboradores e sua capacitação. A produção desse capital depende da relação de eficácia, entre o compartilhamento do conhecimento de cada um com aqueles que possam utilizá-lo” (Carnegie).*

É consenso entre os especialistas da área que o ambiente de uma organização é muito complexo, caracterizado pela urgência na busca pelo conhecimento que permita o desempenho mais satisfatório e sua real aplicabilidade nos negócios da organização, alcançando dessa forma os resultados esperados pelos investidores e colocando a empresa em condição favorável, no mercado competitivo, tanto local, quanto globalmente.

Partindo desse princípio, os educadores corporativos têm um desafio constante quando se trata de fazer as escolhas curriculares. A escolha deve seguir um ritual de reflexões profundas acerca do meio onde será inserido, acerca das pessoas a quem esse currículo irá impactar, acerca do tipo de negócio que a empresa atua, sobre as estratégias alinhadas aos resultados esperados, à diversidade cultural, étnica, de formação, de valores entre outras.

Os conceitos de currículo tradicional são facilmente identificados na construção do currículo corporativo, pois seus objetivos são similares: administrar, organizar os conteúdos, níveis de complexidade e temas dos respectivos programas de formação, entre outros.

Analisando as teorias do currículo, percebemos as características predominantes em determinadas épocas da história, a saber:

- ✓ **Teorias tradicionais** - Focam o ensino, aprendizagem, avaliação, metodologia, didática, organização, planejamento, eficiência e objetivos.
- ✓ **Teorias críticas**– Abrangem ideologia, reproduções cultural e social, poder, classe social, capitalismo, relações sociais de produção, conscientização, emancipação e libertação, currículo oculto e resistência.
- ✓ **Teorias pós-críticas** - Enfocam identidade, alteridade e diferença, subjetividade, significação e discurso, saber-poder, representação, cultura; gênero, raça, etnia e sexualidade, multiculturalismo.

Ao refletir sobre as teorias críticas em educação, nota-se que elas aparecem e ganham força em um contexto social de conflitos e questionamentos, o que já evidencia seu caráter social e histórico. Nesse contexto, entendemos que os sujeitos são atores e autores e não são vistos somente como “produto do meio”, pois conhecimento e controle têm uma relação histórica e cultura legitimada pela escola. O currículo é visto como um

instrumento de controle social e cultural, historicamente, construído (SANTOS E MACHADO, 2011).

Ainda sobre as teorias críticas PACHECO (2001) afirma que “o criticismo curricular está indelevelmente ligado a uma teoria crítica da aprendizagem”, pois, segundo (Young,1998, *apud* Pacheco, 2001), “a focalização mais na aprendizagem do que nas instituições (...), deve constituir o centro da teoria crítica educacional do futuro”.


Segundo PACHECO (1996), currículo corresponde a um plano de estudos ou a um programa muito estruturado e organizado, tendo sempre como base os objetivos, conteúdos e atividades estabelecidos conforme a natureza das disciplinas. Ainda para o autor,

Currículo é um projeto, cujo processo de construção e desenvolvimento é interativo, que implica unidade, continuidade e interdependência entre o que se decide no plano normativo, e ao nível do plano real, ou do processo de ensino-aprendizagem (PACHECO,1996)

Podemos compreender que esses pensadores, nos estudos clássicos, propõem que o currículo representa o planejamento de “algo” – o conteúdo que deveria ser implementado conforme as intenções previstas. Nas primeiras abordagens sobre currículo, são fundamentais os objetivos – expressão antecipada dos resultados esperados e os conteúdos a serem ensinados para definir o que é currículo (PACHECO, 1996).

Percebemos, nessa reflexão, que as competências necessárias para o desenvolvimento de uma educação corporativa eficaz, vai ao encontro à proposta de contextualização do currículo por competências segundo o relatório, Delors a saber:

Figura 8: Contextualização do currículo por competências



## CONTEXTUALIZAÇÃO DO CURRÍCULO POR COMPETÊNCIAS

•O estímulo à educação por competência apresentado na legislação brasileira e no Relatório Jacques Delors (1998) delinea a escola considerada necessária a partir de 4 pilares:

*Aprender a Conhecer,  
Aprender a Viver juntos,  
Aprender a fazer e  
Aprender a Ser.*

***Objetivo: Aprender a aprender***

Fonte:<http://pt.slideshare.net/louisacarla/competncias-e-habilidades-3371089>  
(2010)

Em 1998, na Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI, a UNESCO incorpora premissas para a educação.

Veremos a seguir algumas dessas premissas que devem ser consideradas na construção do currículo na educação corporativa:

- ✓ educar e formar pessoas altamente qualificadas, cidadãos responsáveis (...) incluindo capacitações profissionais;
- ✓ Prover oportunidades para aprendizagem permanente;
- ✓ Implementar a interdisciplinaridade;
- ✓ Reforçar os vínculos entre a educação superior e o mundo do trabalho e os outros setores da sociedade;

- ✓ Utilização de novos e apropriados métodos que permitam ir além do domínio cognitivo das disciplinas;
- ✓ Criar novos ambientes de aprendizagem.

Fonte: Adaptação de Declaração UNESCO, 1998, apud MASETTO (2012), e pesquisadora.

Constatamos, também, uma associação das características propostas pela UNESCO e a espiral do conhecimento, que representa a disseminação da gestão do conhecimento nas organizações. Visualizaremos, a seguir, os pilares da UNESCO para direcionar ações de educação:

Figura 9: Pilares da UNESCO para ações de educação



Um currículo baseado em competências representa a formação de aprendizagens, que tem como característica fundamental a capacidade de serem aplicadas em contextos reais.

Buscando compreender como acontece o desenho do currículo dentro da organização, veremos a seguir algumas características desse currículo profissional.

Quadro 4: Etapas envolvidas na elaboração de um currículo orientado por competências

QUADRO 2  
Etapas envolvidas na elaboração de um currículo orientado por competências

Nº	<i>Elaboração de currículo organizado por competências — etapas</i>
1	Elaboração de uma matriz de competência
2	Determinação dos componentes
3	Definição dos níveis de desempenho
4	Avaliação das competências identificadas
5	Avaliação do processo

Fonte: <http://www.scielo.br/scielo> (2011)

No modelo das competências, algumas indicações gerais são propostas para a **organização do currículo**, a saber:

- ✓ investigação dos processos de trabalho para a identificação de perfis profissionais de conclusão;
- ✓ definição dos blocos de competências profissionais básicas, gerais e específicas relacionados aos perfis identificados;
- ✓ desenho da estrutura do currículo, em geral, flexível e modularizado; definição dos itinerários profissionais com critérios de acesso aos módulos e ao curso;
- ✓ definição das estratégias de aprendizagem – prática pedagógica interdisciplinar e contextualizada;
- ✓ processo centrado na aprendizagem do aluno;
- ✓ individualização dos percursos de formação;
- ✓ construção significativa do conhecimento;

- ✓ seleção de situações de aprendizagem baseadas na pedagogia de projetos e situações-problema; e
- ✓ definição do processo de avaliação da aprendizagem.

No processo de construção de currículo, constatamos a correlação entre o processo de construção de currículo acadêmico e o currículo na educação corporativa, dentre eles, alguns dos principais, a saber:

- ✓ processo de ensino e aprendizagem;
- ✓ avaliação do processo de aprendizagem;
- ✓ processo de avaliação dos resultados;
- ✓ processo de certificação profissional.

Estas indicações, para a organização do currículo, só terão um propósito significativo e assertivo se forem consideradas as formas como serão implementadas e suas vinculações às matrizes teórico-conceituais, anteriormente, mencionadas.

Especialistas apontam que as universidades corporativas desenvolvem seus currículos a partir da prática e as universidades tradicionais desenvolvem seus currículos a partir da teoria. Ou seja, os gestores ou o educador corporativo entendem que é a *práxis* que determina quais conhecimentos, habilidades e atitudes o funcionário precisa aprender e a partir daí buscar teorias, conceitos e fundamentos para o cenário a ser estudado. Certamente as UTs utilizam a prática para desenhar o conteúdo teórico, porém, no primeiro momento o plano das discussões acontecerá em torno da teoria.

Nesse contexto de aprendizagem pela prática, Sacristán (1999), afirma que: “a prática é condição de conhecimento, o que não significa que, diante de uma ação ou prática, não haja uma teoria prévia acumulada ou não haja mais prática além da experimentada por alguém”.

O autor ainda completa ao dizer que “não construímos um mundo de novo em cada ação. Só a partir da experiência acumulada, com uma história de

prática como bagagem, pode-se pensar que o conhecimento “sobre o fazer” serve de guia para a ação de outros”.

Sobre essa “ciranda” curricular, William Doll (2002), nos diz que a mudança de ênfase na relação entre a teoria e a prática, na qual a teoria não mais precede a prática e, em que a prática não é mais criada da teoria, não pretende negar ou criar uma lacuna entre as duas, nem “praticalizar” a teoria. Na verdade, ele pretende basear a teoria na prática e desenvolvê-la a partir da prática. O autor, ainda, apresenta um conceito de currículo construtivo, que segundo ele:

emerge através da ação e interação dos participantes; ele não é estabelecido antecipadamente (a não ser em termos amplos e gerais). Uma matriz, evidentemente, não tem início nem fim; ela tem fronteiras e pontos de intersecção ou focos. Assim, um currículo modelado em uma matriz também é não linear e não sequencial, mas limitado e cheio de focos que se interseccionam em uma rede relacionada de significados (DOLL, 2002).

Na educação corporativa a definição de currículo, passa pela escolha das matérias, modelos e métodos de ensino-aprendizagem dos cursos, organizados de maneira lógica e de acordo com a área a ser estudada. Os cursos tomam a forma de disciplinas ou estágios a serem estudados pelos profissionais, visando o desenvolvimento de determinada competência para exercer a sua profissão.

A trilha de conhecimentos a ser seguida é definida por gestores que determinam quais competências o funcionário de determinada área deve desenvolver e, assim, validam o conteúdo, ou seja, forma-se aí o currículo corporativo. Logo, cabe ao educador corporativo, nesse momento, pensar de maneira contextualizada e desenvolver um currículo integrado com intenções e compromissos que justifiquem a sua concepção.

O currículo na educação corporativa não pode ser prescrito, deve ser construído de acordo com a necessidade real e, também, pensando no futuro, em que seja uma construção de valores que possam perpetuar as premissas que sustentam o processo educativo de uma organização. No contexto

corporativo, há valores e padrões comportamentais que se corporificam no currículo.

São diversos os modelos estruturais desses sistemas de educação. Existem SECs com estruturas físicas, prédios espalhados por todo o mundo, como é o caso da *Motorola University*, assim como existem as unidades cem por cento virtuais, como é o caso da *Dell University*, para ficar no segmento de TIs, por exemplo. Essas estruturas diversificam a maneira de ensino-aprendizagem do público a ser atendido, desse modo, é preciso pensar um currículo adequado a cada programa de ensino.

Existe um consenso entre os especialistas da área sobre a grande preocupação que permeia todas as áreas e profissões, relacionados à redução do tempo de validade do conhecimento que possuem, daí a necessidade de atualização e reciclagem de suas qualificações.

Sobre essa necessidade de atualização constante, Meister (1999), diz que “o que sabemos hoje só irá agregar valor amanhã se tivermos a capacidade de aprender novas habilidades e desempenhar papéis mais amplos”, ou seja, essas novas qualificações vão desde as habilidades técnicas para a resolução de problemas até o desenvolvimento de liderança.

O foco na atualização e formação de seus funcionários faz parte do tripé de sustentação da educação corporativa, e segundo Meister (1999), um dos objetivos bem definidos, portanto claro, que faz parte da base do poder que os SECs têm em relação à eficácia na aprendizagem, que é o de elaborar um currículo que incorpore os três Cs, a saber: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.

- ✓ **Cidadania corporativa** – Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Essa conscientização da identidade cultural da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas.

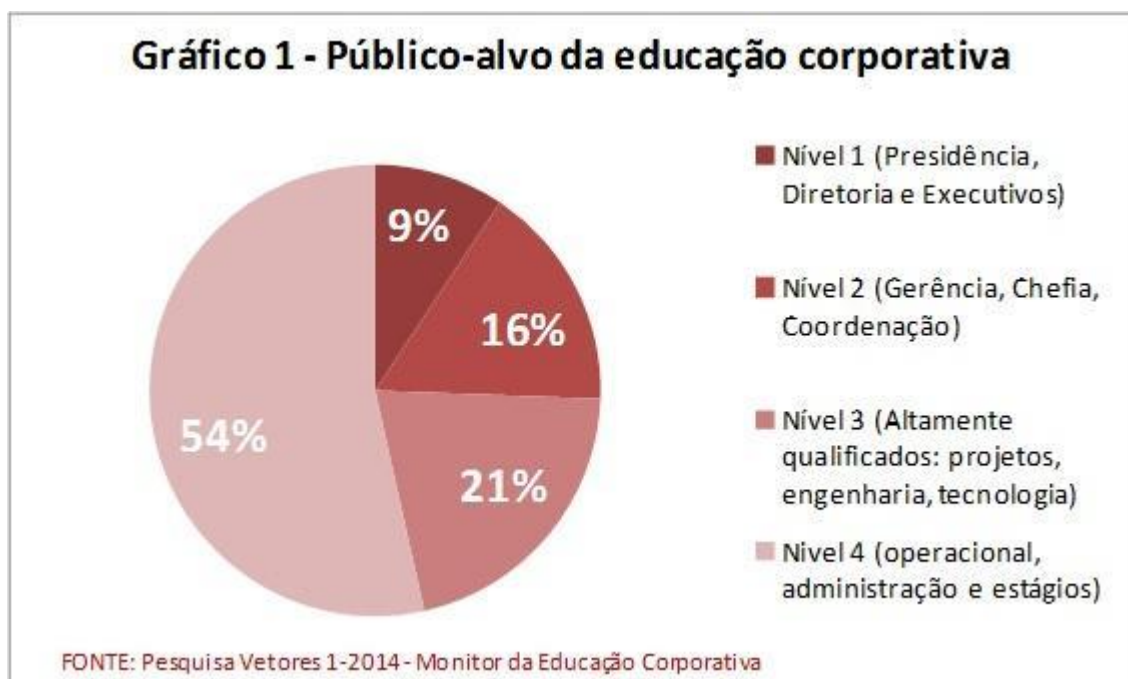
- ✓ **Estrutura contextual** – Oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se comparam com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas de empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado.
  
- ✓ **Competências básicas do ambiente de negócios** – Desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. (MEISTER, 1999).

Os três Cs, fazem parte do “Currículo Básico da universidade corporativa” e estão presentes em vários programas de aprendizagem formal em operação nas principais instituições, segundo Meister (1999).

Esse currículo básico é o que distingue os sistemas de educação corporativa dos departamentos tradicionais de treinamento, que focavam nas habilidades técnicas, imediatamente, necessárias ao trabalho. Já a abordagem da educação corporativa, em seu currículo básico, além das habilidades técnicas e de formação para liderança, apresenta também um foco na imersão do funcionário na cultura e valores das organizações e sua estrutura contextual de operação, além do conceito de atender a formação de toda a cadeia de valor, ou seja, além de seus funcionários, essa formação estende-se aos seus clientes, fornecedores, parceiros e até outros segmentos de mercado.

Recente pesquisa sobre o público-alvo mostra a participação de todos os níveis na organização:

Figura 10: Público-alvo da educação corporativa



Fonte: <http://monitoreducaocorporativa.org.br/pesquisa-mostra-preocupacao-com-resultados-da-educacao-corporativa/2014>

Nesse contexto, Meister (1999), afirma ainda que uma das características mais marcantes do modelo de SECs, é a maior ênfase na formação de funcionários de todos os níveis nos valores, crenças e cultura da organização. Por exemplo, a *AT&T Universal Card University* possui o “*Passport to Excellence*”; a *Motorola University* possui “*Culture Class*”; e a *Tennessee Valley Authority University* tem a “*TVA: A New Business Era*”. Independente do curso, ou sua metodologia, a meta é muito parecida na maioria das organizações:

incutir em todos, desde o auxiliar de escritório até o alto executivo, os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial assim como definir comportamentos que possibilitam aos funcionários “viverem esses valores”(MEISTER, 1999).

O currículo na educação corporativa pressupõe, também, além da ênfase nos valores e cultura da organização, proporcionar aos funcionários um conhecimento aprofundado do seu negócio, de como a empresa opera. Ou

seja, cursos que explicam todos os passos da sua operação; como elas ganham dinheiro, quem são seus clientes, fornecedores e concorrentes.

Sob essa perspectiva Pacheco (1996) afirma que:

O currículo é uma prática pedagógica que resulta da interação e da confluência de várias estruturas (políticas, administrativas, econômicas, culturais, sociais e escolares) na base das quais existem interesses concretos e responsabilidades compartilhadas.

Essa referência contextual presente no currículo da educação corporativa faz com que os funcionários percebam qual o seu lugar dentro do processo e qual o seu papel dentro da missão da empresa, compreendendo assim a sua importância para atingir os objetivos e metas da organização.

A *Southern Company College* oferece um modelo com essa estrutura contextual: é o *Student of the Business Fundamentals*. O formato de Workshop em três dias, em que os participantes aprendem os fundamentos básicos de energia elétrica, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e seus clientes e mercado, regulamentações e finanças.

Por fim, esses sistemas de educação corporativa além de oferecer cursos que incorporem valores e cultura organizacional e conhecimento do processo, também oferecem aos funcionários as competências básicas do ambiente de negócios que sustentam e definem a vantagem competitiva da empresa. Tais competências foram identificadas como:

- ✓ Aprendendo a aprender;
- ✓ Comunicação e colaboração;
- ✓ Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- ✓ Conhecimento tecnológico;
- ✓ Conhecimento de negócios globais;
- ✓ Desenvolvimento de liderança;
- ✓ Autogerenciamento da carreira.

Allen (2002) faz uma crítica à maneira de como as organizações se apresentam no mercado como detentoras de uma universidade corporativa. Segundo o autor, a organização tem que preencher alguns requisitos básicos para apresentar um SEC. O autor sugere quatro níveis de SECs:

1) **Somente treinamento:** segundo o autor estas são “universidades corporativas” que são simplesmente departamentos de treinamentos. Existem e oferecem apenas treinamentos. Sendo assim, não poderiam ser denominadas como tal.

2) **Treinamento mais desenvolvimento para liderança e/ou executivo:** oferece programas de liderança para formação de habilidades específicas para desempenhar a sua função. O desenvolvimento acontece quando acontece a aprendizagem que determina uma mudança no comportamento desses executivos.

3) **Ofertas de cursos com créditos acadêmicos:** as universidades corporativas oferecem cursos que poderiam, por meio de parcerias acadêmicas, solicitar equivalência em disciplinas formais. Apenas as UTs, podem conceder créditos.

4) **Ofertas de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico:** as Universidades Corporativas oferecem programas que levam ao nível de Bacharelado ou Mestrado. Para atuar neste nível a organização deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes.

Allen sugere ainda que, para ser considerado um sistema de educação corporativa é preciso ter um programa de desenvolvimento e estar alinhado à estratégia organizacional.

A educação corporativa traz a oportunidade de uma cultura voltada à inovação e a aprendizagem contínua pela dinâmica inerente ao contexto organizacional, assim como envolvimento do seu público alvo com demandas sociais, que é um objetivo das UTs também.

As universidades instaladas (física ou virtualmente) nas organizações apresentam algumas características específicas para atender as necessidades

da organização, que as diferenciam de áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D): são pró-ativas, com suas ações completamente voltadas ao ambiente de negócio de cada organização; atuam no desenvolvimento de competências essenciais, são inovadoras nas formas de entrega do conhecimento; têm como premissa a disseminação do conhecimento "em qualquer momento, em qualquer lugar; atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem de forma intensa a captação do conhecimento presente na organização (através de seus profissionais, clientes, fornecedores e comunidade) e sua adequada disseminação para fácil utilização sempre que necessário; têm público alvo amplo, não se restringindo ao público interno, mas entendendo que o conhecimento é desenvolvido e utilizado por toda a rede de profissionais que envolve cada organização; e, finalmente, procuram acompanhar a utilização prática do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações.

Além disso, os SECs, ao contarem com um público mais amplo e com ações mais bem dimensionadas, representam não um centro de custo para a organização, mas sim uma redução de custos nos programas de educação continuada, um entendimento de que devem ser auto-sustentáveis, e uma visão, já presente em algumas organizações, de que devem ser um centro de lucro.

A educação, como sistema prioritário para consolidar e conquistar vantagem competitiva dos países na próxima década, deverá ser a mola propulsora para o desenvolvimento e geração de riqueza do Brasil e no mundo e não podemos ficar de fora da concorrência mundial.

#### Segundo Eboli (2014)

na propalada Era do Conhecimento, a base geradora da riqueza será constituída por sua organização social e pelo seu conhecimento dentro da sociedade contemporânea.

A autora em recente entrevista, sobre o sistema de Educação Corporativa, reafirma algumas características, mitos e verdades:

## **Características**

- ✓ É uma iniciativa da empresa — educação passa a ser central para o sucesso e a competitividade.
- ✓ Abrange todos os indivíduos, mas principalmente líderes que têm que exercer papel de educador.
- ✓ Não é só curso. Experimentação é fundamental.
- ✓ Não deve se focar apenas nas áreas de negócios. Deve ser expandida.
- ✓ Cabe em qualquer negócio.

## **Mitos**

- ✓ As Universidades Corporativas vieram para substituir as universidades tradicionais. Na verdade, elas expandiram as parcerias com as universidades, através da atuação em educação executiva e formação de profissionais.
- ✓ É necessário investir mais recursos em Universidade Corporativa do que em Centro de T&D. Na verdade, a única diferença é que em Educação Corporativa os recursos são canalizados para o que gera mais resultado.
- ✓ Espaço físico é necessariamente essencial. (Não necessariamente. Há vários modelos possíveis.)

## **Verdades**

- ✓ Importância do envolvimento dos líderes e dos gestores.

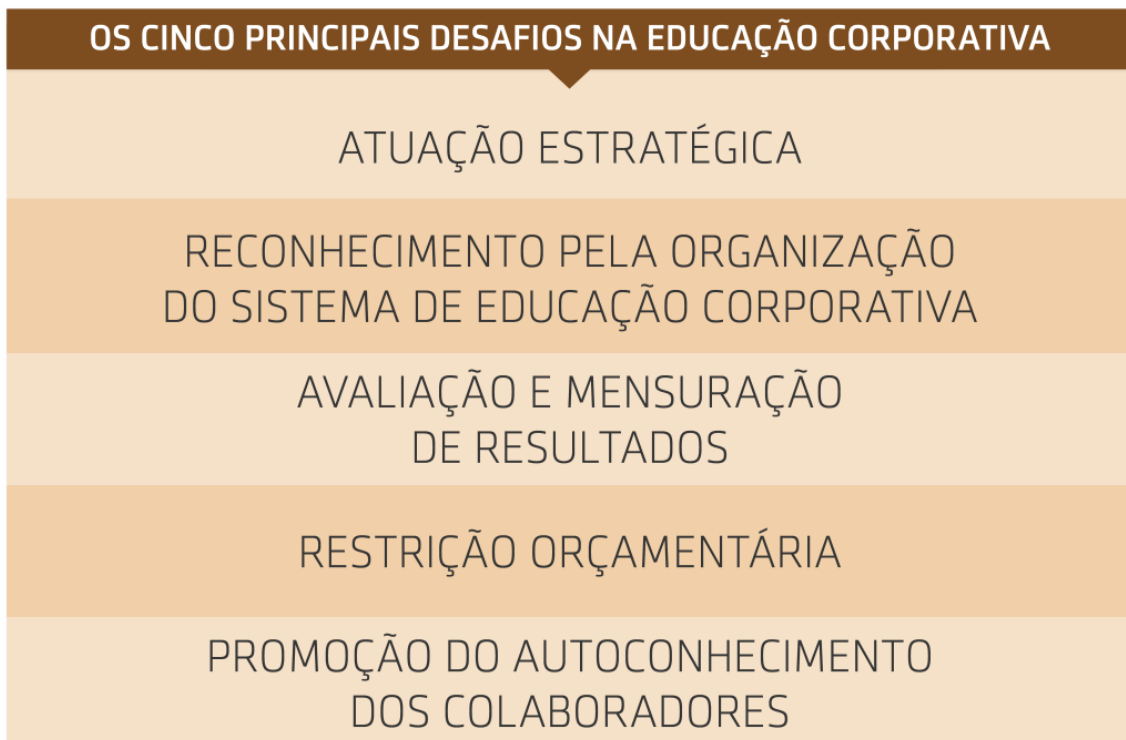
- ✓ Não se trata de um modismo.
- ✓ Educação Corporativa vai fazer a diferença das organizações.
- ✓ Está em contínua evolução. Cada vez mais as empresas percebem seu valor.

## **Desafios**

Como desafios para a educação corporativa, Eboli (1999), destaca alguns aspectos como: a extensão da educação corporativa para todas as partes interessadas, maior consciência e participação dos líderes, inserção da educação corporativa na cultura da empresa, mensuração de resultados e alcance de estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável por meio das ações das UCs.

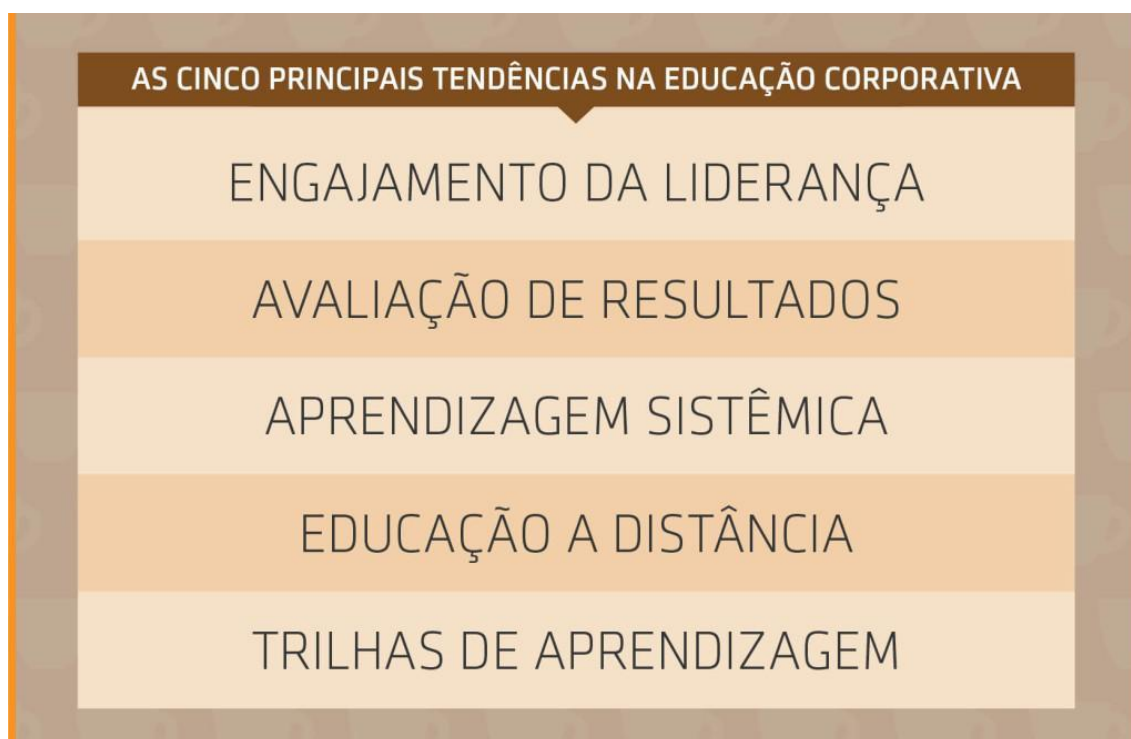
Em recente pesquisa, nota-se o aprimoramento dos desafios, além da sua atualização, que veremos abaixo:

Figura 11: Os cinco principais desafios na educação corporativa



Fonte: <http://espresso3.com.br/as-cinco-principais-desafios-na-educacao-corporativa/2016>

Figura 12: As cinco principais tendências na educação corporativa



Fonte: <http://espresso3.com.br/as-cinco-principais-tendencias-na-educacao-corporativa/2016>

Uma das propostas que Meister (2013) apresenta em sua última publicação, que se refere ao ambiente de trabalho em 2020, na perspectiva de aprendizagem, é o que ela chama de “aprendizagem durante toda a vida”. Esse modelo consiste em espaços, sejam eles físicos ou virtuais, que serão acessados ininterruptamente e a aprendizagem poderá ocorrer em qualquer momento, em qualquer lugar e sob todos os conceitos, sejam eles acadêmicos ou profissionais.

A inovação fica por conta de parcerias com as universidades que oferecerão uma faixa de novos programas de graduação com certificados. Destacamos atenção para os cursos de MBA que foram batizados com nomes de celebridades, um deles o MBA Jack Welch, um novo curso online sobre a filosofia de recursos humanos de Welch em um currículo de 12 cursos.

Meister (2013) sugere ainda que haverá:

um aumento no grau de negócios online e em programas de certificação em universidades, os quais irão alocar uma fatia maior do orçamento de treinamento corporativo devido à crescente importância da aprendizagem durante toda a vida.

Sobre o currículo na educação corporativa, a autora afirma que serão usados vídeo games, simulações e jogos de realidade alternativa como modos-chave para transferências. Nessa perspectiva, a aprendizagem como conhecemos, atualmente, se tornará “uma experiência ágil, social, divertida e altamente colaborativa, em 2020” (MEISTER, 2013).

Essas ferramentas permitem desenvolver um conjunto de habilidades específicas e pensamento crítico complexo. Um desses jogos, o *World of Warcraft*, tem o potencial de simular situações realísticas de um treinamento de liderança contemporânea. Nessa experiência, pode-se gerenciar um conjunto, culturalmente, diversificado de competências, promovendo resoluções de problemas e análise de dados em constante mudança. Esse programa, em 2013, já tinha mais de 10 milhões de assinantes.

Dentre as novas categorias de aprendizado que essas novas ferramentas proporcionarão, será a aprendizagem colaborativa. Segundo Meister (2013) as empresas vão se basear em aprendizados participativos, entre pares, em pelo menos 80% de toda a aprendizagem corporativa.

Uma das competências para o século XXI é a aprendizagem social. Essa nova proposta de aprendizagem tem como base a “aquisição de conhecimentos através de métodos que sejam colaborativos, imediatos, relevantes e apresentados no contexto único do ambiente de trabalho de um indivíduo” (MEISTER, 2013).

A autora faz, ainda, uma relação com outros sistemas de aprendizagem, o *Learning 1.0*, que tem sua base na aprendizagem em sala de aula, enquanto o *Learning 2.0* que adicionou treinamento auxiliado por computador, já a aprendizagem social, ou já chamada *Learning 3.0*, incorpora mídia social, jogos, retorno em tempo real, além de metodologias avançadas de trabalho.

Segundo Meister (2013), nos próximos cinco a dez anos, um número cada vez maior de empregos exigirá um conjunto mais complexo de habilidades interdisciplinares, o que fatalmente resultará em escassez de habilidades.

O raciocínio é acompanhado pela *McKinsey Research*, em pesquisa sobre educação para o trabalho, com vistas a desenhar um modelo que funcione (2015), onde confirmam que habilidades como: saber ouvir, resolução de problemas, discernimento, análise de dados, construção de conhecimento, colaboração e comunicação, estarão em alta. Ainda nessa pesquisa, 39% dos empregadores dizem que a escassez de competências é a principal razão para vagas no nível iniciante, não preenchidas.

Com base nas informações da pesquisa educação para o trabalho, pode-se inferir que a partir do momento que se desenhe um sistema que funcione, é possível constatar que o mercado de ensino superior brasileiro apresenta uma lacuna entre o que se ensina nas salas de aula e o que as empresas necessitam de competências, para que seus profissionais e talentos desempenhem melhor suas atividades.

O relatório conclui, também, que tanto os governos como as empresas terão sérias dificuldades para atender a essa demanda e que existe a necessidade do surgimento de agentes da sociedade civil para atuarem nessa área. Tal assertiva revela o potencial de mercado para que entidades não-governamentais, com ou sem finalidade lucrativa, possam atuar como integradores da conexão entre os 7 milhões de estudantes de ensino superior e as empresas, desenvolvendo para isso sistemas de ensino complementares que foquem em proporcionar aprendizagens mais práticas, que desenvolvam suas competências socioemocionais, e os preparem para a realidade do mercado de trabalho.

Essa ideia de integração curricular remete à concepção de Dewey, (1936, 1978) incorporado ao discurso das competências, na medida em que, segundo as diretrizes do currículo analisado, o trabalho com as competências pode favorecer condições para que o aluno, sujeito da aprendizagem, se

localize nas circunstâncias em que vive, relacionando os saberes escolares com a realidade na qual está inserido. Assim, a competência também é encarada como elemento capaz de tornar a aprendizagem mais significativa, possibilitando uma (re) significação dos conteúdos curriculares que garanta a instrumentalização dos alunos quanto às suas práticas sociais. Inserido nesse discurso, está também a análise de Dewey, que tem a finalidade de defender um ensino que tem ênfase não no conhecimento, mas no uso que pode ser feito dele em situações que demandem eficácia.

A eficácia é reconhecida como a função definidora da competência, já que essa ressalta um poder virtual da pessoa diante de um certo tipo de problema ou obstáculo, sobre o qual garante um resultado geralmente considerado sinal de uma ação bem sucedida (PERRENOUD, 2001).

Propor a parceria entre currículo e competência é uma abordagem inovadora e vai de encontro à realidade dos jovens da chamada “geração do milênio”, que nasceram a partir dos anos 90, são conectados desde o nascimento e adquiriram o hábito de fazer várias ações ao mesmo tempo e aprendem dessa forma. Acredita-se na possibilidade, onde um currículo baseado em competências abra espaço para os alunos trazerem para dentro da sala de aula a realidade na qual estão crescendo e com isso criando condições do conhecimento escolar adquirir significado e sentido.

Perrenoud (1999), faz uma análise quanto à ascensão da prática de currículo por competências e afirma que é preciso estabelecer uma relação entre o que é pautado no currículo e suas práticas de ensino, pois não há aprendizagem pelo conhecimento teórico descontextualizado, pois o conhecimento está na ação.

Ao discutir a ascensão dos “currículos por competências”, percebemos nos discursos educacionais uma crescente utilização da ideia do desenvolvimento de competências, no qual esse ultrapassaria a transmissão de conhecimento. O conceito de competências que tem sido hegemônico e foi desenvolvido por Perrenoud (1999), que sugere uma limitação “drástica da

quantidade de conhecimentos ensinados e exigidos” (p. 10), priorizando conteúdos que mobilizam situações complexas no âmbito escolar.

Perrenoud, já em 1999, defendia o ensino voltado à construção de competências, questionando se não era hora de abandonar os modelos curriculares conhecidos e propor “uma transposição didática apoiada em uma análise prospectiva e realista das situações da vida” (2005).

No que se refere à elaboração de currículos por competências, Perrenoud (1999) diz que esses precisam propor uma relação com o saber, pautada na ação, ultrapassando a “hierarquia baseada no saber erudito descontextualizado” (Costa, 2005), em que se conclui que o currículo por competência propõe para os conteúdos um valor de uso e, portanto, está vinculado às práticas sociais.

#### **1.4. Competências na educação corporativa**

A discussão sobre competências invade o mundo da educação diante das exigências de competitividade, produtividade e de inovação do sistema produtivo. Na década de 1980, um processo de reformulação dos sistemas nacionais de formação profissional e de formação geral, baseado em competências, já se iniciava na Europa.

O Conselho Europeu em 2001, no documento Marco comum europeu de referência para as línguas: aprendizagem, ensino, avaliação, as competências foram definidas como: “a soma de conhecimentos, habilidade e características individuais as quais permitem a uma pessoa realizar determinadas ações” (ZABALA, 2011).

Em 2002, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no projeto denominado DeSeCo (Definição e seleção de competências) define competência como:

combinação de habilidades práticas, conhecimentos (incluindo conhecimentos implícitos), motivação, valores éticos, atitudes, emoções e outros componentes sociais e comportamentais que podem se mobilizar conjuntamente para que a ação realizada em determinada situação possa ser eficaz.

No Brasil, a reforma educacional implementada a partir da Lei 9394/96 (LDB) e, dispositivos de regulamentação, no que se refere à Educação Profissional, como o Decreto-Lei 2208/9717, e nos Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Profissional, aparece como concepção orientadora o modelo das competências.

As políticas de educação profissional do Ministério da Educação (MEC), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e, mais recentemente, do Ministério da Saúde (MS) são exemplos na concepção e na forma de implementação do modelo das competências para a formação do trabalhador.

Em razão dessas reformas curriculares, as discussões acerca do assunto assumem maior importância e buscam promover alterações nos processos educativos. Dentre essas reformas, podemos citar aquelas que defendem um currículo voltado para a construção de competências no aluno com o argumento de que “o ensino por competência é a mais nova palavra de ordem na educação brasileira” (GENTILE e BENCINI, 2000).

Na dimensão das competências individuais, Dutra (2004), conceitua competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), capazes de desenvolver nas pessoas a capacidade de desempenhar suas funções, agregando valor às organizações e isso gera vantagem competitiva, que é considerada a grande estratégia no mercado atual. Fleury e Fleury (2001) conceituam competências como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos para agregar valores econômicos e sociais às organizações e, acrescentam ao indivíduo.

Para o sociólogo francês Zarifian (*apud* Hilsdorf, 2012, p. 1) competência é:

[...] tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações.

Dessa afirmação podemos retirar algumas características da competência individual como:

- ✓ Iniciativa;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Entendimento prático;
- ✓ Aquisição de conhecimentos adquiridos.

Podemos, portanto, dizer que a noção de competência inclui conhecimento para executar, habilidade de realizar e atitude para agir, mas agir da maneira mais adequada a cada situação. Com eficácia. Podemos visualizar esse conceito com a velha conhecida fórmula: **CHA**.

- ✓ **C**onhecer conceitualmente — Saber (formação educacional) ;
- ✓ **H**abilidade para exercer — Saber fazer (experiência profissional);
- ✓ **A**ttitude de realizar para obter resultados — Saber agir (formação pessoal);

Elas transformam o ambiente com relação à forma como a empresa trata do aumento da competitividade, a pouca previsibilidade no ambiente de serviços, negócios e atividades e o trabalho intermitente e informal.

Dessa forma, é essencial que haja um alinhamento entre as competências organizacionais e individuais para que as competências do indivíduo reflitam o que a organização necessita realizar.

Figura 13: Conhecimentos e competências: abordagem proposta

## Conhecimentos e Competências: abordagem proposta

É comum a educação se concentrar em Competências, em **nível individual**.

A Impakt entende que isso é indispensável, porém insuficiente: a gestão do conhecimento no **nível organizacional** é chave para o desempenho do negócio nas organizações.

	Conhecimentos	Competências
Nível	Organizacional	Individual
Foco	Desempenho, inovação e evolução	Performance e carreira
Composição	Fluxos e produtos dos ativos intangíveis (capital de conhecimento, capital estrutural, capital social)	Conhecimentos (individuais), habilidades, atitudes
Instrumentos de Gestão	Conhecimentos Críticos, Inteligência e prospecção, Mecanismos de colaboração, Educação Corporativa, Gestão por Processos, Gestão da Inovação	Modelo de competências, Recrutamento e seleção, Educação Corporativa, Remuneração e Incentivos, Gestão de desempenho, Programas de Sucessão, Gestão de Carreiras



Combinando Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento para a Gestão de Valor  
Beto do Valle e Alfredo Mendivil



Fonte: [slideshare.net/ImpaktConsult/combinando-gesto-do-conhecimento-e-educacao-corporativa-workshop-impakt-sbgc-jun](https://slideshare.net/ImpaktConsult/combinando-gesto-do-conhecimento-e-educacao-corporativa-workshop-impakt-sbgc-jun) (2015)

- **Competências Profissionais**

No início da década de 1970, surge o termo competência, no âmbito empresarial, para caracterizar uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa real de forma eficiente.

McCLELLAND (1973) definiu competência como “uma forma de avaliar o que realmente causa um rendimento superior no trabalho”. É creditada ao autor, a origem do conceito de competência no âmbito profissional.

O Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais (1995), sob o Decreto Real 797/1995, define competência como:

capacidade de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes ao desempenho da ocupação em questão, incluindo a capacidade de resposta a problemas imprevistos, a autonomia,

a flexibilidade e a colaboração como entorno profissional e com a organização do trabalho.

O modelo das competências profissionais começa a ser discutido no mundo empresarial a partir dos anos oitenta, no contexto da crise estrutural do capitalismo. Na década de 90, o aprofundamento da globalização e a crescente busca de competitividade levaram ao "alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas", segundo (FLEURY, 2001), trazendo novos elementos na gestão do trabalho.

Nesse cenário, as empresas buscam trabalhadores que tenham competências individuais ou, possam desenvolvê-las com facilidade, para suprir as competências de ordem organizacional nesse contexto de processos tradicionalistas.

Um novo olhar sobre o conceito de competência é acompanhado também por Le Boterf (2000) na ampliação dos esquemas operacionais e na incorporação da família de situações sugeridas pelo autor como: "o conjunto de possíveis situações-problema com características semelhantes às aprendidas". Para o autor competência é:

a sequência de ações que combinam diversos conhecimentos, um esquema operativo transferível a uma família de situações. (...) A competência é uma construção, o resultado de uma combinação relacionada a vários recursos (conhecimentos, redes de informação, redes de relação, saber fazer)."

Para acompanhar essa proposta de modelo de competências profissionais, buscamos conhecer algumas das competências individuais para o mundo corporativo.

Veremos a seguir, noções de estrutura do modelo das competências individuais, no mundo corporativo, a saber:

- ✓ Flexibilidade – os trabalhadores têm que ser flexíveis;
- ✓ Transferibilidade – capazes de se adaptar a mudanças;

- ✓ Polivalência -- capazes de atuar em outras funções e enfrentar imprevistos;
- ✓ Empregabilidade – constante atualização de suas competências.

Que geram as competências organizacionais:

- ✓ Competitividade;
- ✓ Produtividade;
- ✓ Agilidade;
- ✓ Racionalização de custos.

Ao pensar a sua estratégia competitiva (com base na excelência operacional, competição de custos, inovação de produtos e foco no cliente), as organizações identificam as competências necessárias ao negócio e as competências individuais dos trabalhadores, ambas essenciais para a eficácia do modelo.

No exemplo a seguir, veremos base de competências individuais e organizacionais oriundos de um objetivo comum, processo esse, totalmente alinhado à estratégia organizacional.

### **Competências Individuais com base nas estratégias e competências organizacionais**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>OBJETIVO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (ou humanas)</b>
Excelência operacional	Produtos que otimizem a relação preço-qualidade	Custo, qualidade, processo produtivo, distribuição, monitoramento de mercado, comercialização, parcerias estratégicas	Orientação a custo e qualidade, gestão de recursos e prazos, trabalho em equipe, planejamento, interação com sistemas, multifuncionalidade, relacionamento interpessoal
Inovação em produtos	Alta lucratividade com os novos produtos	Inovação em produtos e processos, qualidade, monitoramento tecnológico, imagem, parcerias tecnológicas estratégicas	Capacidade de inovação, comunicação eficaz, articulação interna e externa, absorção e transferência de conhecimentos, liderança e trabalho em

equipe, resolução de problemas, utilização de dados e informações técnicas, aprimoramento de processos e produtos, participação em projetos

Fonte: adaptado de Dutra (*apud* HOURNEAUX; MARTINS, 2012, p. 60).

Diferentes concepções que perpassam o modelo das competências indicam a existência de várias matrizes teórico-conceituais que orientam a identificação, definição e construção de competências e direcionam a formulação e a organização do currículo. Cada uma destas matrizes está ancorada em modelos epistemológicos que as fundamentam. Baseadas em análise do processo de trabalho, com o propósito de identificação, definição e construção de competências profissionais, podem ser identificadas como:

- ✓ **condutivista ou behaviorista** - análise, feita através da observação de função específica;
- ✓ **funcionalista** - propõe-se a analisar não somente um sistema em si, mas a relação entre o sistema e seu entorno;
- ✓ **construtivista** - é uma metodologia de investigação que combina pesquisa/ação com reflexão/ação;
- ✓ **crítico - emancipatória** - está em construção. Tem seus fundamentos teóricos no pensamento crítico-dialético e pretende além de ressignificar a noção de competência, atribuir-lhe um sentido que atenda aos interesses dos trabalhadores e apontar princípios orientadores para a investigação dos processos de trabalho, para a organização do currículo e para uma proposta de educação profissional ampliada.

A Base conceitual de competência profissional é formada por: **competências básicas, específicas, de gestão, críticas, de aprendizagem e as competências consideradas fundamentais para o século XXI.**

**a) Competências básicas** - envolvem os fundamentos técnicos científicos que dão base para as competências específicas e de gestão.

**b) Competências específicas** - englobam as capacidades técnicas, com as quais operam-se, eficientemente, objetos e variáveis que interferem diretamente no desenvolvimento de um produto. Implicam o domínio de conteúdos, no âmbito do trabalho e de conhecimentos e habilidades pertinentes.

**c) Competências de gestão** – as competências de gestão estão divididas em três partes, são elas:

✓ **Capacidades sociais** – permitem responder a relações e procedimentos estabelecidos na organização do trabalho e integrar-se com eficácia, em nível horizontal, cooperando com outras pessoas de forma comunicativa e construtiva.

✓ **Capacidades organizativas** – permitem coordenar as diversas atividades de trabalho, participar na organização do ambiente e administrar racional e conjuntamente os aspectos técnicos, sociais e econômicos implicados, bem como utilizar de forma adequada e segura os recursos materiais e humanos colocados à disposição.

✓ **Capacidades metodológicas** – permitem à pessoa responder a situações novas e imprevistas que se apresentem no trabalho, com relação a procedimentos, sequências, equipamentos, produtos e serviços, encontrar soluções apropriadas e tomar decisões de forma autônoma.

**d) Competências críticas:** um diagnóstico consistente deve ser realizado em três níveis, segundo ÉBOLI (2010, p. 90) e envolvem competências críticas:

✓ **Empresariais** — aquelas que permeiam toda a empresa;

✓ **Organizacionais** — nas principais áreas/processos ou segmentos de negócios. Chamam-se organizacionais porque se referem à divisão de estrutura (organograma). Dão sustentação às competências críticas empresariais;

✓ **Humanas** — na esfera individual. Podem ser capacidades culturais/gerais, gerenciais ou de liderança ou técnicas/funcionais

para aqueles que exercem funções críticas na empresa e “precisam estar alinhadas às empresariais e organizacionais, diagnosticadas, anteriormente”.

Percebe-se que, desenvolver as competências críticas para o negócio não exclui, de forma nenhuma, o desenvolvimento do indivíduo, já que:

[...] as pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio (DUTRA, 2001).

Competência se constitui em um processo interno do sujeito e podemos reconhecê-la quando os sujeitos conseguem, em uma determinada situação, ter êxito ao resolver uma situação ou responder a uma demanda específica. Nesse contexto, percebe-se competência como um conjunto de elementos que os sujeitos mobilizam para resolver, com sucesso, uma dada situação. Portanto, pensar o currículo baseado em competências, contribuirá para formar sujeitos capazes de equacionar situações desafiadoras e obter as melhores respostas para tais desafios.

Nesse contexto Masetto (2012), afirma que: “agir com competência significa, diante de uma situação profissional, ser capaz de mobilizar, de modo eficaz, recursos pessoais para uma ação adequada”.

A conjunção entre a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais e a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho é o que resulta em um modelo de competência de sucesso.

Diante das várias concepções de competências cabe enfatizar que as escolhas em educação não são neutras e que os conceitos expressam as características e os interesses dos grupos e das forças sociais que os elaboram. A noção de competência é, assim, uma construção social, e por isso alvo de disputas políticas em torno do seu significado social. A resignificação da noção de competências é, portanto, uma tarefa válida e urgente” (DELUIZ, 2001).

Portanto, consenso entre autores da área, a noção de competência é fortemente polissêmica, tanto no mundo do trabalho quanto na esfera da educação.

### **e) Competências de aprendizagem**

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou construção. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender” (Freire, 2011).*

“Educar significa fazer escolhas”, segundo (Aranha, 1996), e para esse autor, a definição de um modelo educacional, é necessário escolher o público-alvo, a linha pedagógica e os conteúdos associados. Quando o conhecimento está sendo transmitido por meio de aprendizagem, muito mais do que conceitos estão sendo transmitidos. Ainda segundo o autor, transmite-se uma visão de mundo associada a uma ideologia. O autor afirma também que “uma escola não é uma ilha, e sim faz parte do mundo” e reflete as disparidades e as lutas sociais, em que conclui que “apesar da educação ser ideológica, deve perseguir a meta de ser democrática”, e explica, deve buscar caráter laico, universal e gratuito e acrescenta, na qual “deve ter clara a fronteira entre a formação e a profissionalização, ser integrada à comunidade e adequada à formação e atualização de seus educadores”.

No âmbito educacional, inicialmente no estudo de formação profissional, o termo competência, segundo Zaballa (2010), “surgiu como resposta às limitações do ensino tradicional”, para que, em seguida:

se estendessem de forma generalizada ao restante das etapas e dos níveis educacionais: tenta-se identificar as competências básicas do ensino; avaliações com base no domínio de competências são realizadas; nas universidades são elaborados estudos com base em competências, e de forma cada vez mais elaborada, os currículos oficiais de muitos países são reescritos em função do desenvolvimento de competências (ZABALLA, 2010).

Ainda sobre o conceito de competências educacionais, Zaballa (2010), sugere que existe um confronto entre a escola tradicional fundamentada nos saberes e a proposta de mudança fundamentada no saber fazer, “como se

essa nova proposta representasse uma rejeição ao existente e não uma tentativa de melhoria” e afirma que “competência e conhecimento não são antagônicos”.

Para Perrenoud (1999), o desenvolvimento de competências não é incompatível com a tradicional organização disciplinar.

Sobre a proposta de ensino de competência inserida na educação, (Zabala, 2010), afirma que:

a competência consistirá na intervenção eficaz nos diferentes âmbitos da vida, mediante ações, nas quais se mobilizam componentes atitudinais, procedimentais e conceituais de maneira inter-relacionada.

O autor completa que “qualquer conteúdo de aprendizagem ou é conceitual (saber), ou é procedimental (saber fazer) ou é atitudinal (ser)”, trazendo o conceito de aprendizagem significativa e para toda a vida.

A proposta da valorização do conhecimento por si só, tem sido questionada ao longo dos tempos. Desde a idade média existe a concepção de que quem tem o conhecimento, “já saber fazer e sabe ser”; e “foi questionada pelo pensador Ramon Llull, quando expressou de forma contundente que o importante não é o saber, mas sim o “saber dizer”. Na ocasião o pensador referia-se a “saber dizer”, à forma de expressar e transmitir, e à capacidade para aplicar o saber no contexto linguístico apropriado (Zaballa, 2010). Sobre esse contexto, o autor sustenta que “muitas vezes, ainda persiste a concepção de que quem sabe, já sabe fazer e saber ser”.

O autor cita ainda, três motivos da ascensão do ensino baseado em competências, a saber:

- 1) Mudanças na própria universidade, com olhar mais inovador;
- 2) Pressão social sobre a necessária funcionalidade das aprendizagens;e
- 3) A função social do ensino.

Seguindo uma linha de pensamento, proposto para um novo modelo de aprendizagem, o autor coloca que “o ensino deve ser para todos, independentemente, de suas possibilidades profissionais” e a formação deve acontecer em toda a capacidade do ser humano, com a finalidade de resposta aos problemas da vida, cumprindo assim, sua função propedêutica, uma função no mínimo orientadora, que facilite o cumprimento das etapas da vida, formando competências para o “desenvolvimento pessoal, interpessoal, social e profissional”.

A aprendizagem dos saberes disciplinares é acompanhada da aprendizagem dos saberes gerados nas atividades de trabalho: conhecimentos, valores, histórias e saberes da experiência. Logo, não se pode formar competências por meio de um currículo que privilegie apenas a transmissão de conhecimento, sem promover situações em que esse conhecimento seja mobilizado.

Para (Perrenoud,1999) a competência,

situa-se além dos conhecimentos. Não se forma com a assimilação de conhecimentos suplementares gerais ou locais, mas sim com construção de um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento.

O autor sugere ainda, uma construção curricular formatada por Habilidades e Competências, “como ponto de partida para a atuação pedagógica do professor” (Perrenoud,1999). Tal ação visa articular a realidade sócio-contextual do educando com as atividades propostas, e a partir dela desenvolver atitudes que integrem os conteúdos trabalhados em sala de aula. Dessa forma, o autor define competência como “um conjunto de ações-proposições capazes de associar a realidade do fazer com a realidade do conhecer” (PERRENOUD, 1995).

Sob esse contexto, os autores Zaballa (2008) e Masetto (2015), sugerem que a educação precisa ser:

- ✓ **significativa**- capaz de promover aquisição de novos significados entre ideias, com a formação de uma consciência crítica, oposta ao aprendizado mecânico; e
- ✓ **participativa**– gerando, compromissos entre educadores e aprendizes.

Como educação significativa, (Masetto, 2015), também, considera:

- ✓ valorização da auto aprendizagem;
- ✓ desenvolver capacidade;
- ✓ favorece a interaprendizagem;
- ✓ novo sistema de avaliação;
- ✓ corresponsabilidade; e
- ✓ parceria.

Segundo Meister (1999), as Universidades Tradicionais enfrentam o desafio de deixar para trás um modelo de educação baseado no *campus* universitário, centrado no professor, para adotar um modelo centrado no aluno, em que a ênfase é oferecer aos estudantes ferramentas e recursos para que eles se responsabilizem por sua própria aprendizagem e essa não é uma transição fácil. Para a autora elas representam uma oportunidade e uma ameaça ao mesmo tempo.

- ✓ Oportunidade – uma vez que as UTs podem se tornar parceiras das empresas criando programas de ensino único e diferenciados.
- ✓ Ameaça – diz respeito ao fato de que as universidades corporativas graças à atualização constante de seus cursos, podem acabar alterando o sistema de educação no futuro.

A UT continua tendo seu papel fundamental de preparar jovens e adultos para a sociedade, formando valores fundamentais para o exercício da cidadania, fomentando a pesquisa geral, debates sociais e culturais e também formando os alunos para as mais diversas profissões do mercado. E, é aí nessa formação para o mercado que faz necessária a reconstrução de um novo currículo, mais que um conteúdo mais diversificado é preciso inovar na

maneira de aplicar esse conteúdo na sala de aula, de maneira que fique mais dinâmico, contextualizado, contemporâneo, instigador, desafiador para professores e alunos.

Observa-se em uma rápida análise que as UCs, não representam uma ameaça às UTs, embora nos Estados Unidos algumas UCs se regularizaram como escolas convencionais e aceitam alunos de fora do seu segmento.

Esses SECs estão se tornando cada vez mais centros de resultados positivos, podendo inclusive até gerar lucros. Há modelos de universidades corporativas como a UniAlgar, por exemplo, que se autossustenta vendendo seus produtos e serviços de educação corporativa aos seus pares e clientes.

Quanto ao modo de produção desse conhecimento, além dos próprios colaboradores desempenharem essa função, as parcerias com instituições de ensino e consultores especialistas, são vistas como uma vantagem e forte tendência na produção de conteúdo para esses programas educacionais, pois trazem *expertise* de alta qualidade, gerando um ganho significativo na produção desse conhecimento globalizado.

Eboli (1999), diz que a atualização das pessoas é uma tarefa grande e audaciosa e a educação corporativa precisa unir suas forças com a Educação formal ou tradicional para garantir que as necessidades de formação e treinamento dos trabalhadores do futuro sejam satisfatórias.

Os sistemas de educação corporativa sinalizam a demanda por um novo modelo de educação, com foco nas qualificações, no conhecimento e nas competências de que os profissionais precisam para ter sucesso no mercado global altamente concorrido e instável. Esta demanda indica a necessidade de novas concepções para o ensino superior, assim como o seu verdadeiro papel na formação do indivíduo.

O quadro a seguir evidencia o papel dos dois sistemas educacionais.

Quadro 5: O Papel das Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais

<b>Universidades Corporativas</b>	<b>Universidades Tradicionais</b>
Desenvolver competências	Desenvolver competências

essenciais para o sucesso do negócio	essenciais para o mundo dos negócios
Aprendizagem baseada na prática dos negócios	Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal
Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências	Sistema educacional formal
Ensinar crenças e valores da empresa e do mundo dos negócios	Ensinar crenças e valores universais
Desenvolver cultura empresarial	Desenvolver cultura acadêmica
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade

Fonte: EBOLI (1999 p. 61)

É preciso perceber a urgência da necessidade de parceria entre as UCs e UTs e agarrar as oportunidades de parcerias entre as instituições. A parceria

agrega valor aos programas corporativos, principalmente pela expertise em realização de pesquisas (geração de conhecimento) e pela educação (assimilação de conhecimento), contribuindo para que as organizações realizem com mais habilidade e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos críticos para o sucesso do negócio”(EBOLI, 1999).

Esses sistemas de educação corporativa não visam a substituir ou disputar espaço com as universidades tradicionais. Pelo contrário, elas são complementares na medida em que a universidade tradicional fornece toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a corporativa oportuniza formação focada no ambiente de negócios, desenvolvendo, pelo mapeamento de "trilhas de capacitação", o aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização. São fortes as possibilidades e os

casos de sucesso de alianças estabelecidas entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais, visando formação da rede de trabalho da organização, ou levando isso à comunidade, capacitando e aumentando a empregabilidade de profissionais.

Os sistemas de educação corporativa têm um papel muito forte no desenvolvimento e disseminação da cultura de cada organização, sendo focado em resultados corporativos, presente em todas as áreas e alcançando todos os profissionais envolvidos em cada processo.

O perfil das empresas onde a Educação Corporativa tem maior aplicabilidade são as empresas que envolvem grandes cadeias de produção nacionais ou multinacionais, privadas e nos setores industriais ou de serviços. Porém, vimos o processo de Educação Corporativa em todos os segmentos em organizações públicas ou privadas e de capital nacional ou multinacional.

Vivemos em um mundo globalizado e, nesse contexto, a internacionalização da Educação Corporativa ganha destaque nos cenários econômico e mercadológico e as organizações já perceberam que somente treinar seus funcionários para adquirir mais qualificações passa a serem insuficientes, as empresas precisam preparar o funcionário para desempenhar um papel mais amplo fazendo-o pensar e desenvolver novas formas de trabalho.

A internacionalização ganha viabilidade com a prática de ensino comum entre as UCs, como a educação à distância, otimizando o conceito de Educação Corporativa de maneira global e quebrando barreiras de fuso horários, geográficas, culturais, custos, estilos de aprendizagem, entre outras.

Segundo dados de pesquisa do Censo EAD.BR (ABED, 2010), são vários os motivos que levaram as empresas a optar pela modalidade “a distância”, além dos citados acima. Dentre eles: custo mais baixo, agilidade nos processos gerando otimização de tempo, facilidade no acesso aos materiais de estudos, e a escolha de tempo e espaço pelos alunos.

## f) Competências para o século XXI

Segundo Meister (2013), desenvolver a capacidade, em nível de organização, para adquirir novos conhecimentos e habilidades em todas as áreas, para se adaptar a um ambiente em mudança, é característica das competências para o século XXI. Em sua mais recente publicação, “O ambiente de trabalho em 2020”, a autora defende a prática de aprendizagem durante toda a vida, o tempo todo, independente do lugar, a qualquer hora, relacionando a esse comportamento a ênfase na agilidade da aprendizagem.

Analisando a velocidade e o alcance das informações nas eras do conhecimento e tecnologia, “podemos pensar a década de 1990, como a década “e”, com base no *e-learning*, *e-books* e, *e-libraries*, e a de 2010 a 2020 como a década “s”, de mídia social, rede social, e aprendizagem social” (MEISTER, 2013).

MASETTO (2012), afirma que “há quem denomine essa sociedade como *Learnig Society*”, sobre esse contexto, o autor também, considera “o impacto das tecnologias de informação e comunicação sobre a produção e socialização do conhecimento e sobre a formação de profissionais”, como parte do “surgimento da Sociedade do Conhecimento ou da Aprendizagem”.

O autor afirma ainda que, “a interação entre as ciências exatas e humanas torna-se uma exigência para o desenvolvimento do mundo e da comunidade humana” e completa que: “o conhecimento *volta-se para a compreensão do mundo, da sua evolução e de seus fenômenos*” (MASETTO, 2012, p. 17).

E conclui que:

Em uma sociedade em que o homem pode pensar e realizar seu desenvolvimento pessoal e social com uma perspectiva de totalidade em aspectos educacionais, políticos, éticos, econômicos, culturais, de direitos individuais e responsabilidades sociais, enfim, da própria cidadania”, acontece “uma aprendizagem ao longo da vida, *life long learning*, para além dos espaços escolares e presente durante toda a existência humana” (MASETTO, 2012).

A realidade cultural e social do século XXI traz novas exigências e perspectivas para o ensino e a aprendizagem dos alunos que mostram um processo diferente das gerações anteriores. O entendimento sobre as diferenças culturais e cognitivas dos alunos ocorre, em parte, na prática docente, mas também em estudos específicos voltados à neurolinguística, psicologia e pedagogia, ou seja, faz parte do desenvolvimento pessoal que repercutirá em uma prática mais equilibrada, na autoconfiança e construção da identidade profissional do professor. A formação do docente estimula a produção acadêmica, a inovação e a qualidade educacional das instituições de ensino superior, possibilitando respostas efetivas às demandas dos alunos e problemáticas pedagógicas dos professores ao longo do exercício profissional docente.

A seguir discutiremos a concepção de formação de professores na Educação Corporativa.

### **1.5. Concepção de formação de professores e educação corporativa**

Para Freire, a concepção de professor, educador é um sujeito sempre disponível para o saber e aos alunos, sensível à beleza e que assume as suas convicções. A partir deste contexto, temos um vasto campo de possibilidades para uma educação participante, coletiva, emancipatória.

Pressupondo um viés emancipatório, no que se refere a autonomia do professor, Sacristán, assim como Freire, também, sugere que uma margem de autonomia aos professores é inevitável, assim como a preparação de como desenvolvê-la para sua melhor utilização e conseqüentemente resultado adequado. Segundo (Feldmann, 2008), “a pedagogia freireana, pressupõe uma prática transformadora construída pelo homem que dialoga, indaga, refaz e cria a própria teoria”.

O currículo desperta no professor significados que determinam a maneira e o modo como irão adotá-lo, sendo então preciso conceber a

inovação curricular como um processo dialético entre os significados prévios do professor e os da nova proposta. Diante de uma proposta curricular baseada na noção de competência, nada mais relevante do que investigar como os professores compreendem tal noção. Os significados atribuídos à noção de competência terão efeito marcante no desenvolvimento do currículo em questão, já que as concepções elaboradas pelos docentes terão expressão nas suas práticas pedagógicas.

Perrenoud (2000), em referência ao movimento em torno das competências docentes, destacou no cenário em 2000, “10 novas competências para ensinar”, a saber:

1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem;
2. Administrar a progressão das aprendizagens;
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho;
5. Trabalhar em equipe;
6. Participar da administração da escola;
7. Informar e envolver os pais;
8. Utilizar novas tecnologias;
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
10. Administrar sua própria formação contínua.

Essa família de competências tenta responder a algumas das principais questões, na perspectiva do ensino-aprendizagem, o que é ensinar; o que é aprender; e conseqüentemente foram identificadas, por serem coerentes como novo papel do professor, devido às reformas educacionais pensadas, a partir de uma resignificação nos conceitos da aprendizagem.

Sobre as competências pedagógicas dos professores, (Masetto, 2012), diz que:

Até há pouco tempo inquestionável, mantida tanto pela instituição que convidava o professor quanto pela pessoa convidada a aceitar o convite feito: quem sabe, automaticamente sabe ensinar. Ensinar significava ministrar aulas expositivas ou palestras a respeito de determinado

assunto dominado pelo conferencista, mostrar na prática como se fazia – e isso qualquer profissional saberia fazer.

Essa reflexão vai ao encontro ao papel da aprendizagem por competências e sugere uma nova prática de ensino, baseada na ação; reflexão, com metodologias inovadoras, e propostas de aprendizagem por resolução de problemas reais.

Nota-se, também que, algumas das dimensões na formação de professores podem ser analisadas em conjunto com a formação continuada, no caso dos profissionais dentro das organizações. São elas:

- ✓ **Complexidade** – com seus vários saberes e multirreferencialidade;
- ✓ **Imprevisibilidade** que não é irracional, tem uma conduta, uma racionalidade e técnica. Além de ser comunicativa e dialógica. Referenciais que permeiam o fazer do professor:
- ✓ **Ação mediadora** que coloca o professor como mediador da aprendizagem. E essa ação mediadora leva a ação educativa, que é intencional, referencial e tem uma comunicação dialógica. “Professor é alguém que ensina, junto com alguém que aprende” (Feldmann, 2008).
- ✓ **Valorização das falas** Reflexão sobre o seu fazer capacidade de refletir a sua prática.

Para Sacristán (1999), o currículo é a ligação entre a cultura e a sociedade exterior à escola à educação.

A reflexão sobre a prática pedagógica é a base fundamental da formação continuada, segundo Freire (1999), “a gente não se faz educador, e gente se forma educador, permanentemente, na prática e na reflexão sobre a prática”.

Ainda sobre a reflexão de teoria e práxis, na dimensão do comportamento do docente, Abramowicz (2013) diz:

o ser professor, seja do ensino fundamental, médio ou superior deve ter como base e inquirição do cotidiano, em que a teoria ilumina e indaga a própria prática, tornando esta última, sentido constante de reatualização e avaliação.

Sobre esse contexto de formação de docentes Anastasiou (2010), considera que:

os programas de mestrado e doutorado em áreas diversas da educação se voltam para a formação de pesquisadores em programas específicos, e não à formação de professores, permanecem estes sem condições institucionais de se formar na docência, (...) a formação docente para o ensino superior ainda fica a cargo de iniciativas individuais e institucionais esparsas, que não se referem a um projeto nacional ou categoria docente (PIMENTA e ANASTASIOU, 2010).

Os autores especialistas corroboram que o professor precisa se sensibilizar para repensar seu papel e ressignificar a prática. Ser professor não é somente ter domínio do conteúdo e da disciplina que foi designado a ministrar.

Sobre essa perspectiva Masetto (2012), destaca que:

recentemente, professores universitários começaram a se conscientizar de que seu papel de docente do ensino superior, como exercício de qualquer profissão, exige capacitação própria e específica que não se restringe a ter um diploma de bacharel, de mestre ou doutor, ou apenas o exercício da profissão. Exige tudo isso e competência pedagógica.

O autor também destaca duas competências fundamentais do professor universitário, são elas:

1. Cognitiva – pesquisador;e
2. Competência pedagógica - Qual o currículo da disciplina? Como escolher métodos? Como criar processo de avaliação? Entre outras.

Na educação corporativa o corpo docente – cerca de 70% dos docentes são os próprios gerentes e executivos das instituições corporativas, enfatiza-se a atuação destes como forma de agregar valor à cadeia produtiva. A utilização dos gerentes traz um duplo benefício ao conhecimento organizacional: receber gerentes não apenas para ensinar os conceitos que utilizam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar esses conceitos à realidade

dos colaboradores. Além, das vantagens econômicas. Em vez de contratar facilitadores profissionais, usa-se a própria força de trabalho (MEISTER, 1999).

A formação de multiplicadores internos representa a prática mais utilizada na educação corporativa, segundo especialistas da área. E a atualização desse corpo docente tem que ser contínua. Segundo Meister (2013), há um dilema na criação do especialista, tem se tornado uma tarefa infundável, já que, segundo um estudo da Universidade de Berkeley, na Califórnia, o conhecimento está, atualmente, dobrando a cada três anos. Se pensarmos que o tempo médio, para se tornar especialista em qualquer área é de aproximadamente dez anos e, somando-se, a isso temos os desafios característicos da busca pelo conhecimento atrelado à pressão do mercado, temos um dilema a solucionar (Meister, 2013), sugere que as organizações deveriam criar plataformas para especialistas aprenderem uns com os outros enquanto permitem que sua organização colha e compartilhe este conhecimento, numa característica de educação para a aprendizagem colaborativa.

## CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Segundo Pescuma (2013),

por metodologia entende-se: uma orientação filosófica sobre a estrutura da realidade e a produção de conhecimentos científicos e um conjunto de atividades organizadas para a coleta dos dados para a realização da pesquisa.

A investigação acerca da temática “Educação Corporativa e Currículo” busca compreender algumas características da educação corporativa, sua concepção, as competências curriculares e as que permeiam a formação do educador corporativo, respondendo, portanto, a pergunta inicial sobre qual a concepção do currículo na educação corporativa e que competências a constroem.

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar alguns aspectos curriculares na educação corporativa; e como objetivos específicos:

- ✓ Conceber a concepção de educação corporativa;
- ✓ Identificar as competências que compõem o currículo na educação corporativa; e
- ✓ Identificar as competências que formam o educador corporativo.

Nesse capítulo, apresenta-se a proposta metodológica baseada na abordagem qualitativa e procedimentos de caráter bibliográfico e documental, pois fundamenta-se no denso levantamento bibliográfico sobre o tema, citado no referencial teórico e na análise documental, oriundos de documentos cedidos por especialistas da área, entrevistas semiestruturadas, depoimentos, leituras e reflexões..

Segundo Cervo (2007), na pesquisa documental:

“são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica”.

O caminho utilizado para a análise dessa pesquisa é fundamentado análise documental, sustentada por categorias de análise para que possam atribuir significados ao objeto desse estudo. Por fim, o resultado da pesquisa será apresentado conforme a descrição da metodologia aqui previamente citada.

## **2.1. Abordagem qualitativa**

Privilegiamos neste estudo, a abordagem qualitativa de pesquisa, recurso que permite uma maior reflexão sobre os dados coletados, por meio da análise significativa, não deixando de atender o rigor e a objetividade que uma pesquisa científica exige, segundo Chizzotti (2006). Outra característica relevante da abordagem qualitativa é a fonte inesgotável de questões e, por isso, não podem lhe atribuir um único modelo existente, pois ela nos deixa com um vasto horizonte de interrogações que são comumente atribuídas às pesquisas em ciências humanas e sociais. O autor sugere que a “pesquisa científica é um processo permanente inacabado”.

Ainda segundo o autor, na perspectiva das pesquisas qualitativas, todo tema pode ser considerado inédito, uma vez que, o mesmo tema poder ser analisado por determinado pesquisador, a partir de um olhar com referenciais, ou a partir de métodos que ainda não tenham sido contemplados em outras pesquisas. Esse movimento por si só, já garante uma riqueza de significado.

O presente estudo permitiu evidenciar a concepção de educação corporativa e alguns aspectos de seu currículo, sem perder de vista o princípio norteador dessa pesquisa que é o desenvolvimento humano.

A abordagem qualitativa, segundo Chizzotti (2008), revela-se em:

(...)uma pesquisa densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisas para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. Após esse tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e

competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa.

Segundo Flick (2009), já que o caráter da pesquisa é qualitativa, cabe salientar que o investigador é o instrumento principal desta pesquisa. Concepção essa, corroborada pela autora Abramowicz (1996), que acrescenta: “daí a característica denominada naturalística de que se reveste a pesquisa qualitativa”. Portanto, a pesquisa qualitativa é considerada como uma abordagem na qual o objeto de estudo passa a ser discutido e interpretado, de acordo com o ambiente e o contexto, tanto pela pesquisadora, quanto pelo sujeito.

Por fim, como afirma Flick(2009), “a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens”.

## **2.2. Procedimentos metodológicos**

Os dados desta pesquisa são oriundos de entrevistas semiestruturadas, depoimentos e documentos. Assim, contribuíram para a coleta de dados: uma gestora de um SEC, alocada no setor financeiro como também um especialista em educação corporativa. Dessa forma, os distintos depoimentos explicitaram olhares diversificados, assim como colaboraram para a compreensão sistêmica da educação corporativa.

No que se refere aos documentos, foram analisados diversificadas fontes que tratam da educação corporativa como: artigos, livros, conteúdos disponíveis na internet, publicações especializadas sobre o tema e análise de vídeos de congressos e debates sobre o tema.

### 2.2.1. Análise documental

Todos os documentos escritos podem contribuir para a pesquisa. “A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos, a partir de questões ou hipóteses de interesse” (LUDKE, 2014).

Ainda segundo a autora,

Os documentos constituem, também, uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam, ainda, uma fonte “natural” de informação. Não são apenas uma fonte de informação textualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto.

Ainda sobre o material pesquisado, segundo Flick(2009), existem diversas formas de documentação do material, na maioria das vezes, como no caso desta pesquisa, constitui-se de material textual, diário de pesquisa, fichas de documentação, transcrição etc. Entretanto, o material pode ser documentado por meio de fotos, filmes, áudios, e outros, pois todas as formas de documentação têm relevância no processo de pesquisa e possibilita uma análise mais adequada.

A análise de dados significa revisitar todo o material obtido durante a pesquisa, as transcrições de entrevistas ou depoimentos, as análises de documentos e todas as informações adquiridas disponíveis. Esse processo permitirá novos olhares e descobrimentos de padrões e relevâncias, além de relações entre determinados temas que mais aparecem na pesquisa e podem trazer novas categorias de análise, evidenciando o caráter inesgotável da abordagem qualitativa.

Em relação à escolha do procedimento de análise de dados, segundo (CHIZZOTTI, 2006):

a escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador.

A presente pesquisa é apropriada para o uso da análise documental, pois, entre as características desse procedimento metodológico há

características que a favorecem como: ratificação e validação de informações obtidas por outras técnicas de coleta, nesse caso, entrevistas semiestruturadas, depoimentos e o interesse da pesquisadora de estudar o problema, a partir da própria expressão do indivíduo, ou seja, quando a linguagem dos sujeitos é crucial para a investigação.

Esse conceito descreve a análise da presente pesquisa, em que a experiência profissional (quinze anos atuando com a temática - educação corporativa) da pesquisadora está envolvida na interpretação dos dados e essa experiência alcança o caráter subjetivo da interpretação, assim como outras características desse processo como: sensações, percepções, impressões e intuições. Ainda assim, cabe ressaltar que a subjetividade, que é inerente à pesquisa qualitativa e análise de dados, obviamente, deixa margem de interpretações de acordo com a experiência individual de cada leitor.

Para facilitar a compreensão e trazer validade e objetividade ao processo, delimitaremos três categorias de análise. Nessa pesquisa foi usado o método de análise por categoria temática. É o tipo de análise que funciona por meio do desmembramento do texto em unidades e a classificação de dados através de minuciosa leitura dos textos obtidos. A análise temática levou em consideração os seguintes temas:

- ✓ Concepção de educação corporativa;
- ✓ Currículo e competências;e
- ✓ Formação de educadores corporativos.

### **2.2.2. Entrevistas semiestruturadas**

A escolha pela entrevista semiestruturada se deu pela especificidade da técnica que consiste, segundo Minayo (2009), em

"uma combinação de perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada".

Ainda segundo a autora, a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo e ela pode acontecer de maneira individual ou coletiva.

Através dela, o pesquisador busca alcançar informações impostas na fala dos atores sociais e completa dizendo que:

“Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada”.

Uma característica desse procedimento é que podemos obter dados objetivos e subjetivos. Os dados objetivos podem ser também obtidos através de fontes secundárias, tais como censos, estatísticas e outras formas de registros. Em contrapartida, a subjetividade é relacionada aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados.

Em geral, as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas, a escolha corresponde ao fato de serem mais ou menos dirigidas, nesse caso propicia ao informante uma abordagem livre do tema proposto, já no modelo mais estruturado pressupõem perguntas previamente formuladas. Há formas, no entanto, que articulam essas duas modalidades, caracterizando-se como entrevistas semiestruturadas.

Sendo assim, essa técnica permite um instrumento flexível que possibilita um norteador para a entrevista, com abertura para adaptações de acordo com as propostas dos sujeitos e reflexões da pesquisadora. Houve o cuidado ao elaborar as perguntas quanto à validade, a finalidade e a relação das questões para que fosse ao encontro dos objetivos da pesquisa, de maneira que estas respondessem o questionamento central da presente investigação (CERVO, 2007).

Ainda segundo o autor,

“a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais (...), eles recorrem à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais”.

Nesse sentido, a presente pesquisa está fundamentada na técnica da entrevista semiestruturada.

Segundo Ludke, André (2013), na entrevista existe uma relação de interação e há uma reciprocidade entre quem pergunta e quem responde. Ainda segundo as autoras, a vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que “ela permite a captação imediata e coerente da informação desejada (...)”.

Uma indicação das autoras sobre a forma de registro da entrevista semi estruturada é a gravação e anotações durante a entrevista. No momento da transcrição, o conteúdo da entrevista deverá ser aprofundado com olhar criterioso.

## **2.3. Cenários da pesquisa**

### **2.3.1. Depoente “A”**

O cenário do depoente “A” foi levantado pela pesquisadora a partir de análise documental e entrevista semiestruturada.

Banco Bradesco – Com 73 anos de história (foi fundado em março de 1943, na cidade de Marília-SP), o Bradesco atende a todas as camadas sociais, tem presença em todos os municípios Brasileiros, conta com mais de 100 mil funcionários e atua nos segmentos *corporate*, *private bank*, empresas, *prime*, varejo, departamentos e empresas ligadas.

Dentre suas ações pioneiras está o de primeiro banco no Brasil a lançar um cartão de crédito nacional, em 1968 e foi responsável por democratizar o acesso a esse produto no país. Outra ação pioneira é o banco flutuante, que navega pelo Rio Solimões num percurso que leva sete dias de uma cidade à outra, levando muito mais que serviços bancários, leva cidadania, inclusão social e desenvolvimento às áreas remotas do país.

A inovação vai além das ações, na operação bancária, pois está presente desde a sua fundação, na política de recursos humanos, com um sólido e consistente plano de carreira. O banco é reconhecido como uma das melhores empresas para se começar a carreira. O presidente do conselho começou como escriturário, inclusive o atual diretor-executivo, André Rodrigues Cano, sintetiza essa cultura de política de carreira fechada. Começou na manutenção de computadores, passou pelas áreas de engenharia, financeira e

de processos, até chegar à diretoria. Esse percurso levou 36 anos e muitas horas de treinamento e capacitação profissional, apesar de ser um setor que dispõe de pouca formação acadêmica, talvez por isso mesmo, o Bradesco, naturalmente, tenha desenvolvido um forte sentido em oferecer capacitação profissional e arraigou uma forte cultura ao longo do tempo como departamento de treinamento e desenvolvimento. “Afim, ainda não inventaram cursos para quem quer ser bancário”, disse ele em entrevista à Revista da ESPM online, em julho de 2014.

A forte cultura na capacitação e desenvolvimento de pessoas vem de longa data. Em novembro de 1956, foi instituída pelo então presidente Amador Aguiar, a Fundação São Paulo de Piratininga, renomeada Fundação Bradesco em 1967. Reconhecida pela sua importância e compromisso em incluir na sociedade indivíduos menos favorecidos, a fundação tem uma história e trajetória no desenvolvimento humano para a sociedade e trabalho.

Em 2013, a companhia deu um passo além com o lançamento da Universidade Corporativa do Bradesco a UniBrad, com o propósito de ampliar ainda mais a formação continuada de seus funcionários, aprimorando seus recursos de capacitação para uma eficácia maior nos seus resultados.

Os números impressionam cerca de R\$ 130 milhões anuais é o investimento que o capacita a figurar entre as instituições de maior tradição em treinamento e capacitação de funcionários, além de parcerias com as mais prestigiadas universidades e escolas de negócios do país e, recentemente, algumas das universidades mais tradicionais do mundo.

- **Os números da UniBrad, + de:**

- ✓ 60 horas de treinamento por funcionário por ano;
- ✓ 9,8 participações por funcionário por ano;
- ✓ 500 soluções de aprendizagem regulares;
- ✓ 1 milhão de participações por ano;
- ✓ 144 milhões em investimentos anuais;
- ✓ 3,5 milhões de acessos aos cursos para clientes, via internet.

- **Como nasceu a UniBrad...**

O projeto da UniBrad foi desenvolvido durante um ano e meio, envolveu aproximadamente 200 pessoas no processo de identificação, análise, formação de escolas e implantação da UC. A organização contou com a consultoria da maior especialista da área no país, a Dra. Marisa Eboli, em que foi responsável pelo estudo de viabilização e implantação da UniBrad, em conjunto com profissionais da sua equipe, especialistas na área da FIA – Fundação Instituto de Administração, no qual, inicialmente, organizaram grupos de trabalho para discussão sobre as fases e processos de implantação, que resultaram em um modelo totalmente customizado de educação corporativa, atendendo às necessidades específicas da organização. Nasceu com uma forte cultura em capacitação de pessoas e com a melhor especialista da área na condução da sua estrutura educacional.

Com o objetivo de refletir um nível educacional ainda mais amplo e efetivo, foi preciso repensar a governança, rever estratégias e modelos pedagógicos. Até as expressões, até então comumente usadas para identificar uma ação ou um departamento, foram substituídas por novas expressões mais condizentes com o novo cenário da educação corporativa dentro da organização. Foi o que aconteceu com o termo “treinamento”, por exemplo, necessário ao expressar em ações para capacitar o colaborador em uma função específica, substituído por “aprimoramento” no sentido de estimular o autodesenvolvimento e as ações de desenvolvimento integral de competências e potencialidades.

Éboli, destaca em artigo sobre o Caso Bradesco, alguns **fatores decisivos** na fase da implantação da UniBrad:

- ✓ **Apoio e direcionamento da Executiva e Presidência da Empresa:**

Levantamento de expectativas sobre os aspectos que gostariam de ver no projeto e, alinhados às metas empresariais. Esse conjunto de dados direcionou-os ao novo modelo.

- ✓ **Alinhamento com o Planejamento estratégico:**

Aspectos da construção da UniBrad pensados, conforme o Planejamento Estratégico. Modelo de governança foi construído alinhado à cultura, missão e visão da organização.

✓ **Comunicação:**

As ações de comunicação interna foram fundamentais para a divulgação das etapas de implantação do projeto, o que gerou um crescente engajamento das equipes de trabalho responsáveis pela implantação.

✓ **Grupos de trabalho:**

Grupos de trabalho foram acrescentados, ao longo do projeto, com atividades de transcrição e de discussão, compartilhando decisões e tarefas de reorganização. Movimento democrático e participativo, iniciado pelas lideranças, que resultou em eficácia.

O objetivo da organização com esse projeto é “ter os nossos colaboradores cada vez mais preparados para todo o processo sucessório, a partir de uma formação absolutamente alinhada com a estratégia do banco”. Objetivo esse, que encontramos na visão e missão da UniBrad, conforme veremos a seguir:

**Visão**

“Tornar-se referência em formação de competências e lideranças, fortalecendo o valor da marca e o compromisso social”.

**Missão**

“Educação para a excelência profissional e mobilidade social, visando à perpetuidade dos negócios do Bradesco”.

**Estrutura conceitual da UniBrad**

Naturalmente, quando se fala em Universidade, na dimensão de estrutura física, pensamos em um prédio enorme, mas Universidade

Corporativa “no fundo é um conceito”, como disse o diretor-executivo André Cano em entrevista à revista ESPM online, em 2014. Reafirmando o conceito de UCs, no mundo, a UniBrad, não tem um espaço físico definido como sua sede, as aulas podem acontecer em todas as centenas de prédios do Bradesco espelhados pelo País e nem é preciso lembrar que ele está presente em todos os municípios do Brasil. Assim, como também existem as aulas online, em escolas de negócios parceiras da UniBrad e universidades espalhadas pelo mundo.

### **Estrutura organizacional**

A UniBrad conta com uma estrutura pensada de maneira integradora e interdisciplinar, ou seja, existe um rodízio de executivos que ficam durante algum tempo responsável por uma certa área na estrutura organizacional da UniBrad, esse movimento com características de integração e compartilhamento de ações dá o tom de inovação ao sistema de educação corporativa. As áreas estão fundamentadas da seguinte maneira:

**1) Escritório Consultivo** – Atende a todas as áreas da organização, identificando e analisando necessidades específicas de cada área, alinhada aos objetivos a serem alcançados em termos de mudança de comportamento, incremento nos negócios, melhoria nos processos e desafios estratégicos que poderão ser atendidos por determinada ação educacional. Dentro dele, uma estrutura de comitês organizacionais, a saber:

- ✓ Comitê estratégico – Definem as grandes linhas da universidade;
- ✓ Comitê consultivo interno – Aprovam o orçamento e plano de ação anual;
- ✓ Grupo de executivos – durante um período assume a função de diretor de uma determinada escola. Sua função é olhar os programas, as soluções e para onde a escola deve ir, apresentando soluções. Na sequência é feito um rodízio;

- ✓ Comitê consultivo externo – ainda em fase de construção, conta com personalidades acadêmicas que de alguma forma estão envolvidos no meio de formação corporativa;
- ✓ Comissão de gestores – que tocam o dia a dia da UniBrad.

## **2) Escolas**

Buscando um dos princípios básicos na implantação de uma Universidade Corporativa o grupo aplicou e deixa claro quando afirma que “não criamos essas escolas. As escolas foram instituídas com base nos indicadores estratégicos da organização, elas têm um alicerce maior que as justifica a partir da estratégia de negócio do banco” (G.P).

As Escolas discutem as demandas identificadas pelo escritório consultivo e desenvolvem e planejam a solução educacional mais adequada a cada área, buscando tendências, inovação nas práticas educacionais e estudos científicos para tornar o conhecimento mais efetivo e alinhado ao cenário e perspectivas do mercado.

Alinhando competências corporativas e planejamento estratégico foi consolidada a trilha de aprendizagem que compõem as escolas que compõem as escolas da UniBrad:

- ✓ Relacionamento com o cliente;
- ✓ Identidade organizacional;
- ✓ Liderança ;
- ✓ Cidadania e sustentabilidade;
- ✓ Negócios;
- ✓ Gente;
- ✓ Digital;
- ✓ Excelência operacional;
- ✓ Inteligência de Negócios;
- ✓ Segurança e solução operacional.

### 3) Secretaria Tecnologia/ Comunicação

Buscam aprimorar as tecnologias para a aprendizagem a qualquer momento e em qualquer lugar.

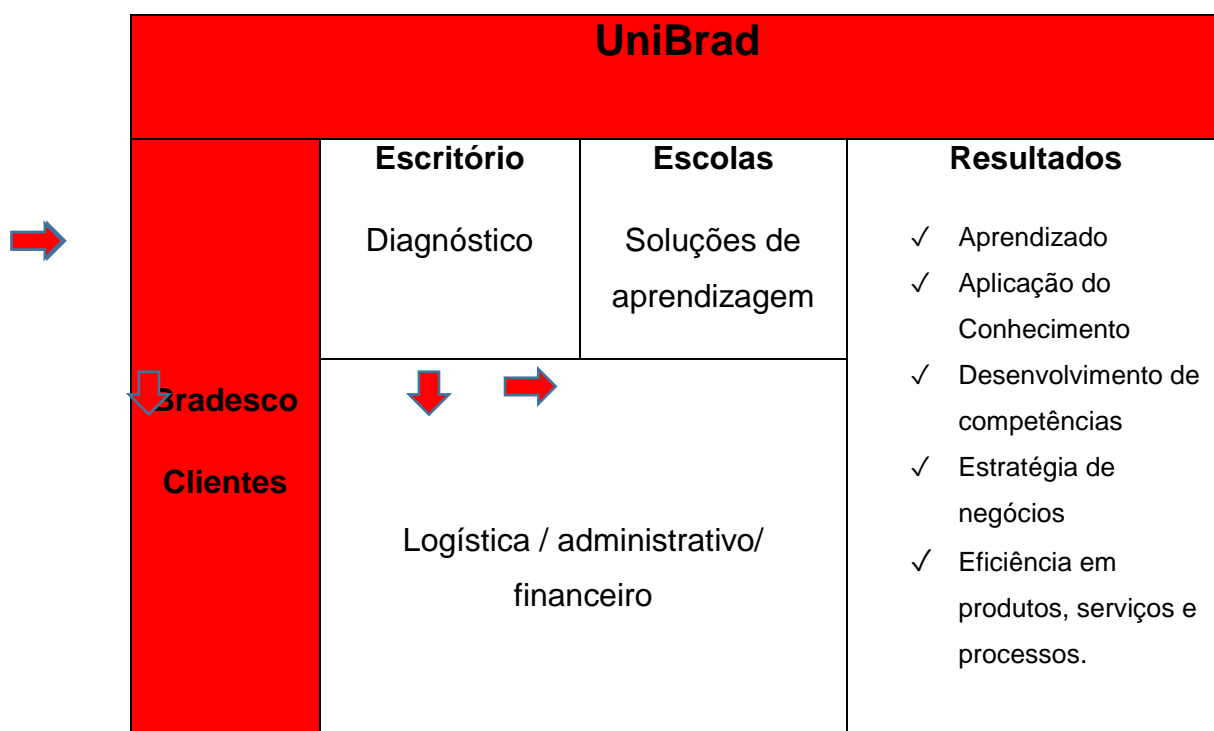
### 4) Comunidade do Conhecimento

Com foco na pesquisa aplicada e na gestão do conhecimento, desenvolve a atividades que ampliam o mapeamento, compartilhamento, disseminação e aplicação do conhecimento na organização. Parcerias com Instituições acadêmicas e consultorias especializadas em conjunto com experiências de colaboradores que auxiliam na elaboração dos conteúdos e compartilhamento do conhecimento.

### 5) Gestão de Resultados

A área temo objetivo de pesquisar, conceber, implantar um modelo de mensuração e avaliação de resultados dos programas educacionais.

Quadro 6: Resultados obtidos dos programas educacionais propostos pela UniBrad



	Comunicação / Tecnologia / Comunidade do conhecimento	
--	--	--

Fonte: Material da UniBrad adaptado pela pesquisadora, 2016.

- **Cultura**

A universidade tradicional forma o indivíduo e as universidades corporativas atuam de forma que as pessoas se encaixem nos procedimentos da empresa. Reforçando seu aspecto de modelo tradicional na gestão, a organização sempre se preocupou em inculcar seus valores éticos e morais dentro do negócio, em seus colaboradores. Numa organização em que seu conjunto de valores é muito praticado no seu cotidiano e, por isso, muito conhecido por seus colaboradores, fica ainda mais fácil essa função que a universidade corporativa acumula em alinhar seus aspectos culturais ao comportamento de seus colaboradores, dentre eles, valores, ética, transparência e disciplina. E isso, definitivamente, acontece no Bradesco, um processo de carreira que foi fortemente construído ao longo do tempo e é perceptível pela permanência das pessoas, por muito tempo na companhia.

Outro aspecto interessante da cultura do Bradesco, na perspectiva do desenvolvimento e capacitação, é o rodízio que acontece entre áreas dentro da organização. Essa mobilidade está enraizada na cultura do banco. Desde os diretores até os cargos operacionais. Passar por todos os cargos de gestão é muito interessante no resultado da formação de pessoas.

As aquisições, ao longo dos anos, têm uma contribuição e “valor muito importante” nesse processo de rodízio. “São pessoas do mercado que vieram com uma visão diferente”, segundo G.P. e acrescenta: “o Bradesco abre as portas para que as pessoas se desenvolvam até os cargos de direção”.

Diante desse cenário, não poderia ser diferente o resultado de recentes pesquisas na área onde o Bradesco aparece entre as melhores empresas para

se trabalhar no país. Inclusive, destaca-se, em pesquisa recente, sobre as melhores empresas para se começar a trabalhar.

- **Investimentos**

Com uma cultura de privilegiar a “prata da casa” como costumam dizer, os investimentos na área da educação corporativa sustentam o caminho a ser trilhado.

A média de investimentos no processo de capacitação é da ordem de R\$ 130 milhões por ano. Os gestores afirmam que é a partir daí que obtêm os resultados satisfatórios e acrescentam que “os objetivos são muito mais qualitativos do que quantitativos. Queremos, por exemplo, que os nossos gerentes tenham as melhores habilidades para análise de crédito”.

Veremos a seguir um quadro referente ao número de participação em atividades de treinamento o que caracteriza condição propícia para a implantação de uma UC.

Quadro 7 : Participação em atividades de treinamento

<b>Tipos de atividade</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Presenciais	209.773	229.242	236.979
TreiNet (e-learning)	1.239.725	1.277.513	1.328.242
Videotreinamento e cartilhas	384.694	534.137	520.629
Total de participações	1.834.192	2.040.892	2.089.906
Total de horas	14.242.740	14.106.633	12.437.348

Fonte: Material UniBrad da autora Marisa Eboli, adaptado pela pesquisadora, 2016.

É válido lembrar que “não existe nenhuma universidade que forma bancário”, com essa afirmação é fácil entender os investimentos da organização na capacitação de seus colaboradores.

Uma frase, na apresentação institucional, sintetiza o compromisso e direção da UniBrad:

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda” (Paulo Freire).

### **2.3.2. Depoente “B”**

O cenário do depoente “B”, refere-se aos dados gerais do mercado e pontuamos dois SECs, como práticas para contextualizar o mercado. Os dados foram levantados pela pesquisadora, a partir de entrevista semiestruturada, depoimentos, análise documental, material retirado da internet como entrevistas, vídeos e e-mails.

Segundo pesquisa feita em 2015,

- ✓ 28% das maiores empresas no Brasil, tem um sistema de educação corporativa implantado;
- ✓ Das outras 72%, 28% querem implantar um SEC em até 2 anos;
- ✓ 67% do budget vai para o treinamento presencial;
- ✓ 33% do budget vai para o EAD;
- ✓ 42% dos coordenadores recebem pelo menos 1 treinamento por ano;
- ✓ O número sobe para 48% no nível gerencial;
- ✓ 63% dos cursos oferecidos são técnicos e 37% são comportamentais
- ✓ Em média, as empresas investem 0,5% do faturamento em educação;
- ✓ 0,72% é a média para médias empresas;
- ✓ 2,4mm por ano é o valor anual médio para manter um SEC em operação;
- ✓ 600 é o número atual de SECs implantados no Brasil.

Veremos a seguir dois modelos de SECs de sucesso que contextualizam o cenário atual da educação corporativa:

### **1) Modelo Santander**

Em uma recente entrevista ao professor Walter Casseiro, um dos professores do Grupo PROGESP, sobre Educação Corporativa da FIA, o diretor da UC do Santander, Bretas, fala sobre um “novo modelo de educação do Santander”.

Bretas afirma que a partir de uma avaliação sobre quanto, efetivamente, as ações educacionais estavam voltadas para a estratégia do negócio e qual o nível de contribuição delas para os resultados que o banco atingia, ou vinha atingindo, deu-se a concepção de um novo modelo de educação corporativa.

“A partir dos resultados da avaliação foi possível entender a perspectiva do treinando, que é o cliente e funcionário no processo”, e perceberam que “é preciso entregar o produto de forma mais pragmática e simples”.

Estruturaram, portanto, em três núcleos a Educação Corporativa:

- ✓ Consultoria de Educação;
- ✓ Desenho da solução educativa;
- ✓ Aplicação.

O primeiro núcleo foi composto por uma pessoa próxima do negócio e focada na profissionalização dos colaboradores. “Entender o negócio, falar a língua do negócio e entender a estratégia verticalmente”, estava sobre a sua responsabilidade. Entender o que fazem: ou seja, “diagnosticar, entender necessidades, formular estratégias macro para a área específica e entender quais são os indicadores”.

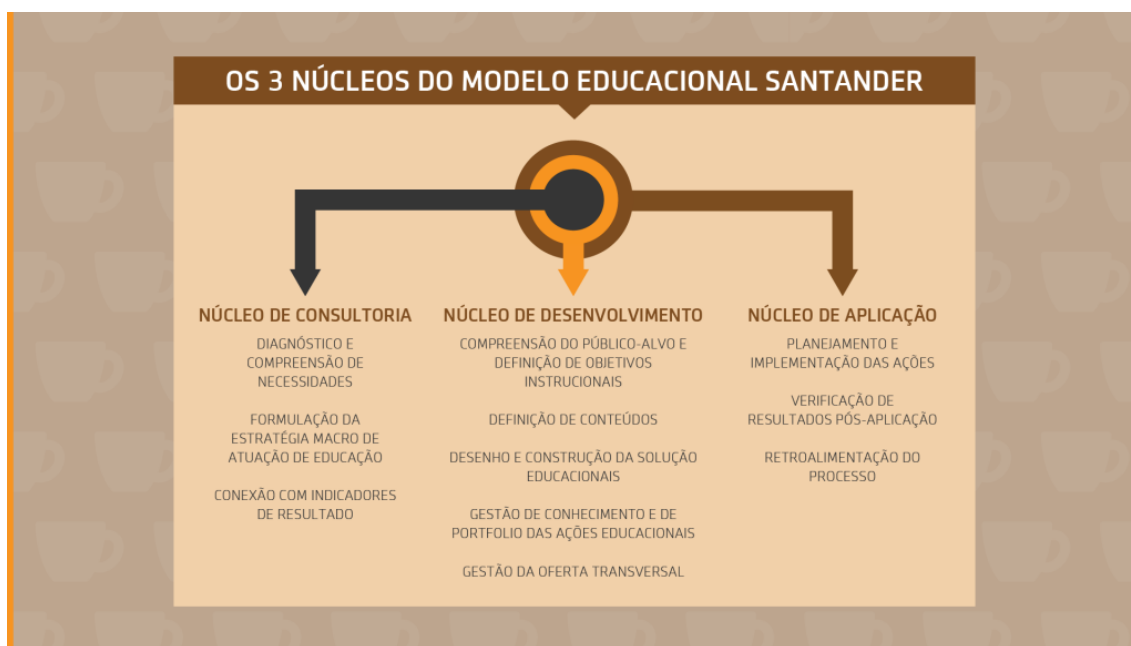
O segundo núcleo desenha a solução educativa. “É o centro de *expertise*. Independente da área, assunto ou conteúdo, tem a responsabilidade de desenhar a melhor solução educativa para aquela área de negócio. São esses profissionais considerados mais atualizados, que fazem a gestão do

conhecimento. Tem a responsabilidade de olhar a gestão, posicionar a liderança em relação à educação.

Depois de diagnosticado e desenhado, o terceiro núcleo é o responsável pela aplicação, desenhando todo o processo de implantação das ações e pós-aplicação que visa entender se: “surtiu ou não o efeito desejado, pois, nesse estágio, voltam e realimentam todos os demais núcleos em relação a esse processo”. O grupo acredita que assim, colocam a educação, realmente a favor da educação.

A seguir a síntese que representa a estratégia da educação no Santander:

Figura 14: Os 3 núcleos do modelo educacional Santander.



Fonte: <http://espresso3.com.br/os-tres-nucleos-do-modelo-educacional-santander> 2016

É um modelo de conceito voltado ao resultado organizacional, com evidentes características de desenvolvimento individual, já que respeita o estágio da carreira de cada indivíduo, além de identificar perfis e competências de acordo com as áreas de trabalho.

A importância das universidades corporativas é percebida no ambiente de negócios, marcado pela constante necessidade de inovação, agilidade,

flexibilidade, competitividade, diferenciação, frente a concorrentes, em que o conhecimento necessário aos profissionais muda cada vez mais rápido. Assim, constata-se que a prática de uma gestão competitiva é fundamental, logo, faz-se necessário desenvolver ferramentas de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento cada vez mais focado no “negócio e estratégia” de cada organização.

Estamos vivendo a era pós-conhecimento, ou seja, o que fazer com o conhecimento adquirido, acumulado, para quem, qual a melhor maneira e como devemos compartilhar nosso conhecimento.

## **2) Modelo Isvor<sup>3</sup>**

Outra referência no modelo de educação corporativa, o Isvor (Instituto de desenvolvimento do grupo FIAT), com sede em Betim, MG, há 18 anos nasceu para dar suporte ao grupo, porém passou por mudanças para dar suporte a outras empresas. Por isso, é considerada uma UC atípica. Em 2013, de 5% a 10% dos recursos vinham de companhias de fora do grupo, entre elas, empresas como Samarco, Tim, GE e Petrobrás, que capacitaram seus colaboradores no instituto. Em relação à Petrobrás, por exemplo, por meio de licitação, os proprietários de postos de combustíveis receberam treinamento em planejamento estratégico e segurança.

Dentro do Grupo FIAT, o Isvor oferece treinamentos para todos os colaboradores, desde o chão de fábrica até o Presidente. Os gestores do grupo acreditam que a Educação gera crescimento econômico e para isso “é preciso capacitar para o mundo mais complexo da inovação”, diz a superintendente do Isvor, Márcia Naves.

Nesse modelo conceitual, é notável a ideia de compartilhar o conhecimento com os parceiros, comunidade, clientes, fornecedores, ou seja, para além do seu espaço físico organizacional. Essa prática que vem integrando o cotidiano dos SECs, corrobora com a visão dos especialistas na

---

<sup>3</sup>Isvor: refere-se ao segundo modelo do mercado da educação corporativa, que compõem o cenário do especialista, depoente “B”, desta pesquisa.

área e valida os resultados das recentes pesquisas, referente ao tema conhecimento compartilhado, a partir de metodologias ativas e o uso das ferramentas tecnológicas, sobretudo as de rede é uma tendência na educação corporativa.

## **CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Quanto a análise e discussão dos dados, o material obtido por meio de entrevistas semiestruturadas, depoimentos e da análise documental nessa pesquisa, foi transcrito de forma fidedigna e analisado com a interpretação da pesquisadora.

Dessa forma, para facilitar a compreensão e trazer validade e objetividade ao processo, delimitamos três categorias de análise. Assim, foi utilizado na presente pesquisa o método de análise por categoria temática. É o tipo de análise que funciona, por meio do desmembramento do texto em unidades e a classificação de dados, através de minuciosa leitura dos textos obtidos. A análise temática levou em consideração os seguintes temas:

- ✓ **Concepção de educação corporativa;**
- ✓ **Currículo e competências; e**
- ✓ **Formação de educadores corporativos.**

A análise e discussão dos dados serão feita a partir de entrevista semiestruturada, depoimentos extraídos de conversas pessoais e via internet (e-mail), com a pesquisadora e através de conteúdo como documentos e vídeos disponibilizados pelos depoentes à pesquisadora.

No caso da depoente A (Gestora da UniBrad), serão considerados seus depoimentos, entrevistas, materiais da UniBrad, cedidos à pesquisadora e em alguns momentos, depoimentos de outros gestores da estrutura UniBrad.

No caso do depoente B (Especialista de mercado), na análise serão considerados seus depoimentos (diretos e indiretos) e também depoimentos e dados gerais do mercado de educação corporativa.

### **3.1. Concepção de educação corporativa**

#### **Depoimento A:**

Sobre a concepção de Educação Corporativa:

*“Essencialmente, entendemos como Universidade Corporativa uma estrutura que tem o objetivo de treinar e desenvolver profissionais, de modo que estejam alinhados com a estratégia da empresa” (depoimento A).*

O modelo de educação corporativa intrínseco no Bradesco, desde a década de 1970, seguiu uma linha e estrutura formal de instrutores e foi evoluindo ao longo do tempo. Sua expressiva política de recursos humanos que conferiu ao banco o conceito de banco de carreira, fez com que o banco desenvolvesse significativa experiência em processos de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Em 2013, com a implantação da UniBrad, “demos um grande passo”, pois certamente o conceito de universidade corporativa “traz uma visão mais moderna sobre capacitação”, disse o diretor executivo do Bradesco, André Cano em entrevista na ocasião da inauguração da UniBrad. E acrescentou: “a diferença é que no modelo tradicional, as pessoas eram treinadas para determinadas funções, com a UniBrad, a estratégia é diferente”. Referindo-se mais uma vez à diferença básica entre um departamento de treinamento e ao conceito de educação corporativa.

No início, os treinamentos eram muito voltados à capacitação. “treinar o caixa a fazer a sua função”, por exemplo,”. Eventualmente, dávamos cursos sobre crédito, e assim por diante”. A fase posterior, era preparar as pessoas para gestão oferecendo cursos de gestão que envolviam questões comportamentais.

A UniBrad é reconhecidamente um processo evolutivo do treinamento, que já era uma fortaleza. Então, quando escutamos a vice-presidência, o conselho, o que os líderes estão esperando e desejando da organização, fica mais fácil entender quais são os passos para esse alcance. Essa formatação é uma das maneiras de fortalecer a universidade e a colocar mais parto da realidade da companhia (Depoimento A).

Na prática, eles continuam com diversos cursos de capacitação técnica, específicos para uma determinada atividade, “só que agora”, acrescenta,

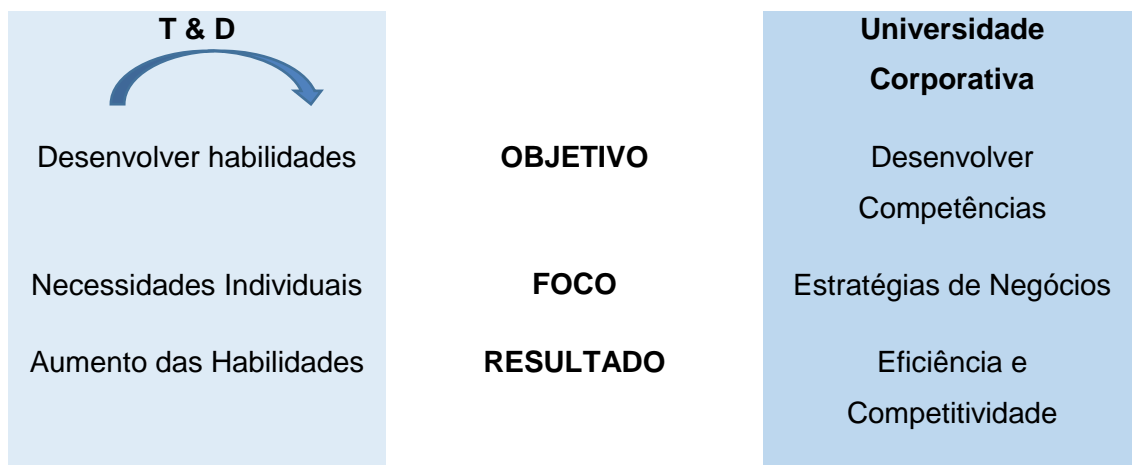
temos diversas escolas dentro da universidade e elas obedecem a uma estratégia de organização, aquilo que o banco acha importante em termos de competência para os colaboradores (Depoimento A).

A grande diferença entre o modelo anterior de treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa acontece na concepção e modernidade do desenvolvimento do seu programa educacional, na concepção de seu currículo, que agora é pensado de maneira estratégica, alinhando o planejamento estratégico da organização às necessidades identificadas de desenvolver competências para a organização, com vistas a obter e alavancar os melhores resultados para a organização frente à seus concorrentes. Reafirmando o conceito de educação corporativa, os colaboradores não receberão mais cursos e treinamentos, de acordo com os seus cargos, como foi até então e sim de acordo com suas habilidades e papel na estratégia da empresa.

O treinamento será feito sobre medida, de acordo com as competências que a pessoa apresenta. A amplitude é maior e as formações serão mais personalizadas. (Depoimento A).

Na fala acima, encontramos outro ponto característico na implantação de uma UC, é a transição da antiga área de treinamento e desenvolvimento para o conceito de educação corporativa que passa pela preocupação em atender as necessidades visualizadas pelos gestores das áreas que por sua vez buscam seguir as diretrizes identificadas no planejamento estratégico da organização:

Figura 15: Processo de mudança de T&D para UC na UniBrad



Fonte: Material da UniBrad com adaptação da pesquisadora, 2016.

## **Depoimento B:**

Sobre a concepção de Educação Corporativa:

Diferentemente de um sistema tradicional de Treinamento e desenvolvimento, que foca as lacunas dos indivíduos, a finalidade de um Sistema de Educação Corporativa é suportar o negócio, desenvolvendo competências críticas da organização alinhados a sua estratégia. A mudança de visão permite pensar em competências futuras até então inexistentes, públicos externos e valorizar mais a avaliação dos resultados". (Depoimento B).

Para os gestores e especialistas da área, a Educação Corporativa captura, organiza e disponibiliza o conhecimento. Nesta perspectiva os especialistas reafirmam que as práticas da educação corporativa têm total integração com a gestão do conhecimento contribuindo para a disseminação do conhecimento na organização.

Segundo dados preliminares da pesquisa sobre as práticas da área em 2015:

O conhecimento tem sido aplicado à:

- ✓ 67% Promoção e geração de novos conhecimentos;
- ✓ 64,2% Resolução de problemas no dia a dia da organização;
- ✓ 64% Consolidação das competências estratégicas da organização;
- ✓ 32,6% Inovação ou produtos, processos e conceitos; e
- ✓ 29% preservação e história corporativa.

### **3.2. Competências que compõem o currículo na educação corporativa**

Sobre algumas competências que compõem o currículo na educação corporativa:

#### **Depoimento A:**

algumas competências que o currículo na UniBrad privilegia são: empreendedorismo, liderança, relacionamento interpessoal, equilíbrio emocional, negociação, visão globalizada, planejamento estratégico, criatividade, trabalho em equipe, comunicação, percepção, julgamento e flexibilidade”. (Depoimento A).

Reafirmando o comprometimento na formação de pessoas, há 10 anos, o banco vem fazendo um mapeamento de competências dos profissionais, em 2011, já havia incluído mais de 80% dos seus mais de 100 mil colaboradores. Isso reafirma, também, a sua visão de futuro na perspectiva da educação corporativa.

A partir de um modelo anterior de capacitação e desenvolvimento de habilidade para função a UniBrad vem para ampliar a perspectiva com foco maior no desenvolvimento de competências humanas e técnicas. Segundo Éboli (2014), “cada pessoa tem combinações especialíssimas de competências que já domina e outras que necessita aprimorar”

O foco da UniBrad é o desenvolvimento de competências e lideranças para o fortalecimento da marca e o compromisso social.

Os cursos na UniBrad não seguem uma estrutura curricular formal.

“Temos trilhas de aprendizagem”, O colaborador sabe que para seguir uma carreira mais comercial dentro do banco, basta pegar uma trilha que leve a essa formação. Esse colaborador, com seu gestor, pode ir montando seu caminho. Colocamos dentro dessas escolas uma série de soluções de aprendizagem. O aluno não fica restrito àquele treinamento tradicional, e sim a uma entrega mais completa. Pode ser um treinamento presencial, a distância, ou até em uma universidade tradicional. Pode ser a leitura de um livro ou a visualização de um vídeo”(Depoimentos A).

As trilhas de aprendizagem da UniBrad foram elaboradas com o objetivo de auxiliar no planejamento de carreira do colaborador. As soluções para aprendizagem oferecidas, também, reforçam o compromisso para a formação, ampliando e dinamizando o aprendizado através de recursos, espaços e instrumentos contemporâneos para que aconteça o aprendizado a qualquer momento, em qualquer lugar. Algumas delas:

- ✓ Sugestões de leituras;
- ✓ Biblioteca de resumos;
- ✓ Videoaulas;
- ✓ Fóruns de aprendizagem;
- ✓ Ensino *on the job*;
- ✓ Cursos presenciais;e
- ✓ Outras mobilidades de educação compartilhada.

Entre as soluções de aprendizagem, destaca-se o ensino a distância, cultura já existente e, fortemente, disseminada na organização. Desde o ano 2000, são disponibilizados cursos nessa modalidade. Para uma organização do tamanho do Bradesco, o uso contínuo dessa solução de aprendizagem serve para imprimir agilidade necessária na disponibilização dos cursos em todo o país.

#### **Depoimento B:**

Sobre algumas competências que compõem o currículo na educação corporativa:

A competência de uma organização só é fortalecida pelo desenvolvimento coletivo das competências das pessoas. Logo é preciso mapear as competências dos indivíduos e da organização, bem como os resultados esperados (Depoimento B).

Cada organização terá seu próprio conjunto de competências similares em nomenclaturas, mas diferentes na essência e na relevância. As mais comuns trabalham: competências técnicas ligadas à operação (fluxo de valor principal da organização), competências funcionais, competências de liderança e competências de gestão. Aspectos culturais e valores também são trabalhados, pois um modelo educacional delinea comportamentos”(Depoimentos B).

De acordo com a Pesquisa Nacional de Práticas e Resultados da Educação Corporativa, realizada em 2015, pelo grupo de especialistas em Educação Corporativa da FIA, em que o nosso depoente W.C. participou resulta: para 73% das empresas respondentes, o desenho dos SECs, foi baseado no mapeamento das competências estratégicas da organização.

Quanto aos atores desse processo, o envolvimento da liderança, no levantamento e no mapeamento das competências estratégicas, acontece em dois terços das empresas respondentes.

A liderança é uma competência que aparece na maioria dos programas educacionais corporativos como uma das mais necessárias e urgentes a ser aprimorada e não faltam esforços nesse sentido. A seguir, temos um modelo de escola para liderança e suas respectivas competências essenciais para o desenvolvimento da liderança.

O SEC da Embraer, por exemplo, tem um modelo de escola (dentre outros) voltado, exclusivamente, para o desenvolvimento da liderança, denominado: Escola do Líder. Para contextualizar a importância dessa competência na organização e, obviamente, ser um reflexo das práticas do mercado, veremos os números (anuais) da Escola do Líder da Embraer:

- ✓ Investimentos – 7 milhões em educação corporativa (global);  
3, 3 milhões para desenvolvimento de liderança;
- ✓ Dentre as 395 mil horas de treinamento, 41 mil são voltados à liderança;
- ✓ 400 participantes em treinamentos internacionais, 72 líderes;
- ✓ 170 mil participantes em treinamentos, 11 mil líderes;
- ✓ 2 mil turmas realizadas, 510 turmas com participações de líderes.

As competências específicas para o desenvolvimento de líderes na Escola de Formação da Embraer são:

- ✓ Capacidade em governança corporativa;
- ✓ *Compliance*;
- ✓ Auditoria interna e riscos;e
- ✓ Comunicação- “líder ouvidor”.

### 3.3. Formação dos educadores corporativos

#### Depoimento A:

Sobre a formação dos educadores corporativos e suas competências da UniBrad.

Os profissionais que atuam na UniBrad possuem formações diversas, sendo especialistas em suas áreas. Todos eles combinam competências essenciais para o desenvolvimento de soluções de aprendizagem". (Depoimento A).

Existe uma política de educação continuada, como pós-graduação e MBA, fora do banco. "sempre estudamos caso a caso". Comumente o programa de MBA ou especialização deve ter afinidade com as funções desempenhadas pelo colaborador, dentro do banco. Com diversas parcerias, inclusive há muitos programas montados para o Bradesco (75), principalmente, MBA's. A maioria é voltada para o setor bancário, decorrente da falta de capacitação específica no segmento. Mais de 2.5 mil funcionários já foram formados em MBA's ou programas específicos, de acordo com o diretor executivo, André Cano. FGV, USP, INSPER, ESPM são algumas instituições parceiras nesses programas.

Recentemente, o grupo intensificou os programas de formação de liderança e passou a investir em parcerias internacionais com algumas das melhores universidades do mundo. A atual diretora de recursos humanos, G. P., participou do programa que seleciona cerca de quatro executivos por ano para passar, aproximadamente, 7 meses nos Estados Unidos em escolas de negócios como as de Harvard, MIT, Columbia e Wharton. Esse tipo de programa pode custar entre U\$\$ 7 mil a U\$\$ 13 mil, para cada profissional, por semana, dependendo do curso e instituição. Esse investimento pode chegar a U\$\$ 300 mil por pessoa.

A possibilidade de participar do programa é um incentivo extra para que mais pessoas que ocupem o cargo de liderança se aperfeiçoem no idioma (Depoimento A).

Ainda segundo G. P., que participou do AMP (*Advanced Management Program*), espécie de MBA intensivo de quatro a sete semanas em Columbia e

outros cursos em instituições como Harvard, Michigan e no *Center For Creative Leadership*, onde todos os executivos passam pelo mesmo programa de liderança, embora em turmas separadas, para garantir que a interação seja majoritariamente com profissionais de países e culturas diferentes.

No meu caso o objetivo era fazer parte de grupos que não tivessem muitas pessoas de RH. Assim, poderia desenvolver outras competências". (Depoimento A).

### **Depoimento B:**

Sobre a formação de educadores corporativos e algumas competências que devem ter:

O professor W. C. usa o clássico do processo de design educacional ADDIE para descrever as principais competências dos gestores e analistas dos SECs.

**Análise:** Visão de negócios e diagnóstico organizacional.

**Design:** Domínio das tecnologias e metodologias educacionais, desenho educacional, foco no aprendiz, foco no desempenho;

**Desenvolvimento:** Gestão de projetos educacionais, gestão de fornecedores, articulação com conteudistas e *stakeholders*;

**Implementação:** Gestão de rotinas e de processos, gestão de indicadores de operação, atendimento;

**(E)Avaliação:** Levantamento de dados e informações domínio das metodologias e cálculos da avaliação, *Report* (comunicação dos resultados). (Depoimento B).

Outra possibilidade, na aplicação do ADDIE, pode acontecer quando há adaptações na estrutura conforme o porte da organização. Nessa segunda opção, o processo ADDIE deve contemplar interlocutores com os papéis dos agentes educacionais.

**Conteudista:** domínio técnico e conceitual, foco no aprendiz, foco no desempenho,

**Facilitador da aprendizagem (multiplicador):** domínio técnico e conceitual (menor grau de complexidade, didática, comunicação, foco no aprendiz, foco no desempenho.

**Suporte ao desempenho (transferências para a prática):** empatia, didática, foco no aprendiz e foco no desempenho. (Depoimento B).

As organizações têm em comum a preocupação na formação dos educadores corporativos e, sobretudo, com a formação de seus líderes que formam o grupo responsável pela disseminação do conhecimento. Algumas características como a ideia de uma formação contínua, a aprendizagem colaborativa e compartilhamento de experiências, também, são vistas como práticas fundamentais para a assimilação e inspiração dos seus colaboradores e aprendizes.

### 3.4. Síntese dos resultados

Quadro 8: Síntese dos resultados obtidos

<b>Categoria temática</b>	<b>Depoimento A</b>	<b>Depoimento B</b>
<b>Concepção de educação corporativa</b>	<p><i>“Tem o objetivo de treinar e desenvolver profissionais, de modo que estejam alinhados com a estratégia da empresa”.</i></p> <p><i>“Desenvolver e disponibilizar programas de treinamento, estimular o desenvolvimento e a carreira dos profissionais que atuam na organização”.</i></p> <p><i>“A UniBrad foi constituída por dez escolas que planejam ações educativas a partir de estratégias corporativas.</i></p>	<p><i>“Diferentemente de um sistema tradicional de T&amp;D, que foca as lacunas dos indivíduos, a finalidade de um Sistema de Educação Corporativa é suportar o negócio, desenvolvendo competências críticas da organização alinhados a sua estratégia. A mudança de visão permite pensar em competências futuras até então inexistentes, públicos externos e valorizar mais a avaliação dos resultados”.</i></p> <p><i>Infelizmente, educação continuada está bastante associada aos cursos de pós-graduação, prefiro interpretá-la com uma visão ampla e focada no protagonismo do indivíduo em seu autodesenvolvimento”.</i></p>
	<p><i>“As Escolas são: Cidadania e Sustentabilidade, Escola Digital, Excelência operacional, Gente, Identidade Organizacional. Inteligência de Negócios, Liderança, Negócios, Relacionamento com o cliente, Segurança e Solução Operacional”.</i></p>	<p><i>“A competência de uma organização só é fortalecida pelo desenvolvimento coletivo das competências das pessoas”.</i></p> <p><i>“é preciso mapear as competências dos indivíduos e da organização, bem como os resultados esperados”</i></p>

<p style="text-align: center;"><b>Currículo e competências</b></p>	<p>“A UniBrad não segue a estrutura curricular formal”.</p> <p>“Adotamos o sistema de “trilha de aprendizagem”, elaboradas como objetivo de facilitar o planejamento da carreira do funcionário, sugerindo alternativas de aprendizagem que levam em conta as atividades desenvolvidas – técnicas ou gestão, o nível de maturidade na função e as competências que cada profissional necessita focar para seu pleno desenvolvimento.</p> <p>“Empreendedorismo, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Equilíbrio emocional, Negociação, Visão Globalizada, Planejamento Estratégico, Criatividade, Trabalho em Equipe, Comunicação, Percepção/ Julgamento e Flexibilidade”.</p>	<p>“Cada organização terá seu próprio conjunto de competências, muitas vezes similares em nomenclaturas, mas diferentes na essência e na relevância”</p> <p>“As mais comuns trabalham: competências técnicas ligadas à operação (fluxo de valor principal da organização), competências funcionais, competências de liderança e de gestão. Aspectos culturais e valores também são trabalhados, pois um modelo educacional delinea comportamentos”.</p> <p>“Neste novo contexto, o papel das UCs é de incentivar o papel de self direct learner e disponibilizar recursos educacionais, promover a curadoria de conteúdo, estruturar trilhas que facilitam o desenvolvimento de competências, incentivar a pesquisa, o suporte no ambiente de trabalho e a colaboração mútua. Da mesma forma, deve deixar de ser a centralizadora e monopolizadora da aprendizagem organizacional e promover a aprendizagem informal e a aprendizagem social”.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Formação de educadores corporativos</b></p>	<p>Os profissionais que atuam na UniBrad possuem formações diversas, sendo especialistas em suas áreas. Todos eles combinam competências essenciais para o desenvolvimento de soluções de aprendizagem.</p>	<p><b>Gestores:</b> Análise: Visão de negócios e Diagnóstico organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Design: Domínio das tecnologias e metodologias educacionais, Desenho educacional, Foco no aprendiz, Foco no desempenho.</li> <li>- Desenvolvimento: Gestão de projetos educacionais, Gestão de fornecedores, Articulação com conteudistas e stakeholders.</li> <li>- Implementação: Gestão de rotinas e de processos, Gestão de indicadores de operação, Atendimento.</li> <li>- (E)Avaliação: Levantamento de dados/informações, Domínio das metodologias e cálculos de avaliação, Report (Comunicação dos resultados).</li> </ul> <p>Daí para cada organização há adaptações na estrutura conforme o porte. Exemplo: Santander usa 3 núcleos, Bradesco 4, Unindústria 2.</p> <p>No segundo, Este processo ADDIE deve contemplar interlocutores com os papéis dos agentes educacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conteudista:</b> Domínio técnico e conceitual, Foco no aprendiz, Foco no desempenho</li> <li>- <b>Facilitador da aprendizagem (multiplicador):</b> Domínio técnico e conceitual (menor grau de complexidade), Didática, Comunicação, Foco no aprendiz, Foco no desempenho.</li> <li>- Suporte ao desempenho (transferência para a prática): Empatia, Didática, Foco no aprendiz e Foco no desempenho.</li> </ul> <p>“Pesquisar, acompanhar publicações, trocar experiências profissionais e estar sempre de cabeça aberta ao</p>

		<i>novo são as melhores formas de se manter atualizado”.</i>
--	--	--

Fonte: Adaptado pela pesquisadora, 2016.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar a concepção de currículo na educação corporativa e que competências a constroem. Dessa forma, a educação corporativa tem como propósito desenvolver pessoas e apoiar objetivos estratégicos, com base na gestão de pessoas, desenvolvendo competências individuais, alinhadas à estratégia da organização que resultam em competências organizacionais, fundamentalmente, necessárias para a vantagem competitiva nos dias atuais. Assim, autores remanescentes da literatura vigente corroboram com o pensamento sobre o valor agregado que o conhecimento gera à organização e o definem como o fator estratégico, sendo o grande diferencial dentre as organizações (no meio corporativo). Nessa perspectiva, com base nos especialistas da área e práticas atuais nas organizações, pode-se evidenciar que a educação corporativa é a propulsora da gestão do conhecimento dentro das organizações com sua proposta de geração, assimilação e disseminação do conhecimento, desenvolvendo novas ideias e aprimorando processos. Pode-se constatar, ainda, o avanço nas práticas que formatam a relevância quanto ao conceito de educação corporativa.

Quanto ao currículo e as competências que o constroem na educação corporativa, percebe-se a característica evidente do currículo por competências. O currículo, na educação corporativa, é construído a partir da prática, por isso não deve ser prescrito, deve ser construído estrategicamente, conforme a real necessidade. O educador corporativo e os gestores pensam de maneira contextualizada e desenvolvem o processo de construção desse currículo integrado com intenções e compromisso. A estruturação da trilha de aprendizagem, na educação corporativa, está fortemente ligada às competências organizacionais identificadas como necessárias no planejamento estratégico da organização, dessa forma são fundamentais para alcançar o objetivo maior dentre as organizações que é a vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a educação corporativa tem caráter estratégico para o desenvolvimento de pessoas, a partir de modelos educacionais desenhados,

com base nas competências necessárias e específicas a cada segmento de mercado. Os sistemas de educação corporativa, geralmente, são formados por escolas, de acordo com o segmento de cada organização, portanto denominadas, escolas do mercado financeiro, do mercado automotivo, do mercado de serviços, do mercado de publicidade, do mercado de varejo, dentre outras.

Diante desse cenário, algumas premissas devem ser consideradas na construção do currículo da educação corporativa com base nas diretrizes curriculares da UNESCO, a partir das características do currículo formal e características do currículo informal, focado no desenvolvimento de competências organizacionais como:

- ✓ educar e formar pessoas altamente qualificadas, cidadãos responsáveis (...) incluindo capacitações profissionais;
- ✓ prover oportunidades para aprendizagem permanente;
- ✓ implementar a interdisciplinaridade;
- ✓ reforçar os vínculos entre a educação superior, o mundo do trabalho e os outros setores da sociedade;
- ✓ utilização de novos e apropriados métodos que permitam ir além do domínio cognitivo das disciplinas;
- ✓ criar novos ambientes de aprendizagem.

Outra dimensão na proposta de construção do currículo da educação corporativa é a base dos três Cs, citado anteriormente, a saber: Cidadania, Contexto e Competências Básicas do ambiente de negócios. Como sugestão complementar recomenda-se os 4Cs, ou seja, a inclusão das Competências Críticas, com base no documento da OCDE, que trata das competências socioemocionais para o século XXI, assim estruturadas:

- ✓ Aprendizagem social e comunicação;
- ✓ Aprendizagem colaborativa;
- ✓ Pensamento crítico; e
- ✓ Criatividade.

A partir dessas propostas para a construção do currículo da educação corporativa, sugere-se um modelo possível, tomando o devido cuidado de antecipar o caráter flexível e aberto que esse currículo deve ter, pois é inerente ao currículo na educação corporativa a especificidade do segmento, suas competências necessárias e alinhadas ao planejamento estratégico, como fundamentais na geração de conhecimento de cada organização.

Com base na análise dos dados dos cenários da pesquisa, quanto às competências utilizadas para construir o currículo na educação corporativa, identificou-se que as mais relevantes são:

Quadro 9: Currículo baseado nos pilares da educação corporativa

Competências organizacionais	Competências Líderes	Competências específicas segmento Bancário
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Negócios</li> <li>✓ Gestão</li> <li>✓ Comportamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidade em governança corporativa</li> <li>✓ Coaching</li> <li>✓ Mentoring</li> <li>✓ Criatividade</li> <li>✓ Inovação</li> <li>✓ Comunicação</li> <li>✓ Colaboração</li> <li>✓ Fluência digital e capacidade de desenvolvimento tecnológico</li> <li>✓ Autogerenciamento de carreira</li> <li>✓ Raciocínio criativo e resolução de problemas</li> <li>✓ Capacidade de aprender</li> <li>✓ Capacidade de projetar conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conhecimentos dos produtos e serviços;</li> <li>✓ Capacidade para solucionar problemas;</li> <li>✓ Comunicação;</li> <li>✓ Habilidade para vender produtos e serviços;</li> <li>✓ Inovação tecnológica               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criação de novos conhecimentos</li> <li>○ Geração de idéias técnicas para novos produtos</li> <li>○ Habilidades gerenciais para conceber, desenvolver e explorar aplicações de TI, para suportar e ampliar funções do negócio;</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: O quadro acima foi construído pela pesquisadora, 2016.

Nessa mesma linha, quando a análise foca nos processos, fica constatado que, após o estudo das bases para construção do currículo, na

educação corporativa, na educação formal e na educação por competências, pode-se concluir que as bases comuns que melhor se aplicam ao caso do processo de construção do currículo na educação corporativa são:

Quadro 10: Bases comuns que melhor se aplicam na construção do currículo para a educação corporativa

<b>Currículo na Educação Corporativa</b>	<b>Currículo formal</b>	<b>Currículo por Competências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decisório estratégico</li> <li>✓ Definição do público alvo</li> <li>✓ Técnicas de aprendizagem</li> <li>✓ Definição de parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ensino – aprendizagem</li> <li>✓ Avaliação do processo de ensino aprendizagem</li> <li>✓ Processo de avaliação de resultados</li> <li>✓ Processo de certificação profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centrado no aprendiz</li> <li>✓ Individualização da formação</li> <li>✓ Construção significativa de conhecimentos</li> <li>✓ Seleção de situações de aprendizado baseado na pedagogia de projetos de situação problema</li> <li>✓ Definição do processo de avaliação da aprendizagem</li> </ul>

Fonte: O quadro acima foi construído pela pesquisadora, 2016.

Em relação à formação do educador corporativo, as competências pedagógicas assim como as técnicas e de gestão são fundamentais para o favorecimento da aprendizagem na organização.

No que se refere à aprendizagem, é sugerida uma nova prática de ensino, baseada na ação; reflexão, com metodologias inovadoras e propostas de aprendizagem por resolução de problemas reais, modelo que já é utilizado em alguns sistemas de educação corporativa (SECs).

É, fundamentalmente, importante que a ideia de aprendizagem contínua permeie a filosofia da organização, de seus líderes e colaboradores. Nesse sentido, a formação dispensada à liderança valida o seu volume atual, uma vez

que os líderes têm papel fundamental na disseminação dessa nova prática, modelo ou cultura organizacional que é o sistema de educação corporativa, favorecendo os processos de aprendizagem contínuos, a formação e atuação de lideranças e educadores que inspirem os aprendizes ao autodesenvolvimento.

No que tange ao futuro dos processos utilizados para a construção de currículos na educação corporativa, cabe ressaltar a relevância das novas tecnologias e mídias digitais, tanto no ambiente de negócios de todos os setores econômicos e mercados, como nos ambiente de aprendizagem.

Desta forma, recomenda-se que uma das principais tendências a serem levadas em consideração para o desenvolvimento de projetos de educação corporativa seja a utilização de plataformas digitais que permitam o acesso ao maior número de colaboradores de uma empresa a:

- Aprendizagem colaborativa no modelo, ensinando e aprendendo uns com os outros em tempo real;
- Compartilhamento de conhecimentos, experiências e histórias de vida, estudos, pesquisas, materiais e relatórios;
- Curadoria de conteúdos;
- Resolução de casos e desafios.

Dentre os principais desafios da educação corporativa estão:

- **Atuação estratégica:** alinhamento com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos das organizações, influenciando o perfil profissional de colaboradores, e as competências socioemocionais necessárias para encontrar os diferenciais fundamentais para agregar valor e, conseqüentemente, a vantagem competitiva, parte integrante da missão da educação corporativa, pois contribui para a construção de um currículo que efetive a gestão do conhecimento de forma aplicada à realidade dos negócios de cada organização.
- **Autodesenvolvimento:** o meio corporativo apresenta um maior nível de exigência, no contexto contemporâneo, assim esperados profissionais de

empresas que desenvolvam práticas voltadas ao autodesenvolvimento, pois a dinâmica dos mercados, em alinhamento com as novas tecnologias e plataformas digitais de redes de conhecimento aplicadas aos negócios, coloca o desafio do tempo para aprender e saber o que fazer como uma das habilidades mais importantes. Isso significa que o profissional contemporâneo deve ser assertivo e acompanhar a velocidade do mercado. Nesse processo, é vital que os profissionais busquem o autodesenvolvimento, baseado principalmente no processo de aprendizagem colaborativa, e social por comunicação em plataformas digitais criadas pelas próprias empresas e que segundo a OCDE, são as duas das competências socioemocionais mais relevantes para o século XXI, onde uns aprendem com os outros constantemente.

- **Desenvolvimento das competências socioemocionais:** Os 4Cs propostos pela OCDE, reforçam a importância do autodesenvolvimento, uma vez que, conforme afirmado no item anterior, abordam:
  - ✓ Aprendizagem colaborativa, ressaltando que sem a ela, os profissionais têm sérias dificuldades para acompanhar a rapidez da evolução dos mercados competitivos, precisando aprender cada vez mais e, rapidamente, com a experiência dos seus pares de empresa, por meio da troca de conhecimentos aplicados à situações reais já enfrentadas, em curso ou em planejamento.
  - ✓ O pensamento crítico é parte inerente à assertividade do que é melhor fazer, pois potencializa a capacidade dos profissionais no diagnóstico das situações, e sua relação com os processos de tomadas de decisão, pois sem o diagnóstico assertivo, de nada vale a rapidez da decisão a ser tomada, o que novamente reforça a importância do autodesenvolvimento.
  - ✓ A aprendizagem social por comunicação em redes vem a confirmar que essa competência está relacionada a todas as etapas do processo de tomada de decisões nas empresas, em que saber comunicar os fatos corretos às

pessoas certas, com detalhada descrição de informações, é de suma importância para que o resultado final atinja os objetivos desejados. Além disso, permite, pelo recurso de trocas de conhecimentos em redes, uma expansão de repertório de conhecimentos sobre soluções para desafios e problemas, que permite a celeridade do tempo para as tomadas de decisão.

- ✓ A criatividade pode ser apontada como a competência que faz a diferença em busca de soluções disruptivas e inovadoras, mas que tem relação direta com todas as demais. Para que um profissional seja, criativamente, relevante em um ambiente corporativo, ele precisa saber reunir e concatenar a atuação estratégica, o seu autoconhecimento, a aprendizagem colaborativa e a social por comunicação em redes e o pensamento crítico, em uma teia, integrada e focada em proporcionar melhores resultados das estratégias, sendo resultantes de sua capacidade e habilidade para resolver desafios e problemas e tomar as melhores decisões no menor espaço de tempo possível.

O caráter do presente estudo é o de trazer uma contribuição para reflexão sobre o tema pesquisado e diante das considerações aqui apresentadas, a presente investigação não têm a pretensão de ser definitiva, entretanto demonstra a importância de se refletir sobre a necessidade da realização de estudos que aprofundem a relação entre a concepção de currículo e a educação corporativa.

Como consideração final, o presente estudo sugere que futuras pesquisas possam focar no estudo de casos reais, para observar as relações entre currículo, competências socioemocionais, aprendizagem colaborativa e social por comunicação em redes digitais e presenciais.

*“A lição sabemos de cor, só nos resta aprender”*

*(Beto Guedes)*

## REFERÊNCIAS

ABRAMOWICZ, Mere. **Avaliando a avaliação da aprendizagem: um novo olhar**. São Paulo: Lúmen, 1996.

\_\_\_\_\_. **Reflexões sobre práticas docentes de Qualidade no Ensino Superior**. (Série Currículo: Questões atuais) 1.ed. – Curitiba, PR: CRV, 2013.

ALLEN, Mark. **Corporate University Handbook**; designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação**. Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2012.

ARANHA, **Filosofia da Educação**. 2.ed. São Paulo; Moderna, 1996.

ARENDT, H. **La vida del espíritu**. Barcelona: Paidós, 1984.

BIANCHETTI, Lucídio, et al, organizadores. **Educação Corporativa**: Mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB**. 1947.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Nacional, 1939.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica** – 6.ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008.

COSTA, Thaís. **A noção de competência enquanto princípio de organização curricular**. Disponível

em:[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782005000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000200005). Acessado em 16/04/2016.

DELUIZ N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação**: implicações para o currículo. Boletim SENAC [Internet]. 2001 [citado 2009 jul. 29]. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>. Acessado em: 10/05/2015.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO** da comissão internacional sobre Educação para o século XXI. 6.ed. São Paulo: Unesco/MEC/Ed. Cortez, 2001.

DEWEY, JOHN. (1978). **Democracia y educación**. Buenos Aires: Losada.

DOLL, JR; William E. **Currículo: uma perspectiva pós-moderna**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo; Atlas, 2004.

DUTRA, Joel S.; FLEURY, M.; RUAS, R. **Organizadores. Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa. **As pessoas na organização**: o desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2008.

\_\_\_\_\_. (et. al). **Educação Corporativa**; fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Educação Corporativa**: muitos olhares. São Paulo. Editora Atlas, 2014.

FELDMANN, Marina (Org). **Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 47. ed. Rio de Janeiro: Terra e Paz, 1996.

GENTILI, P.; BENCINI, R. **Construindo competências**. [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_31.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_31.html). Acessado em: 12:11:2015.

GIROUX, Henry. A. **Beyond the swindle of the corporate university**: higher education in the service of democracy. USA. January, 2011.

HAWTHORNE, E. M.; LIBBY, P.A.; NASH, N.S. **The emergence of corporate colleges**. *Journal of continuing higher education*, n. 31, 1983.

JUNQUEIRA, L. A. C., VIANNA, M. A. F. **Universidade Corporativa**. 2002 Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm>. Acessado em: 17 11;2015.

LUDKE, M; ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. **A Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MASETTO, Marcos, Tarciso. **Competência Pedagógica do Professor Universitário**. São Paulo: Summus, 2012

\_\_\_\_\_. **Desafios para a Docência Universitária na Contemporaneidade**: professor e aluno em inter-ação adulta. 1a. ed. São Paulo: Editora Avercamp, 2015.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods**: history and state of the art. HayMcBerResearch Press, 1990

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

\_\_\_\_\_. **O ambiente de trabalho de 2020**. Como as empresas inovadoras atraem, desenvolvem e mantêm os funcionários do futuro nos dias de hoje. Rio de Janeiro. Alta Books, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 200.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. 1.edição. São Paulo. Atlas, 2002.

NONAKA, I e TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19º. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre. Bookman, 2009.

PACHECO, J. A. **Currículo: Teoria e Práxis**. Porto Alegre, Portugal, Porto Editora, 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PESCUA, D. Castilho.A. **Projeto de Pesquisa: O que é: Como Fazer: Um guia para sua elaboração**. São Paulo. Olho D'água; 2013.

PIMENTA, S. G. ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2010.

RENAUD – COULON, Annick. **Corporate Universities, Corporate Institutes: International Evaluation and Comparison**. English Version. Washington: Corporate University Enterprise, February, 2002.

ROPÉ, F. & TANGUY, L. (orgs.).**Introdução.In: Saberes e Competência: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas-SP: Papirus, 1997a

SACRISTAN, J. G. **Educar e Conviver na cultura global: as exigências da cidadania**. Porto Alegre: Artmed, 2002

\_\_\_\_\_. **O currículo; uma reflexão sobre a prática; tradução Ernani F.da F. Rosa**. – 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2000.

\_\_\_\_\_. **Poderes Instáveis em Educação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SAVIANI, Demerval. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2011.

SENAC, **Abordagens e inovações no currículo**. Centro Universitário Senac. São Paulo – Educação Superior a Distância, 2015.

UNESCO: **Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI: Visão e Ação**, Paris, 1998.

VERGARA, S., PINTO, M. C. S. “**Nacionalidade das referências teóricas em análise organizacional**: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira.” In: ENANPAD, 1º, 2000, Curitiba. Anais...Curitiba, 2000.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo, SP. Senac, 2003. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br>. Acessado em: 28/03/2016.

**Endereço eletrônico:**

HTTP://espresso3.com.br/ acessado em 12/01/2016.

## **Anexos**

### Anexo 1

Roteiro Norteador da entrevista semiestruturada: Respondente "A". (Modelo de SEC do segmento bancário)

- 1) Qual é a sua concepção de Universidade Corporativa?
- 2) Quais são os principais objetivos da Universidade Corporativa? E da sua Universidade?
- 3) Qual é o currículo de sua Universidade Corporativa? Que competências o currículo privilegia?
- 4) Qual é a concepção de formação de professores para sua Universidade Corporativa?

## Anexo 2

Roteiro Norteador da entrevista semiestruturada: Respondente "B". (Cenário de vários modelos de SECs do mercado).

- 1) Qual é concepção de Educação Corporativa?
  
- 2) Quais os principais objetivos da Universidade Corporativa?
  
- 3) Que competências o currículo da Universidade Corporativa privilegia?
  
- 4) Quanto a formação de educadores corporativos, que competências devem ter?