

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
CEADE

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO MUNDO  
CORPORATIVO**

SIMONE SARMENTO DAVID

São Paulo – SP  
2013

SIMONE SARMENTO DAVID

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO MUNDO  
CORPORATIVO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP  
2013

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

Dedico este trabalho ao meu marido,  
companheiro de toda uma vida e, em especial  
ao meu filho, razão do meu viver.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A IMPORTANCIA DA EDUCAÇÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES. ....	11
2. APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: O PEDAGOGO COMO GESTOR DE CONHECIMENTO .....	19
3. A EDUCAÇÃO A FAVOR DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.....	25
4. A PESQUISA.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
6. BIBLIOGRAFIA.....	39
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....	41

## **Resumo**

Este trabalho tem como principal objetivo compreender o que de fato é a Educação Corporativa e evidenciar o pedagogo no contexto organizacional e suas contribuições no mundo corporativo, voltado para o incentivo da aprendizagem e educação, qualificado para preparar funcionários competitivos, de acordo com as atuais exigências do mercado de trabalho. Neste sentido, abre-se espaço nas organizações empresariais para o pedagogo, que apresenta-se apto para lidar com questões de caráter didático, psicológico e sociológico, fazendo com que objetivos como educação e aprendizagem sejam alcançados de forma eficiente e eficaz, proporcionando melhores resultados e uma capacidade de diferenciação no mundo extremamente competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE** – Aprendizagem. Educação Corporativa. Gestão do conhecimento. Administração. Pedagogia.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende analisar questões que envolvem como o aprendizado ocorre dentro das organizações empresariais, o que permeia o desenvolvimento das pessoas e a disseminação desse conhecimento, base de sucesso e competitividade das atuais corporações.

Para isso, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, fundamentando os conceitos analisados, apoiada por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória com gestores de Recursos Humanos de diferentes ramos de atividades, sobre alguns pontos do objeto estudado e como de fato a disseminação do conhecimento ocorre, ou deve ocorrer na prática sobre a ótica destes profissionais.

Suportada pelo referencial teórico, a pesquisa com profissionais de Recursos Humanos, pretendeu-se elucidar como de fato o conhecimento é disseminado nas organizações sobre o ponto de vista dos profissionais desta área, historicamente reconhecida pela responsabilidade de treinar funcionários nas organizações.

Um desafio para todas as organizações é o de como mensurar os resultados do investimento em educação corporativa, como reter estes talentos a partir da sua especialização e disseminar o conhecimento adquiridos por estes profissionais de forma eficiente em toda corporação.

A velocidade das informações atribuídas às novas tecnologias, a chamada Era da Informação, influenciam diretamente a educação e o conhecimento. Administrar a

quantidade de informações veiculadas e estar atualizado, atualmente, é uma tarefa extremamente difícil e especializada.

Sendo a incerteza, a única certeza no mundo corporativo, diante de tantas mudanças em poucos espaços de tempo, a necessidade de se manterem atualizadas e competitivas, fazem as empresas valorizarem cada vez mais o seu capital intelectual, na certeza que apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.

Diante de constantes mudanças, torna-se imprescindível a presença de profissionais com conhecimentos especializados em educação. Neste sentido, a formação do pedagogo, antes quase que restrita ao ambiente escolar, passou a abranger o ambiente empresarial, trazendo contribuições não só na área de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, mas também e principalmente promovendo entre outros aspectos, a aprendizagem organizacional.

No entanto, os cursos tradicionais de pedagogia discorrem muito sobre a prática da pedagogia no espaço escolar, da importância do lúdico na educação infantil, de como aproveitar o conhecimento teórico adquirido na faculdade com o cotidiano escolar, e pouco trata do pedagogo como educador em espaços corporativos, o método de ensino e aprendizagem em empresas, além de como ocorre o conhecimento e a educação no ambiente empresarial.

Esta constatação, aliada a minha formação em Pedagogia, porém com a carreira profissional fundamentada integralmente em organizações empresariais, principalmente na área de Gestão Corporativa, tendo como o seu principal objetivo, a disseminação de cultura da empresa e o apoio nos processos organizacionais, foi estopim motivador para

dissertar sobre quais seriam as outras formas de atuação deste profissional e sua contribuição voltada à educação fora do ambiente escolar.

Há poucos trabalhos publicados na literatura sobre Pedagogia Empresarial, porém, muito se fala sobre a importância da Educação Corporativa e a Aprendizagem Organizacional como um diferencial competitivo entre as organizações.

Libâneo faz uma interessante menção sobre a atuação deste profissional.

“Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modo de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica, em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com os fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas várias modalidades e manifestações (LIBÂNEO, 1999, p. 33).”

Organizações corporativas convivem constantemente com necessidade de implementação de melhorias em seus processos para que continuem competitivas e em franco desenvolvimento. Essas constantes mudanças exigem velocidade de resposta e atingem vários aspectos e atividades da vida corporativa, que envolvem tecnologias, indivíduos e até sociedade.

Gerir pessoas e conhecimentos são ações-chave para potencializar processos de mudanças, com foco no capital intelectual da empresa. Visando este objetivo é essencial que as empresas instalem uma mentalidade de aprendizagem contínua na organização, promovendo processos de aprendizagem eficazes.

Tal análise justifica-se a hipótese de que é possível afirmar que o conhecimento adquirido durante o processo de graduação do pedagogo, pode e deve ser empregado em outros

ambientes profissionais, como empresas, e em todo local que exista um processo educativo.

No primeiro capítulo dissertaremos sobre a educação corporativa e a importância da educação e aprendizagem nas organizações, como de fato o conhecimento ocorre neste contexto. No segundo capítulo discorreremos sobre a contribuição do pedagogo, atuando como gestor do conhecimento, fora do ambiente escolar, finalizando com o terceiro capítulo, que versa sobre qual seria de fato a contribuição da educação para as organizações empresariais, a contribuição do líder como multiplicador de conhecimento e contextualizando a educação corporativa e sua contribuição como instituição geradora de conhecimento.

É neste contexto que seguiremos dissertando sobre o tema Educação Corporativa, aprendizagem organizacional e também a contribuição do pedagogo fora do âmbito escolar.

## **1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A IMPORTANCIA DA EDUCAÇÃO, ENSINO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.**

A educação corporativa busca sintonia e comprometimento com a aprendizagem dentro da empresa, envolvendo profissionais de todos os níveis da organização.

Segundo Eboli (2001, p.111), a educação corporativa tem por princípio o gerenciamento e desenvolvimento da carreira a partir de habilidades adquiridas e aplicadas no dia-a-dia. Hoje, gerenciar estrategicamente os talentos de uma organização, a partir de referenciais estratégicos organizacionais, é promover uma gestão integrada, que se realiza envolvendo pessoas, tecnologia, processo de produção, produtos, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente, e atuando na introdução de novos padrões culturais e na incorporação de novas competências que promovam uma revolução organizacional.

Um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a ampliação do conceito de educação. As transformações contemporâneas contribuíram para consolidar o entendimento da educação como fenômeno plurifacetado, ocorrendo em muitos lugares, institucionalizados ou não, e sob várias modalidades.

Ninguém escapa da educação, em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela, seja para aprender, para ensinar ou para aprender-e-ensinar.

Não há uma forma única, nem um único modelo de educação, a escola não é o único lugar em que ocorre a educação e talvez nem seja o melhor, e o professor não é o seu único praticante.

Segundo Holtz (2002, p.15):

“Na realidade cabe à família a importantíssima missão educativa. É ela que fornece, à pessoa desde a infância, as primeiras noções das coisas e os primeiros conhecimentos básicos da vida pessoal e social. Até certa idade da pessoa, é a família que dirige o ser imaturo, é a família que educa bem ou mal, conforme os casos.”

Considerando que o homem é um ser criativo, que produz, elabora, questiona, inventa, realiza, não esperamos resultados “mágicos” de métodos de ensino, de processos de ensino, de livros didáticos, de apresentações e de vídeos. É imprescindível a personalidade dinâmica e positiva do educador, seja como professor, chefe ou líder.

Como na empresa, há necessidade de se conseguir mudança de comportamento com o objetivo definido de melhorar a produtividade, o processo que deve se realizar é o processo educativo e não somente instrutivo.

O simples ato de instruir, não satisfaz aos objetivos do processo educativo, de influenciar positivamente a mudança de comportamento. Aqueles que se limitam a instruir, não cumprem integralmente a missão de educar, ou seja, de influenciar na mudança de comportamento e formação da personalidade, através das experiências, sejam eles, pais, monitores, professores, chefes ou líder.

Ao compararmos o significado de educação e instrução, torna-se perceptível que educar é um processo muito mais amplo, complexo e abrangente:

Compreendendo a educação como fenômeno humano e histórico, percebe-se a existência de varias dimensões que caracterizam o fenômeno educacional. As idéias de ensino, de aprendizagem, de mudança de comportamento e seus componentes técnicos,

emocionais, cognitivos, sociais, políticos e culturais constituem algumas dessas dimensões, as quais, em muitos dos seus aspectos, longe de se contradizerem, se complementam, envolvendo inúmeras relações e implicações e não a sua simples justaposição. Conforme Macian (1987, p.8):

“A educação, ainda que institucionalizada, acontece sempre a partir de inter-relações, onde a troca de experiência educando / educador enriquece a ambos, em todos os momentos, provocando mudanças até inesperadas, no decorrer e não só no final do processo. Ela expressa uma ação transformadora conjunta, onde todos os agentes atuam de forma sistêmica influenciando-se reciprocamente, em múltiplas direções, com diferentes graus de liberdade.”

Comparando “aprender” e “ensinar”, Abreu e Masetto (1990, p.5 e 6) diferenciam ambos os conceitos da seguinte forma:

#### **Aprender**

- Autodesenvolver, educar, buscar significado, reflexão, rever experiência, buscar conhecimento e informações, questionar, modificar atitudes, comportamento;
- Visão do ser humano integral;
- Aluno/treinando como centro do processo, responsável pela sua aprendizagem;
- Significa responder as questões o que? E para que?

#### **Ensinar**

- Instruir, fazer, dirigir, mostrar, orientar, guiar;
- Professor/Instrutor como centro do processo;
- Refere-se aos “como?” ou definição de métodos e técnicas, significando assimilar informações.

O ensinar condiz muitas vezes com a postura do treinamento das empresas tradicionais, enquanto que o aprender caracteriza as empresas que vêm adotando diretrizes coerentes com novos paradigmas, ou seja, autodesenvolver e educar, afastando-se, de certa forma, das abordagens mais tradicionais e tecnicistas.

Segundo Holtz (2000, p.14): “O processo de influências recebidas pelos participantes de uma empresa, durante todo o tempo em que trabalha nela, é educação”.

Educação corporativa são todas as atividades realizadas para modelar, difundir e aplicar conceitos, teorias e todo tipo de conhecimento no contexto de uma organização, entre seus membros, outras organizações que interagem com ela e a comunidade na qual está inserida, com o propósito de tornar tal organização mais capacitada para alcançar seus objetivos.

Segundo Eboli (1999, p.112):

“A educação corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos para os negócios, promovendo a Gestão do Conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua; Seu objetivo principal é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas, consideradas essenciais para a viabilização das suas estratégias.”

À medida que a educação desenvolve as pessoas, seus referenciais e seus modelos de interpretação da realidade se modificam. Portanto, ao criar novas estruturas cognitivas e emocionais, o processo educacional possibilita outras formas de motivação.

Nas organizações, segundo Macêdo (1988), podem-se distinguir três tipos de educação:

- educação técnica: tem por finalidade qualificar tecnicamente as pessoas, ensinando-lhes conceitos, valores e técnicas profissionais, bem como priorizando a relação das tarefas.
- educação pessoal: visa ao autoconhecimento; o indivíduo deve conhecer o seu potencial e saber utilizá-lo para planejar estrategicamente o próprio futuro, desenvolvendo a capacidade criativa e o senso de participação;
- educação organizacional: visa ao conhecimento da trajetória histórica da organização, abrangendo sua visão, missão, valores, objetivos, estruturas e sistemas; desenvolve competências para utilizar os instrumentos organizacionais e põe em foco a realidade organizacional, suas origens e tendências.

Em síntese, pode-se afirmar que a educação técnica abre novas perspectivas para a execução das tarefas, a educação pessoal revela as diferentes capacidades individuais a serem exploradas, e a educação organizacional propicia novos mecanismos de planejamento, organização, controle e avaliação do trabalho.

Portanto a educação no trabalho permite descobrir oportunidades de motivação que antes não eram percebidas, bem como novas maneiras de o indivíduo sentir-se recompensado pelo seu desempenho.

Atualmente, o mundo do trabalho requer um processo de aprendizagem contínua. Como os métodos e as técnicas de trabalho que estão em constante renovação, os profissionais devem estar sempre atualizados para manter as organizações interessadas em suas competências.

Só é possível comprovar o sucesso da aprendizagem quando o indivíduo exerce a atividade para a qual foi treinado, permitindo assim observar e avaliar o seu comportamento.

A mera participação em um treinamento não é a garantia de aprendizado. A aprendizagem pressupõe um novo comportamento, por exemplo, um executivo participou de um processo de desenvolvimento gerencial e mudou o seu estilo de centralizador para participativo, ou seja, um novo comportamento foi observado, avaliado e aprovado por sua equipe.

A aprendizagem é fruto da prática, logo não basta memorizar conceitos, é fundamental aplicá-los para que haja aquisição de conhecimentos. Não basta simplesmente o indivíduo

decorar todos os elementos e etapas do processo de comunicação para tornar-se mais capaz nesse aspecto. Para tanto é imprescindível que todos os conteúdos sejam praticados e avaliados, possibilitando a correção dos erros e a melhoria da quantidade e da qualidade da comunicação.

As discussões sobre aprendizagem em organizações enraízam-se de maneira ainda mais forte na perspectiva cognitivista, que abrange o ato de conhecer, como o homem desenvolve seu conhecimento a cerca do mundo, analisando os aspectos que intervêm no processo estímulo/resposta.

Fleury (2001), define que o processo de aprendizagem em uma empresa, pode ocorrer em três níveis:

- No nível do indivíduo. O processo de aprendizagem ocorre primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos;
- No nível do grupo. A aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo;
- No nível da organização. O processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhada pelo grupo institucionaliza-se e expressa-se em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retém e recuperam informações.

Senge (1990), em seus textos sobre aprendizagem organizacional, comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para o aprendizado, recompensando o desempenho das pessoas pela mera obediência dos padrões estabelecidos e não pelo desejo que têm de aprender.

O autor foca inicialmente o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de quais são seus objetivos e projetos sociais, em seguida, desloca o foco para o grupo e, por fim, por meio do raciocínio sistêmico, para a organização, construindo guias de ação que visam ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional por intermédio do conhecimento e da explicitação dos modelos mentais individuais, de grupo, bem como os modelos de construção de projetos coletivos.

Segundo Senge, modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizadas ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento.

Segundo Fleury (2001, p.97):

“Utilizando a idéia de modelos mentais de Senge e Kim (1993) desenvolveu mais esta passagem, da aprendizagem individual para a coletiva, dividindo o processo de aprendizagem em dois níveis:

- aprendizagem operacional: Consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações.
- aprendizagem conceitual: Ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.”

Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer empresa, cada vez mais deve associar-se ao conhecimento conceitual, pois eles acontecerão concomitantemente em todos os níveis de uma organização.

O quadro a seguir resume algumas das principais definições de aprendizagem organizacional, segundo Fleury, (2001, p.98):

- Aprendizagem Operacional: é um processo de identificação e de correção dos erros (Argyris, 1977).
- Aprendizagem Organizacional: significa um processo de aperfeiçoamento das ações por meio de conhecimento e compreensão melhores (Fiol & Lyles, 1985).
- Organizações que aprendem são organizações aptas a criar, adquirir e transmitir conhecimentos, bem como a modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos (Garvin, 1993).
- Uma organização está sempre expandindo sua capacidade de criar o futuro (Senge, 1990).

## 2. APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: O PEDAGOGO COMO GESTOR DE CONHECIMENTO

Segundo Chiavenato (2002, p.495), educação é toda influência que o ser humano recebe do seu meio social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influencias, assimila-as de acordo com as suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões culturais.

Libâneo (1999, p.51) cita:

“Em todo o lugar onde houver uma pratica educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia e um campo de atuação para o pedagogo.”

De acordo com Ramal (2012, p. 125), a Pedagogia, palavra de origem grega: *pais*, *paidos* = criança; *agein*=conduzir e *logos* = tratado, ciência. Portanto, em sua essência, pedagogia é a ciência relacionada à educação de crianças. No entanto, sabemos que não só crianças participam dos processos de aprendizagem, estes processos estão presentes em todas as fases da vida, incluindo a fase adulta. Para os processos de aprendizagem de adultos, conceitua-se a Andragogia, que apresenta os princípios fundamentais da educação de adultos.

De acordo Barral (2012), a Andragogia segundo a definição creditada a Malcom Knowles na década de 1970, considera a aprendizagem um processo de investigação mental e não de recepção passiva de conteúdos transmitidos. O adulto se motiva a aprender a partir da sua vivência, de suas necessidades e de seu interesse.

O quadro a seguir mostra as principais diferenças entre estes dois conceitos:

	<b>Pedagogia</b>	<b>Andragogia</b>
<b>Ambiente de Aprendizagem</b>	É formal e, geralmente, caracterizado pela competitividade e por julgamentos de valor.	É mais informal e caracterizado pela cooperação e respeito mútuo.
<b>Papel da Experiência</b>	Mesmo quando a experiência dos aprendizes é valorizada, a experiência do professor é maior e mais valorizada ainda.	Os adultos possuem mais experiência que as crianças. Em algumas situações, a experiência é o recurso mais rico para a aprendizagem.
<b>Vontade de Aprender</b>	Geralmente, a vontade de aprender está relacionada à obtenção de êxitos escolares.	Os adultos se estimulam a iniciar um processo de aprendizagem desde que compreendam a utilidade deste para sua vida pessoal e profissional.
<b>Orientação da Aprendizagem</b>	É dominante a lógica centrada nos conteúdos e não nos problemas.	A aprendizagem é orientada para a resolução dos problemas.
<b>Motivação</b>	É resultado de estímulos externos ao sujeito, como, por exemplo, a obtenção de uma boa nota na prova.	Os adultos são sensíveis a estímulos de natureza externa, mas são os fatores de ordem interna que motivam o adulto para a aprendizagem (satisfação, autoestima, qualidade de vida, etc).

Quadro comparativo entre a Pedagogia e a Andragogia. Figura 1

Fonte: Ramal (2012, p. 125).

Em uma turma de adultos, a aprendizagem se dá em mão dupla: o professor e os aprendizes aprendem, sendo às vezes difícil de perceber quem está aprendendo mais. A construção do saber é social e ocorre a partir da interação com o outro.

A aprendizagem de adultos deve ser significativa, ou seja, deve ter o significado para cada indivíduo, o aprendiz deve perceber qual será a utilidade daquele aprendizado, quer seja na vida pessoal ou na vida profissional.

### **Processos de aprendizagem na empresa.**

Para que as organizações se mantenham competitivas no mercado, é preciso constante atualização das competências de seus profissionais por meios de treinamentos, para que eles obtenham cada vez mais sucesso e alcancem os resultados esperados.

Este aprender constante está relacionado à educação continuada. O profissional deve estar sempre aberto para novas ideias, novas habilidades, novas técnicas e novos comportamentos, e isto não está somente relacionados a treinamentos formais, em espaços e tempo dedicados a isto, mas sim e principalmente no dia-a-dia da organização, todos alinhados e em busca do mesmo objetivo estratégico. Para que isto aconteça, é necessário informação, e para que esta informação ocorra em todos os estágios da pirâmide.

Diferente do ambiente escolar e acadêmico, nas empresas não é utilizado o termo professor para designar aquele que ministra um processo de ensino. Nas empresas, de maneira geral, o “professor” é chamado de instrutor, facilitador ou em alguns casos de mediador. Para descrever melhor suas funções, adotaremos o termo facilitador.

O papel do facilitador é promover um processo de questionamento mútuo, em que os aprendizes se autodirigem. O conhecimento é compartilhado e não apenas transmitido simplesmente. Citarei a seguir algumas das suas principais funções:

- Mediar a troca de informações e saberes;
- Conectar diferentes fontes de informação;
- Liderar o processo de aprendizagem;

- Dinamizar as relações aluno-aluno e aluno-material didático garantindo assim a aprendizagem e o fluxo comunicacional;
- Estimular processos criativos
- Promover a conversão de novos saberes em novas práticas;
- Incentivar os aprendizes a compartilhar problemas, soluções e aprendizagens;
- Identificar as dificuldades e necessidades dos aprendizes;
- Possibilitar que os aprendizes aprendam com seus erros;
- Valorizar os conhecimentos prévios que cada aprendiz traz consigo;
- Promover a interatividade, a troca entre os aprendizes.

Para o desempenho de tais funções, o facilitador precisa utilizar da ferramenta da Gestão do Conhecimento, resumida a seguir:

<b>Compartilhamento</b>	Ninguém é dono de todas as respostas. Os profissionais devem buscar juntos, soluções para os problemas e desafios comuns. É importante estar disposto a compartilhar informação O conhecimento deve fluir e circular na empresa
<b>Perenização do conhecimento</b>	O conhecimento deve ser absorvido e fazer parte do modo de trabalhar de cada um O conhecimento fica na organização quanto fica nas pessoas
<b>Reutilização da informação</b>	O aprendiz deve ser orientado a reutilizar o conhecimento A partir do conhecimento adquirido, o aprendiz deve produzir novas ideias e saberes
<b>Transferência de saber</b>	O aprendiz deve ser capaz de transferir o conhecimento, ou seja, de aplicar o que aprendeu.

Quadro ferramentas de gestão do conhecimento. Figura 2

Fonte: Ramal (2012, p. 131).

O facilitador deve conhecer com segurança os temas e conceitos a serem trabalhados.

Outro fator importante na ação educacional é o planejamento. O trabalho planejado contribui para que os seus objetivos sejam atingidos e as dificuldades previstas e

superadas, minimizando assim a improvisação. O planejamento também é importante para a adaptação do trabalho didático ao público alvo, e para que o tempo sejam distribuído de forma adequada.

Diferente do planejamento educacional (voltados para processos de ensino-aprendizagem desenvolvidos na escola), o profissional formado em pedagogia deve estar atento planejamento de atividades a serem desenvolvidas no âmbito das empresas.

Neste sentido, as práticas pedagógicas tornam-se importantes em várias esferas da sociedade, incluindo empresas, devido a necessidade de disseminação e internalização de conhecimentos, indo de encontro a necessidade de formação geral e contínua como requisito do processo produtivo.

Sendo assim, evidencia a ação pedagógica múltipla na sociedade. O pedagógico repassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal.

Juntamente com a psicologia e administração, a pedagogia contribui no âmbito empresarial, em especial nos departamentos de recrutamento e seleção, voltado para o estratégico empresarial, devido sua bagagem intelectual na prática educativa, que por sua natureza e pluridimensional.

Neste mesmo contexto, Libâneo (1999) descreve que:

“O curso de Pedagogia deve formar o pedagogo stricto sensu, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender demandas socio-educativas de tipo formal e não-formal e informal, decorrentes de novas realidades - novas tecnologia, novos atores sociais, ampliação das formas de lazer, mudanças nos ritmos de vida, presença dos meios de comunicação e informação, mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental - não apenas da gestão, supervisão e coordenação pedagógicas de escolas, como também na pesquisa, na administração dos sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição da políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instancias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagogia e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para terceira idade, nos serviços de lazer e animação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes, brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional etc. “

### **3. A EDUCAÇÃO A FAVOR DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

Novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas e, em organizações empresariais, o grande ponto é como disseminar este conhecimento de forma eficaz, se tornando uma organização do conhecimento, visando inovação contínua e resultando em maior competitividade.

Nas organizações, cada indivíduo tende a identificar-se por meio de sua função ou através da nomenclatura do seu cargo. O cargo transforma-se muitas vezes em seu sobrenome, como por exemplo: Simone de Compras, José da Contabilidade, João do Fiscal. O perigo de tal comportamento é a dissociação com o contexto e na falta de compreensão dos objetivos maiores e integrados de uma atividade dentro da organização.

Claro, é muito importante que cada um compreenda bem o processo estrito de sua própria tarefa, para realizá-la bem. Mas é indispensável que saiba também o porquê da sua existência dentro da organização, seus antecedentes e conseqüentes, para que as atividades de criação e aprendizado tenham campo fértil para se desenvolver.

As organizações podem não ter cérebros, mas com toda a certeza possuem sistemas cognitivos e memórias, além de desenvolver rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. Aos poucos, as rotinas são incorporadas à memória organizacional.

### **Gestão do conhecimento: o papel do líder como educador**

De, acordo com Oliveira e Marinho (2006), educar tem haver com liderança (do inglês, *to lead* = conduzir, guiar segurando, mostrar o caminho), assim como pedagogia, a palavra educar (do latim, *educere* e/ou *ducere*) também significa conduzir, liderar. Aliás, docente (de *docere* = ensinar) e discente (de *discere* = aprender) tem, no latim, origem na mesma raiz (*cere*). Portanto, todas essas atividades relacionam-se com liderar, conduzir.

Um dos propósitos da liderança é a aplicação do aprendizado para realizar mudanças, utilizando princípios conhecidos do aprendizado, a fim de mudar aquilo que é, para aquilo que poderá ser.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas, é uma tarefa que lida com relacionamentos, ou seja, liderança é executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos. É uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida.

Um dos propósitos da liderança é a aplicação do aprendizado para realizar mudanças, utilizando princípios conhecidos do aprendizado, a fim de mudar aquilo que é, para aquilo que poderá ser.

De acordo com Chiavenato (1999, p.553):

“A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança, é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.”

E, para Holtz (1999, p.92-93):

“Liderança é uma característica de personalidade das pessoas que tem grande prestígio pessoal, exercem muita influência e são aceitas naturalmente pelos liderados que se deixam orientar em qualquer tipo de ação, de empresa ou de idéias. [...] Pessoas humanas devem ser lideradas, isto é, convencidas, conduzidas e, até transformadas, através da argumentação, do “fazer a cabeça”, da compreensão, da empatia, do entusiasmo e do apoio, que naturalmente geram a participação, o “vestir a camisa”, o entusiasmo contagiante, a consciência da co-responsabilidade pelo progresso, sucesso e prosperidade de todos.”

Portanto, liderança não é a denominação de um cargo que requer formação específica, liderança é uma habilidade, uma competência, e competências são habilidades e características pessoais que incluem mais do que habilidades técnicas necessárias para realizar tarefas inerentes à função. Portanto, competências são um conjunto de fatores que envolvem habilidades técnicas, comportamento, traços e qualidades pessoais.

De acordo com Gehringer (2006), um líder tem ambição, energia, vontade de liderar, autoconfiança e conhecimento, coisas que a maioria das pessoas acha que tem, e tem mesmo. Cada um de nós é um líder em potencial, a parte difícil é saber como passar da teoria para a prática.

Dentre as competências para liderar pessoas estão: a aprendizagem constante, criatividade e inovação, consciência externa, flexibilidade, motivação para o serviço, administração de conflitos, integridade e honestidade, trabalho em equipe, pensamento estratégico, influência, negociação, persuasão, entre outras.

Senge (2000), aborda cinco disciplinas para que uma organização possa manter-se aprendendo sempre, embora o autor direcione as disciplinas para a organização, elas servem também para o indivíduo, mesmo porque organizações são formadas de pessoas,

e estas devem fazer uso destas disciplinas, usando-as como ferramenta para o seu desenvolvimento pessoal. As cinco disciplinas são:

*Domínio pessoal:* as organizações aprendem por meio de indivíduos. As pessoas precisam querer de fato aprender, desejar o crescimento e estar abertas às inovações. Para tanto, é fundamental que gozem de bem-estar físico e espiritual;

*Modelos mentais:* são os paradigmas interiorizados pelas pessoas. Problemas comportamentais observados no ambiente de trabalho decorrem, muitas vezes, da manutenção de modelos mentais inadequados;

*Objetivo comum:* representa a visão compartilhada do futuro de uma organização. É necessário compreender bem a evolução dos objetivos pessoais para os objetivos comuns, para que possam ser adotados, nos modelos de gestão, mecanismos que facilitem esse processo;

*Aprendizado em equipe:* está ligado ao conceito de sinergia: o todo é mais que a soma das partes. Está também ligado ao conceito de alinhamento de esforços, como uma soma vetorial.

*Raciocínio sistêmico:* é a integração das outras quatro disciplinas. Cada uma delas isoladamente é pouco capaz. A força do processo está na integração, proporcionada por esta quinta disciplina.

Senge (2000), diz que é através da aprendizagem que nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer.

Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida.

Segundo Eboli (2001, p.111):

A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir de maneira crítica sobre a realidade da empresa, bem como de construí-la e de modificá-la sempre que for preciso em nome da competitividade e do sucesso. Esse tipo de educação favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados.

A educação é um processo amplo que permite ao indivíduo desenvolver-se como um todo e em todas as dimensões, cujos objetivos buscam muito mais do que acumular técnicas.

Segundo Chiavenato:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (1999, p. 290).

Educação vem da capacidade do indivíduo em assimilar, usar e gerar informações. A aprendizagem, então, só se completa na medida em que a posse de conhecimento pela pessoa permita a mudança de comportamento por causa da experiência.

### **Universidades Corporativas: sustentação aos objetivos Empresariais**

Nos últimos anos, várias empresas decidiram lançar suas universidades corporativas. Alguns fatores que levaram a esta decisão foram a consequência da reengenharia, mudanças culturais, nova cúpula administrativa, mas de fato, o maior motivador é o aumento da produtividade da força de trabalho, criando uma infraestrutura de aprendizagem que se transforme em vantagem competitiva no mercado.

As universidades corporativas enfocam a compreensão e a satisfação das necessidades de seus clientes, sejam eles funcionários, fornecedores ou clientes desenvolvendo ideias orientadas para o negócio, vinculadas às questões estratégicas da empresa

As universidades corporativas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, tornando-se uma instituição em que o aprendizado ocorre permanentemente.

Alguns objetivos e princípios constituem a base do poder que as universidades corporativas tem no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global. Algumas destes objetivos citarei a seguir:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- Considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.

- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências básicas.
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Embora as universidades corporativas tenham muitos elementos de uma universidade tradicional, tais como: catálogo de cursos, logotipo, certificados de graduação, elas representam muito mais do que uma maneira de reunir o treinamento corporativo, são um veículo que vincula a aprendizagem às metas empresariais da organização.

#### 4. A PESQUISA

Para fundamentar a hipótese analisada, foi realizada uma pesquisa que teve como característica principal a realização de entrevistas com profissionais que tiveram, ou tem, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que contribuíram para a compreensão do objeto estudado.

A pesquisa realizada foi a qualitativa, de caráter exploratório, que diferente das entrevistas quantitativas que são mais fáceis de serem interpretadas por resultarem na grande maioria das vezes em resultados matemáticos, as quantitativas necessitam de interpretação e análise pontual por entrevistado, sujeita a variações decorrentes de sua experiência, clima organizacional, nível de engajamento, entre outros fatores.

O universo da pesquisa foram Gestores de Recursos Humanos, de conceituadas empresas, de diversos ramos de atuação.

Para realização da pesquisa, foi apresentado a estes profissionais, o tema objeto deste trabalho, e após a concordância na participação, apresentado as oito questões a seguir.

As respostas de cada entrevistado estão disponíveis na íntegra no Apêndice I deste trabalho.

1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?

Para a questão 1, as respostas podem ser condensadas em dois grupos. O primeiro grupo atribui a solução como uma prática de gestão de pessoas que impeça a monarquia do conhecimento em um determinado profissional, mitigando os riscos desta prática para os processos da empresa. Aqui vê-se mais uma questão de liderança e gestão do que de educação. O segundo grupo atribui a solução através do uso de ferramentas que permitam o compartilhamento do conhecimento, tais como: enciclopédias empresarias no

formato Wikipédia, base de dados de conhecimento com informações, redes de informação colaborativas, blogs, gerenciamento de processo de negócios, entre outros.

Um conceito que contribui neste sentido é o Gerenciamento por Processos, do inglês BPM - *Business Process Management* – que une o gerenciamento das tarefas com ferramentas tecnológicas, para otimização das tarefas, gerando maior efetividade e eficiência.

Um das contribuições do BPM, é a modelagem dos processos, chamada de BPMN (*Business Process Modeling Notation*), que consiste em mapear todos os processos da empresa, através de imagens e atributos, que facilita o entendimento dos funcionários e criar uma biblioteca de todos os processos das empresa, gerando registros e tirando o “como” deve ser feito da cabeça dos funcionários.

2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito do "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?

Para a questão 2, as respostas podem ser condensadas em dois grupos principais. No primeiro, os entrevistados acreditam que se deve fazer o uso de ferramentas informatizadas ou de uma área específica para a gestão de conhecimento. O outro grupo, os entrevistados acreditam que assegurar a qualidade das informações trocadas será inerente ao comportamento de profissionais de uma organização empresarial que aprende e incentiva o compartilhamento de informações e conhecimento. Neste grupo, percebe-se a importância das disciplinas descritas anteriormente, como o domínio pessoal e aprendizado em equipe, no processo de educação corporativa.

3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?

Nesta questão, os entrevistados chamam a atenção para a necessidade de não se ignorar as diversidades multinacionais e multiculturais. Isso será tão bem sucedido quanto melhor for o preparo das pessoas responsáveis pela criação dos planos de comunicação e da adaptação multinacional e multicultural do objeto, seja ele um treinamento, processo, procedimento, política, entre outros.

4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Nas respostas a questão 4, os entrevistados concordam que há diferenças entre as gerações e na necessidade de adaptar métodos e modelos de aprendizagem para de acordo com as gerações. Entretanto, dois deles citam a facilidade da geração X, provavelmente decorrente de suas experiências empresariais, de conviver com facilidade tanto com a geração Baby Boomers, quanto com a geração Y.

5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?

Nas respostas a questão 5, encontramos um ponto em comum: os valores empresariais. Mesmo quando não citados diretamente, eles aparecem através de expressões, tais como, transparência, verdade, entre outros. A educação corporativa, na preparação de materiais e treinamentos, aliada a um processo de comunicação corporativa, é fundamental para que os processos de mudanças organizacionais, como as fusões e

aquisições, cumpra com seu papel de fomentadora da nova cultura, que permitirá a empresa sobreviver em um ambiente diverso do ambiente em que estava inserida anteriormente.

6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?

Todos os entrevistados citam em suas respostas a questão 6, que o líder tem um papel determinante no processo de educação corporativa. É o líder como um educador corporativo, promovendo o compartilhamento do conhecimento, o auto desenvolvimento dos empregados, entre outras ações.

7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?

Quase todos os entrevistados responderam a questão 7 sem identificar o que pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influência de outros fatores. Uma das respostas, minimiza a necessidade de traduzir os resultados dos programas de educação corporativa em números palpáveis, uma vez que o programa de educação corporativa deve ser visto como algo essencial inerente aos processos da empresa.

8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio

com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?

Em relação a questão 8, os entrevistados discordam da colocação de que a universidade corporativa limitaria o acesso a novos conhecimentos em razão de não promover o convívio com profissionais de outras empresas e setores. Ao discordarem, eles ressaltam a necessidade de trazer para os conteúdos as experiências, práticas e conhecimento de outras empresas e setores.

Após análises das respostas dos entrevistados, é notório que as mesmas versam sobre os mesmos conceitos e ideais. Um dos pontos relevantes para disseminação do conhecimento, de acordo com grande parte dos gestores entrevistados, é ser essencial a estruturação de processos e o papel do líder como propulsor do conhecimento dentro das organizações.

Em relação as diferentes gerações e suas demandas de conhecimento, dois dos entrevistados citam a facilidade da geração X, provavelmente decorrente de suas experiências empresariais, de conviver com facilidade tanto com a geração Baby Boomers, quanto com a geração Y. Essa facilidade pode ser aproveitada na produção de métodos e modelos de aprendizagem mais eficazes, uma vez que trata-se de uma geração que, apesar de não ter acesso às ferramentas tecnológicas desde a primeira infância, elas possuem facilidade em lidar com essas ferramentas e também possuem uma vivência pessoal em uma época que não haviam essas ferramentas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo entender como funciona o aprendizado nas organizações, o conceito de educação corporativa e a contribuição do profissional formado em Pedagogia neste contexto.

O ambiente empresarial requer um processo de aprendizagem contínua, exigindo métodos e as técnicas de trabalho que estão em constante renovação, profissionais sempre atualizados, além de manter as organizações interessadas em suas competências.

Vem daí a necessidade de não apenas instruir, mas educar visando conseguir a desejada mudança de comportamento com o objetivo de melhorar a produtividade e, por consequência, a competitividade da empresa. Torna evidente a necessidade da empresa expandir a sua capacidade de criar o futuro. E não há como ter capacidade de criar o futuro sem ter conhecimento e ser ter um processo de educação bem estruturado para que este conhecimento seja compartilhado e seu alcance potencializado.

A mera participação em um treinamento não traz garantia de aprendizado, todo o processo de educação corporativa precisa permitir que o aprendizado tenha como resultado um novo comportamento, que permita descobrir oportunidades de motivação, estímulo e recompensa.

É neste sentido que se torna importante a presença da personalidade dinâmica e positiva do educador, seja como professor, facilitador, chefe ou líder. O conhecimento adquirido durante o processo de graduação do pedagogo e empregado em empresas será determinante para que o aprendizado organizacional tenha a eficácia desejada. Mesmo que não seja possível determinar o exato retorno financeiro de um processo educativo, é claro que estes processos precisam ser eficazes, conforme preocupação demonstrada pelos entrevistados. Tem-se aqui a necessidade de utilização de métodos bem definidos, planejamento, vivência em educação, algo que um pedagogo manuseia com facilidade.

O pedagogo pode atuar nas empresas como alguém apto para se tornar o facilitador que promove um processo de questionamento mútuo, questionamento este que permite aos profissionais de uma organização empresarial se autodirigirem em seu aprendizado. É o atendimento da necessidade de que o conhecimento deve ser compartilhado e não apenas transmitido.

Sua familiaridade com o planejamento de um processo de educação permite que os objetivos sejam atingidos e as dificuldades previstas e superadas, minimizando a improvisação. O planejamento permitirá a adaptação do trabalho didático ao público alvo, e para que o tempo seja distribuído de forma adequada.

A questão do planejamento e da presença do pedagogo como facilitador do processo de educação fica mais acentuada quando verificamos a existência de universidades corporativas, ressaltando a importância de um profissional de educação como parte da equipe, equipe esta que tem como objetivo criar uma infraestrutura de aprendizagem que permita conservar ou aumentar a vantagem competitiva de uma organização empresarial.

Todo o suporte do pedagogo para uma organização empresarial também permite que o líder exerça uma parcela importante no processo, atuando como um líder educador, um líder influenciador de seus liderados para a busca do autodesenvolvimento.

É através do líder educador, do líder incentivador do aprendizado e também do autodesenvolvimento que o aprendizado ocorre dentro das organizações empresariais. A Educação Corporativa permite o desenvolvimento das pessoas e a disseminação do conhecimento, sendo essa a base de sucesso e competitividade das atuais corporações.

Conclui-se, então que o pedagogo é capaz de contribuir no mundo corporativo, estruturando a aprendizagem e educação, estando qualificado para preparar funcionários competitivos, de acordo com as atuais exigências da organização e do mercado em que ela está inserida. É neste sentido, que há espaço nas organizações empresariais para o pedagogo.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABREU, Maria C. & MASETTO, M. T. *O professor universitário em aula*. São Paulo: MG Editores Associados, 1990.

ALMEIDA, Marcus Garcia de. *Pedagogia Empresarial: saberes, práticas, e referências*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BENNIS, Warren G. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *O líder eficaz*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Aprendizagem organizacional: em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências*. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

EASTERBY-SMITH, Mark et al. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. *Modelos de Gestão*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *As pessoas na organização*. 8ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY Afonso e FLEURY Maria T. Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GEHRINGER, Max. *O melhor de Max Gehring na CBN: 120 conselhos sobre carreira, currículo comportamento e liderança*. São Paulo: Globo, 2006.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. *Lições de Pedagogia Empresarial*. MH Assessoria Empresarial. 1999. Disponível em: <[www.mh.etc.br](http://www.mh.etc.br)>. Acesso em 17/07/2013.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê ?*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LOPES, Izolda. *Pedagogia Empresarial: Uma Nova Visão de Aprendizagem nas Organizações*. Belo Horizonte: Asteca, 2006.

MACÊDO, Ivanildo Izaias et al. *Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MACIAN, Leda M. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1987.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M et al. *Liderança uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RAMAL, Andrea. *Educação Corporativa Fundamentos e Gestão*. São Paulo: LTC, 2012.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *Pedagogia Empresarial: a atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: Wark, 2003.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. *Gestão do Conhecimento/Havard Business Review*. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

## APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questões	Hypermarcas Farmacêutica
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>DEFINIR PROCESSOS CHAVES (LIGADOS AO NEGÓCIO)            MAPEAR QUAIS SÃO AS PESSOAS QUE ATUAM NESSES PROCESSOS E QUAIS SÃO OS CONHECIMENTOS DELAS            VERIFICAR SE OUTRAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO POSSUEM ESSES CONHECIMENTOS            DOCUMENTAR PROCESSOS E CONHECIMENTOS            CRIAR BACK UPS</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito do "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>SEPARAR O SISTEMA POR AGRUPAMENTO DE TEMAS            DEFINIR E DIVULGAR CLARAMENTE O QUE PODE OU NÃO SER CIRCULAR NESSE LOCAL            DEFINIR RESPONSÁVEIS POR CADA PARTE DO SISTEMA – UM FACILITADOR            ELE ACOMPANHARIA AS INSERÇÕES E DIRECIONARÁ SE NECESSÁRIO ALGUMA AÇÃO</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>O 1º DESAFIO É ACEITAR A DIVERSIDADE            ESTABELECEM REGRAS CLARAS            DEFINIR FACILITADORES QUE ENTENDEM ESSAS DIVERSAS CULTURAS</p>

<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>QUALQUER PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PRECISA SER CONSIDERAR ESSA DIFERENÇA DE PUBLICO QUE PRECISA SER ESTIMULADA O TEMPO TODO DE FORMAS DIFERENTES</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>O PAPEL DO MEU PONTO DE VISTA É AJUDAR A ALTA DIREÇÃO A DEFINIR UM CONJUNTO DE VALORES E COMPORTAMENTOS QUE SÃO VALORIZADOS DEPOIS CASCATEAR ISSO DE DIVERSAS FORMAS (comunicação) APOIAR OS GESTORES NO ENTENDIMENTO DESSES VALORES E COMPORTAMENTOS PARA QUE ELES POSSAM DIRECIONAR SUAS EQUIPES</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>O LIDER TEM QUE TER CLARO QUAIS SÃO OS PROCESSOS CHAVES DA SUA EQUIPE PRECISA CRIAR BACK UPS ALEM DE ESTIMULAR TODOS A BUSCAR OUTRAS ALTERNATIVAS PARA OS MESMOS PROBLEMAS DOCUMENTAR, REALIZAR REUNIÕES, TRAZER TEMAS PARA DISCUSÃO, COMPARTILHAR TEXTOS, FAZER JUNTO PODEM SER FORMAS DE FORMAR PROFISSIONAIS</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>ESSES PROCESSOS CHAVES DOCUMENTADOS AS PESSOAS QUE TEMOS E SEUS BACK UPS AS FERRAMENTAS DISPONIVEIS X SUA UTILIZAÇÃO UMA ANÁLISE DOS TEMAS DISCUTIDOS X QUALIDADE</p>

<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>NÃO ACREDITO EM APRENDIZADO SOMENTE DENTRO DA EMPRESA, ESSA MESCLA DE DIRECIONAMENTO DA EMPRESA COM DISCUSSÕES COM PROFISSIONAIS DE MERCADO É FUNDAMENTAL</p>
--	--

Questões	AstraZeneca Farmacêutica
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>Na AstraZeneca trabalhamos muito a disseminação das informações e do conhecimento. Como forma de multiplicação do conhecimento são formadas equipes multifuncionais onde temos representantes de diversos setores. Isto permite que um projeto não seja abalado em função da saída de um colaborador. Outra forma de não se perder o conhecimento é o estabelecimento de diretrizes, políticas e procedimentos claros para que a informação seja disseminada e atualizada sempre que possível.</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito do "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>Todo o conteúdo que os líderes tem acesso em reuniões são compartilhadas aos colaboradores até o último nível. Além disso nos utilizamos também das mídias impressas e Internet. Após uma reunião o conteúdo é enviado aos gestores e estes tem como orientação chamar a equipe e repassar o conteúdo. Após isto a área de Comunicação faz, através de telefone, uma checagem randômica do conteúdo assimilado. Utilizamos muito um auditório próprio onde reunimos Comitê Diretivo, Gestores e demais colaboradores.</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>Utilizamos antes de mais nada a construção de uma imagem única. Vários grupos trabalham juntos desenhando a visão e a missão de cada projeto. Antes de qualquer tema que possa ser trabalhado na educação corporativa é preciso se respeitar os princípios fundamentais consolidados pela companhia.</p>
<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>Trabalhamos muito bem a diversidade trazendo para os grupos multiculturais o conceito de formação de imagem. Qualquer que seja o conteúdo e o público alvo.....trazemos para o grupo os princípios e valores da organização. Isto também se reflete em todos os nossos projetos/processos. Ex.: Em nosso plano de sucessão trabalhamos uma categoria chamada young people que traz o conceito de valorização e desenvolvimento aos jovens talentos.</p>

<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>A formação da imagem e a cultura organizacional é trabalhada de uma forma que fica claro que a mesma pertence a companhia e não as pessoas. Os valores e princípios da companhia não mudam....o que podem mudar são os objetivos e as estratégias. Portanto, são as pessoas que se moldam a cultura e não o contrário.</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>O mesmo varia de apoiador a facilitador de muitos processos. Na AstraZeneca não realizamos treinamentos no conceito básico. Quando se dá há necessidade de trabalhar algum tema.....trazemos uma Consultoria que trabalha um grupo piloto. Quando este grupo piloto domina o conhecimento do tema.....inicia-se a fase de disseminação deste conhecimento a toda a companhia. Este treinamento é feito para e pelos líderes</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>Neste caso o grande diferencial se dá na gestão do conhecimento adquirido. O conteúdo não é de propriedade da consultoria. O modelo permite que os módulos de treinamento sejam trabalhados de acordo com a necessidade da organização. Esta não fica refém de conceitos ultrapassados e ganha em dinamismo e autonomia.</p>
<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>Acreditamos que o modelo de Universidade Corporativa não invalida os desafios do mercado externo, a necessidade de benchmarkings, de atualização até porque estes vão ao encontro dos anseios da companhia de ter uma visão alinhada com o mercado. Não se pode correr o risco de haver uma alienação em seu conteúdo interno sem levar em consideração a velocidade das mudanças.</p>

Questões	Tegma Gestão Logística
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>Existem alguns caminhos para que o conhecimento fique na empresa, como a disseminação da cultura de job rotation (os funcionários revezam na execução das tarefas da própria área ou de áreas distintas, fazendo com que mais pessoas conheçam a mesma atividade), a disseminação da cultura de grupos de trabalho (cultura de projeto, onde a empresa estimula a criação de equipes de projeto para estudo e documentação de novas atividades/operações) e, mais recentemente, em empresas mais arrojadas, a criação de uma área específica de gestão do conhecimento (departamento formado por profissionais multidisciplinares que têm como função a busca constante de informações apontadas pela empresa como vitais, com a finalidade de criar um banco de conhecimento sobre estas informações, como numa enciclopédia interna, onde os envolvidos podem acessar para consultas e atualizações a qualquer momento. Esta equipe também é responsável pela gestão desta base de conhecimento, afim de avaliar se as informações ali constantes continuam válidas e sendo vitais para a companhia).</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito do "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>O método mais eficaz é a criação da área de gestão do conhecimento, que terá a responsabilidade de manter o colaborativismo atualizado com as expectativas e necessidades da empresa, bem como estimular a constante renovação das práticas e experiências. A equipe deve ser formada por profissionais multidisciplinares, preferencialmente com conhecimento profundo sobre a empresa, sua cultura, suas operações e seu planejamento, bem como sólida visão de gerenciamento de projetos. A diversidade destes profissionais fará com que os pontos de atenção sejam observados e desenvolvidos de forma coerente e concisa</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>O principal desafio é a disseminação interna dos principais aspectos culturais de cada localidade perante os membros participantes dos grupos de trabalho mistos e/ou departamentos que se comunicam frequentemente. Por questões de custos e turnover, não se torna viável que a disseminação destes aspectos sejam estendidos a todos os colaboradores de todas as localidades, portanto o desafio secundário é a identificação de quais participantes deverão fazer parte deste grupo. Uma ação adicional é a normatização dos principais processos internos, de forma a padronizar os entendimentos, ações e controles e, nesta ação, deve-se respeitar os traços culturais predominantes e/ou de interesse da companhia.</p>

<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>Este desafio está se tornando mais claro e, em diversas situações, chocantes para diversas empresas. As diferenças das gerações estão cada vez mais distantes devido às facilidades trazidas pela tecnologia, mas que não substituem as regras, normas e/ou necessidades intrínsecas das companhias. As empresas buscaram a agilidade da geração X nos níveis hierárquicos mais altos há anos atrás, porém faltou bagagem profissional para as decisões. Então voltaram as atenções aos Baby Boomers, menos ágeis mas mais experientes. Porém, com a chegada da geração Y, voltada à tecnologia e acostumados à velocidade da informação, o conflito aumentou. A nova geração espera mostrar resultados rápidos para obter premiações rápidas, porém seus superiores são mais lentos e cautelosos, o que os levam a buscar outros desafios. Esta cultura, contrária à segurança e fidelidade dos Baby Boomers (não tão intensas quanto os Boomers, mas ainda marcantes), ainda gera conflitos, que hoje ainda são intermediadas pela geração X, hoje em níveis hierárquicos intermediários, e que tramitam entre as duas gerações sem grandes dificuldades. Portanto, o desafio das empresas nestes choques de gerações, é entender e buscar o equilíbrio entre as gerações que farão parte do quadro da empresa e que formarão a cultura futura. Com isto claro e definido, a empresa deve buscar as ferramentas adequadas para a aprendizagem de cada geração, desenvolvendo as melhorias de cada uma delas na contribuição dos resultados. Para os baby boomers, o misto de segurança e desafio, para a geração X o desafio e a recompensa com status e para a geração Y velocidade e recompensa financeira</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>O principal papel é promover a constância, a sustentabilidade dos resultados da empresa. A definição clara e sincera da missão da empresa, seus valores e sua visão são fundamentais para que os princípios que nortearam a empresa desde sua fundação permaneçam como os pilares do seu futuro. A educação corporativa tem como principal papel promover este entendimento em toda a organização e garantir sua disseminação. Desta forma, as alterações vindas dos processos de fusão, gestão e/ou abertura de capital não influenciarão negativamente seu desempenho, tendo em vista que seus pilares estão reforçados perante os stakeholders</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>Promover o interesse e desenvolvimento das equipes diretas (e algumas vezes indiretas), através do exemplo, da promoção de grupos de trabalho, da criação de áreas de gestão do conhecimento, do engajamento pessoal na disseminação de conhecimento e promoção de programação de cursos internos e externos.</p>

<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>O programa de educação corporativa deve sempre ser dividido em “blocos de ações”. As ações de cunho corporativo ou culturais, normalmente são de longo prazo e realmente mais difíceis de mensurar. Porém sempre deve existir um bloco de ações de educação corporativa com cunho mais operacional, que reflete diretamente nas ações de dia a dia. São ações que melhoram os processos, procedimentos e controles internos, que trazem economia mensurável de tempo e recursos. Este bloco sim pode ser resultados medidos e perseguidos e geralmente se traduzem em metas.</p>
<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>Somente haverá restrição e/ou limitação se o papel da Universidade Corporativa for distorcido, pois o princípio básico de qualquer instituição de ensino, seja ela interna ou externa, sempre deve ser de buscar o conhecimento externo (tudo que é produzido em determinado ambiente) e amplificar/replicar para o ambiente interno (seus alunos). Desta forma, se torna papel da Universidade Corporativa a busca do benchmarking, de cases de sucesso e de novos conhecimentos e práticas de mercado. Sem esta visão, não se pode chamar de Universidade Corporativa, mas sim de treinamento interno.</p>

Questões	Claro Telecomunicações
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>Atualmente existem várias praticas para garantir a gestão do conhecimento. Acredito que a mais eficaz é a adoção de um modelo de Arquitetura de Aprendizagem que contemple não somente, praticas tradicionais de gestão do conhecimento, tais como identificação de especialistas e criação de programas onde eles se tornam multiplicadores internos do conhecimento, bem como ferramentas modernas e que espelhem nossa forma atual de relacionar em rede: adoção de redes colaborativas internas, fóruns online de melhores praticas, wikis corporativas, blogs e outras ferramentas que permitam a troca de conhecimentos, melhores praticas. Assim a organização cria mecanismos eficientes de troca de conhecimentos.</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito de "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>Excelente pergunta. Realmente é um desafio e muitas organizações ainda não estão prontas para isto, infelizmente. Não aplicar a colaboração na empresa me parece que é nadar contra a maré do que há de mais excelente em Educação Corporativa: a criação de uma Organização que Aprende. O conceito de Andragogia pressupõe que os alunos são construtores do conhecimento e o professor torna-se um facilitador do conhecimento. Ter ferramentas de colaboração aplicada aprendizagem torna o aluno um agente ativo na disseminação de conhecimento, onde o seu papel é de aprendiz, de conteudista, de mediador. Isto torna a tarefa de aprender muito mais dinâmica e interessante. Mas também pode parecer uma ameaça quando todos são livres para postar o conteúdo que quiser. Na minha experiência aprendi que quando você estrutura bem um modelo de aprendizagem, envolvendo a liderança e buscando o patrocínio e engajamento deles e dá um sentido e uma causa para todo o publico envolvido na colaboração existe uma consciência do grupo e um engajamento que por si só já inibe este tipo de informação ou inconformidade. Todos remam no mesmo sentido. Podemos nos surpreender positivamente sobre o comportamento do grupo diante de um fórum online, uma comunidade em rede.</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>O desafio de Educação Corporativa é grande, pois é através das ações de educação que a Cultura Organizacional é disseminada. Somos um grande condutor desta cultura e temos que considerar multi culturas, multi regionalidades, multi nacionalidades no desenho de nossos programas, utilizando esta diversidade a nosso favor. Sou um defensor de que a diversidade gera a criatividade. É na profusão de estilos, pensamentos, crenças, comportamentos que gera-se um ambiente de aprendizagem mais latente. Pois quem não se lembra de ter aprendido algo novo e que marcou sua vida quando esteve em contato com uma pessoa ou grupo diferente?</p>

<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>Insisto em dizer que as empresas devem apostar na Arquitetura de Aprendizagem que privilegie diferentes formas de aprender, lançando mão de diferentes formatos e objetos de aprendizagem. Aplicando um modelo multi-learning nas organizações é possível atingir toda a diversidade existente naquela empresa, seja ela formada por diferentes gerações ou culturas. Ao desenhar uma estratégia instrucional deve-se levar em conta relevância, conteúdo e formato que estejam alinhados ao público desejado.</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>Cultura Organizacional é assunto crítico nas organizações. Em situações como estas citadas, o cuidado maior é com a distancia da cultura que se estabelece com a cultura desejada. Um dos poderosos meios para estreitar esta distancia é através das ações de educação. É escopo de Educação Corporativa promover a cultura dentro da organização através do desenvolvimento das competências e disseminação dos valores, missão e visão.</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>A organização precisa entender que o processo de educação corporativa não é exclusividade do RH. O líder é co-responsável neste processo, afinal de contas as pessoas aprendem muito mais no dia-a-dia, no trabalho e o gestor precisa ser o grande incentivador, facilitador deste processo. É preciso que a liderança pratique o conceito de Líder Educador, aproveitando todas as oportunidades para formar/capacitar seus liderados: seja nas reuniões de equipe, nos feedbacks individuais, no acompanhamento das metas e na relação com cada um.</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>Esta é uma pergunta difícil, mas acredito que temos crenças muito difundidas de que o ROI em educação corporativa é algo quase impossível. Não acredito que seja impossível provar para a organização o ganho que se tem ao capacitar seus funcionários. Existem várias formas: produtividade, medição do clima organizacional, ganho de conhecimento, nível de satisfação dos clientes, turnover. Quem é que ignoraria a influencia do aprendizado nestes itens?</p>
<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>Mais uma vez reforço a importância da diversidade para o aprendizado. Quando a UC promove ações que permitam ao colaborador ter contato com melhores praticas, outros olhares, outros segmentos, percebe-se ganhos inestimáveis no aprendizado do mesmo e até no desenvolvimento de competências importantes. São praticas tais como participação em eventos como congressos e seminários onde se tem apresentações de cases por outras empresas, ou cursos abertos onde existem participantes de diferentes empresas e segmentos, benchmarkings estruturados em outras organizações ou até mesmo entre áreas distintas dentro da própria organização. Todas estas ações podem estar atreladas ao PDI, Programa de Desenvolvimento Individual do colaborador e colaboram muito para o desenvolvimento do mesmo e o alcance de resultados para a organização.</p>

Questões	Maestro Frotas Terceirização e Gestão de Frotas de Veículos
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>Gestão apurada de pessoas com estratégias claras de retenção de talentos. Ex.: Programa de avaliações e feedbacks; Plano de Carreira claro e divulgado; Incentivar formações e graduações com participação financeira ativa, proporcionada pela empresa, investindo em cursos voltados ao core business da empresa; Motivação através de campanhas motivacionais de incentivo; PLR; Bônus semestral ou anual; T&amp;D contínuo (por área) por trimestre ou semestre</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito de "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>Quando guardamos expertise somos igual a um balão, sempre enchemos e uma hora explodimos. Quando adotamos o conceito de compartilhar conhecimento ficamos abertos para receber mais conhecimento e fornecer conhecimento, essa troca é o que faz a empresa ser mais forte, não dependendo exclusivamente de um único indivíduo levando ao crescimento contínuo. Apresento uma entre algumas formas de realizar a troca: Grupos de trabalho "GT" (envolvendo cabeças de áreas distintas) 5 pessoas, onde será nomeado um líder para cada reunião. Este mesmo grupo se reunirá periodicamente por pelo menos 3 meses a cada 15 dias, na última reunião serão abordados todos os assuntos com as soluções a aplicações discutidas no GT. O Gestor de pessoas fará uma avaliação geral e premiará os participantes pelo nível de comprometimento investido com prêmios não divulgados e nem informados no início do GT. Em cada reunião serão colocados temas diversos, projetos em desenvolvimento que demandem de atenção, problemas sem soluções, problemas futuros, análise de mercado e etc... Uma vez reunidos cada um colocará sua expertise naquele projeto em discussão, todos sem exceção expressarão suas opiniões e visões, todos poderão opinar em ordem e o líder irá mediar. Deverão ser aproveitadas as soluções com o consentimento do gestor da área sobre sua aplicação dizendo aos membros do grupo quais as diferentes soluções foram aproveitadas, o porque e se o problema ou projeto teve êxito.</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>Em primeiro lugar as culturas de forma geral são ricas e devem ser respeitadas e aproveitadas, mas é necessário sempre na difusão da educação corporativa serem nomeados líderes mediadores que levem os conceitos e os assuntos de interesse da Companhia e que tenha vivência cultural rica para entender e discernir o choque cultural, estes Líderes deverão abordar sempre os objetivos e os ideais da Companhia, levando em conta que a adversidade de opiniões será grande, então, não deverão trazer polêmicas culturais para uma pauta de trabalho educativo e nem no dia a dia, mas sempre, encontrar os assuntos certos que venham de encontro com os interesses da Companhia e que levem ao fortalecimento deste modelo cultural que a empresa</p>

	<p>quer implantar ou difundir. Todo este escopo inicia-se pela MISSÃO, VISÃO E VALORES bem definidos e que não deixem dúvidas.</p> <p>Definir políticas de Governança Corporativa rígidas fortalecem a difusão, como por exemplo: Código de Conduta Ética, Programas de Integração, Programa disciplinar com o Condicionamento Comportamental no ambiente de trabalho, aplicação da Meritocracia nos momentos de decisões acertadas por parte do colaborador.</p>
<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>A forma de como agir com o choque cultural deverá vir de conceitos implantados pela empresa através de treinamentos aos líderes, que serão treinados para ter o entendimento desta realidade presente, não pode haver nenhum tom de censura e grande cuidado para não fazer interpretações, os líderes deverão saber como lidar com o choque de gerações, respeitando assim cada faixa e incentivando cada uma dessas gerações de forma diferenciada, devendo minimizar e mediar os conflitos.</p> <p>Neste conflito de gerações o que é bom para um não é bom para outro, pois cada indivíduo tem uma personalidade diferente, então sabendo incentivar e cobrar cada um de forma apartada individual através de feedbacks, ou em viagens, a caminho de visitas, o Líder conseguirá direcionar o conceito que a empresa que difundir que é aproveitar o máximo de cada um para melhorar o todo.</p> <p>Outro modo de educar e melhorar a convivência, são campanhas e metas individuais, que apoiam o crescimento contínuo e trazem o equilíbrio que a companhia precisa para seguir em harmonia.</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>Primeiro ponto é clareza e transparência, a verdade é sempre uma aliada, nunca uma empresa que está recebendo investimento para o crescimento deverá demonstrar que não haverá mudanças estruturais, a empresa através dos seus líderes deverão priorizar a harmonia sem faltar com a verdade para não gerar o caos da incerteza, demonstrando as mudanças através de circulares, memorandos, reuniões, feedbacks, treinamentos (com as novidades) e avaliações individuais. Nestes momentos os Líderes deverão esclarecer as estratégia da empresa e o rumo, e o que se espera daquele colaborador para alcançar os novos objetivos. Ex.: Filme 'Invictus' no discurso para todos os funcionários de seu gabinete no primeiro dia de mandato após ganhar a eleição para Presidente da África do Sul.</p>

<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>Em primeiro lugar é preciso ser líder e o líder precisa ser um bom receptor dos ideais da empresa, em seguida o Líder deve identificar quais as mudanças necessárias para então transmitir a mensagem com confiança aos seus liderados.</p> <p>O Poder é importante, pois aquele que transmite a informação é o mesmo que toma decisões, este fator da credibilidade ao colaborador pois quando a mensagem é transmitida pelo Líder constituído, credibiliza pela forte influência sobre os assuntos que envolvem a empresa.</p> <p>Olhar um gatinho se passando por Leão, não transmite a credibilidade necessária para que a educação corporativa seja assertiva, ser um Líder constituído sim, transmite a credibilidade necessária para o bom andamento na continuidade na formação e enraizamento da cultura da empresa.</p> <p>Estamos em constante aprendizado e o segredo hoje é realmente dividir o conhecimento.</p> <p>Para incentivar este compartilhamento, uma das formas além de GT (grupos de trabalho), é utilizar modelos conceituais estabelecidos e testados de sucesso, como o PDCA, Six Sigma, entre outros que a empresa enxergue que venha de encontro com seu modelo de negócio.</p> <p>Uma vez demonstrado o objetivo da empresa através de ferramentas e conceitos corporativos, o colaborador passa a saber o que tem que ser feito e não somente o que é preciso, ele olha aquele objetivo comum e divide com os pares suas expectativas, experiências e vivências dentro da objetivo estabelecido.</p> <p>Os conceitos direcionam os colaboradores para este encontro de informações e é aí que se formam as melhorias desejadas.</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>A continuidade no processo de aprendizagem contínuo junto dos conceitos testados e aprovados, que são cases de sucesso nas empresa que aplicaram o Six Sigma que tem mais de 80 anos de aplicabilidade e resultados , ou o KPI , PDCA entre outras ferramentas não são subjetivas, é o resultado de todo este engenho, que por mais que seja demorado é mensurável, por mais que o ensino corporativo seja de caráter formativo, alguns dos resultados focados na habilidades humanas podem ser percebidos e mensurados a curto prazo e não somente a longo prazo.</p> <p>As atribuições palpáveis, tangíveis e visíveis são:  O colaborador conscientizar-se de que ele é o seu principal agente avaliador;  Que se entendido o direcionamento estratégico para os objetivos da empresa, todos ganham;  Se as necessidades da companhia vierem de encontro com as oportunidades, os resultados serão alcançados;</p>

8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?

Quando uma empresa se vê em verdade única e absoluta, que tem as respostas para todos os problemas e acreditam que sabem o que é necessário ou o que é preciso para seguir em frente, é quando a hora de quebrar paradigmas chega. Uma vez tomada a decisão de implantar o corporativismo de forma profissional e educativa através de uma universidade, é que já se tem o pleno conhecimento de suas limitações, mas quer ressaltar, aflorar e enraizar os pontos positivos da empresa no colaborador; implantando e difundido o conceito corporativo com a visão da empresa e não a visão do mercado, olhar o mercado é aprendido sim, mas aplicar o conceito da empresa é o necessário para se chegar no objetivo a curto prazo, e aí aproveitar para também olhar o mercado e trazer aos poucos a nova educação ao colaborador demonstrando aonde se quer chegar, propagando novas técnicas na medida que a empresa tiver corpo para adotá-las, sem choque e nem susto, até mesmo porque iniciar uma Universidade Corporativa para mudança geral de cultura pode levar 5 anos e muitas vezes a empresa não quer esperar todo este tempo para implantar, sendo assim, inicia-se enraizando os preceitos da empresa, restaurando as origens, enaltecendo o que é bom e positivo, aplicando o que deu e o que dará certo pelas suas experiências, para chegar no ideal. Toda mudança ou aprendizado leva tempo, o melhor caminho é começar e saber aonde se quer chegar. Dependendo da profundidade do envolvimento entre companhia e colaborador, certamente encontraremos pessoas mais livres, mais equilibradas e felizes.

Questões	CSA Consultoria de Recursos Humanos
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>Primeiro tem o aspecto tecnológico. É necessário que a empresa tenha meios tecnológicos de modo que possa armazenar as informações e conhecimento em sua estrutura; Segundo estímulo à prática do compartilhamento de informações entre colaboradores, reconhecendo e valorizando essa cultura.</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito do "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>Na minha opinião é necessário ter um gestor do programa que fará a monitoria das informações compartilhadas. Tecnicamente, criar um meio de "ranking" para as melhores informações postadas (inclusive os próprios colaboradores podem avaliar) e reconhecer os funcionários com maior participação efetiva e eficiente. Esse reconhecimento pode ser por meio de prêmios, bônus e viagens. Algo como, o funcionário com o maior score no final de 12 meses é o vencedor. Também é importante a prática do feedback quanto às informações contrárias ou "erradas", o que também é interessante, pois avalia o nível de conhecimento que as pessoas tem e identifica possíveis desencontros de informação e dessa forma ter uma ação mais imediata para transmitir o correto.</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>Não dá para descartar essas diferenças. Aqui cabe ao RH ou gestores da educação corporativa, identificar as diversas características presentes, assim como agir para a adaptação de expatriados à cultura local. Identificando as diferenças e sua dimensão, tem se um primeiro diagnóstico e então desenvolver ações internas que estimulem o convívio entre as pessoas, de áreas diferentes e dessa forma aumentando o vínculo entre elas, diminuindo os principais hiatos entre uma cultura e outra</p>
<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>Primeiramente, faria uma pesquisa de clima organizacional abordando diversas áreas como Motivação, remuneração, carreira, liderança, por exemplo. Na análise dos dados, faria também a divisão por faixa etária e dessa forma descobrir os desejos, motivações, insatisfações em cada geração. Somente a partir dessa análise, desenvolver programas personalizados ou os mesmos programas, mas com ênfases diferentes de acordo com o público. Também analisaria os principais motivos que geram turnover na empresa, considerando também as diversas gerações. Aí, descobrir elementos que precisam ser trabalhados internamente, como por exemplo: jovens talentos deixando a empresa por não encontrar grandes desafios internos, ou alegando não estar satisfeitos com o estilo de liderança. Também</p>

	<p>profissionais de gerações anteriores que possam estar insatisfeitos ou com desempenho aquém do esperado por falta de perspectivas ou acomodados em suas funções. Não há uma receita pronta. Cada empresa deve fazer um estudo personalizado e aí encontrar as melhores alternativas. Também é importante o estímulo ao convívio entre gerações sem que ocorra os estigmas e divisões; e também práticas internas que estimulem a troca entre os profissionais e aprendizado mútuo.</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>É um papel difícil. Pois há sempre os paradigmas que devem ser quebrados. E cada cultura acredita que seus conceitos são os “corretos” e “verdadeiros”. Vejo como um trabalho de longo prazo e não vejo perspectiva em retorno imediato. Mas um trabalho que deve contemplar ações diversas e integradas que transmitam a cultura que deseja ser desenvolvida. Considero inevitáveis os desligamentos nesse período, mas isso deve ser encarado com naturalidade, fazendo parte do processo. Ações de endomarketing são fundamentais nesse momento de mudança.</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>O líder é figura-chave no processo de educação corporativa. Mas, primeiro, ele precisa estar preparado. Vejo que a empresa deva priorizar o desenvolvimento de suas lideranças em suas competências necessárias e enfatizar que faz parte do papel do líder o desenvolvimento de seus funcionários. Essa característica deve ser valorizada também nos momentos de avaliação de desempenho da empresa, ou seja, não apenas considerar aspectos relacionados aos resultados, mas o quanto e como o líder prepara e desenvolve sua equipe. Cabe à área de RH fazer a gestão do programa, orientando, dando e recebendo os feedbacks e avaliando todo o sistema.</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>Considero que sempre vai haver o imensurável. Mesmo com resultados substanciais em longo prazo, dificilmente conseguimos atribuir o que realmente se deve ao programa de educação corporativa. Mas, mesmo com um nível de subjetividade, é fundamental que a área de RH, ou Educação Corporativa, sempre se oriente em números para desenvolver qualquer tipo de programa e inclusive trace seus objetivos com metas. Por exemplo: Nos últimos 3 anos os números de profissionais na área gerencial que reclamavam da falta de autonomia e poder de decisão em pesquisas internas correspondiam a 50% das lideranças. Nossa meta em 5 anos é reduzir para o máximo em 10%. Então no final do período, é possível avaliar o quanto conseguiu atingir da meta inicial. Outro exemplo: Há um índice de retrabalhos na ordem de 30% por falta de informação ou conhecimento técnico. A meta é reduzir para o máximo de 5% em 2 anos. No final desses 2 anos, avalia-se os números novamente. A eficiência do programa e a habilidade dos gestores em mostrar esses avanços, embasando sempre em</p>

	<p>números reais, faz com que as ações sejam fortalecidas e os próximos projetos ganhem maior apoio quanto à efetividade.</p>
<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>Considero que a participação restrita de funcionários em determinados programas educacionais da empresa são importantes e necessários. Programas que visem uma maior integração entre líderes, por exemplo, não tem por que fazê-lo com profissionais de fora. Assim como conteúdos muito específicos da organização, relacionados ao negócio principal e estratégicos. A universidade corporativa deve considerar isso. Há programas que devem ser restritos a determinada camada interna e outros programas que devam ser abertos para a participação de profissionais de outras empresas e áreas. No aspecto estrutural, se fizer parte da estratégia da empresa, poderá ter em suas dependências o local adequado para o ensino e inclusive abrir para que profissionais de outras empresas, que se interessem, possam participar. Eles iriam até as dependências da empresa para cursar. Até é interessante pois "abre" a empresa para que bons profissionais do mercado queiram fazer parte dela. Também considero importante que todo o conteúdo seja desenvolvido por instituições de ensino ou escolas de negócios, customizando parte do curso para atender demanda e características específicas, mas influenciando pouco na "espinha dorsal" do curso, que foi desenvolvida considerando as necessidades corporativas e projeções futuras em âmbito geral.</p>

Questões	Riachuelo Loja de Departamento/Confecções
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>Uma das ações que fizemos iniciamos no ano passado na empresa foram algumas palestras dos diretores destinada principalmente ao público da matriz. Batizamos este programa com o nome "Falando de Negócios" onde cada diretor falava um pouco sobre a sua área, seus processos e o impacto de suas atividades no varejo, que é com o que realmente atuamos. O diretor de marketing e de logística foram os primeiros a iniciar este programa. Realmente, outros conhecimentos nas mãos dos analistas e técnicos é mais difícil de compartilhar entre os colaboradores já que são mais específicos. Porém, com disciplina e organização é possível fazer manuais, relatórios a fim de construir um histórico para que estes conhecimentos possam ser compartilhados quando necessário.</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito do "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>Acho que requer tempo para isso, fazer reuniões, elaborar material para que todos tenham acesso e de acordo com a nossa rotina, nem sempre é fácil manter o hábito de se reunir e compartilhar. Já atuei em outra empresa com pequenos grupos, chamados de células funcionais, em que ficava mais fácil em grupos menores, compartilhar as informações. Assim, eu era responsável por um determinado assunto, mas sabia de TUDO o que estava acontecendo na minha célula de trabalho que envolvia mais duas pessoas.</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>Não respondeu</p>

<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>A velocidade da aprendizagem da geração Y é muito mais rápida do que as gerações anteriores. Assim, utilizamos métodos mais dinâmicos, com exemplos práticos e vivência em loja para a absorção do conhecimento. O uso da tecnologia como treinamento à distância também é muito bem vindo. Vejo como muito importante trabalhar com todos os colaboradores a cultura e os valores da empresa destas diversas gerações, para que (por exemplo) nas trocas de gestão que temos em loja a equipe consiga lidar com as mudanças.</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>É fundamental alinhar as expectativas da empresa em relação aos alcances de seus resultados e os gestores devem comprometer seus colaboradores diante das responsabilidades de suas entregas. A educação corporativa pode levar a informação a todos e proporcionar o desenvolvimento para que os colaboradores estejam aptos a atender as oportunidades que a empresa venha a oferecer.</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>Trabalhamos com o líder coach. Trata-se de um líder que orienta as pessoas, focando no desenvolvimento de seu potencial. É o líder que ajuda as pessoas a cada uma encontrar as suas respostas. Atua com seus liderados com foco em meta individual e empresarial e no desenvolvimento de suas competências.</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>Realmente acredito que exista mesmo esta dificuldade. Quando se atua com desenvolvimento de pessoas, por mais que o treinamento tenha duração de 1 semana, há um longo período para que o resultado possa aparecer. E vale considerar resultados como avaliação de desempenho, pesquisa de clima e engajamento, dentre outros.</p>
<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>Acredito que apesar que pode haver uma mescla de atuações para apenas destes colaboradores internos e dos mesmos em programas externos, como participação no Amana Key, MBA em grupo com colaboradores de outras empresas... Acho importante levantar como a empresa gostaria de atuar na educação corporativa. Uma rigidez de apenas formar grupos apenas de colaboradores internos acredito que não seja vantajoso, quando se trata de cargos gerenciais. Existem consultorias e instituições de ensino que ajudam nesta ação.</p>

Questões	Dixie Toga - Bemis Company Indústria de Embalagens
<p>1. Uma das grandes preocupações das empresas é quanto a gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento que está nas "cabeças" das pessoas que também é de propriedade da empresa. O que fazer para que esse conhecimento não se perca ou vai embora com a saída de funcionários?</p>	<p>A causa-raiz de um conhecimento estar apenas na "cabeça" das pessoas é a ausência de processos bem desenhados e documentados. Portanto, desenhar (ou redesenhar) um processo novo (ou existente) e documentá-lo em meio de fácil acesso, evita a perda do conhecimento. A gestão da área também deve coordenar as atividades para que outras pessoas passem a desempenhar atividades que permitam compartilhar o conhecimento restrito a um para todos os demais. Aqui é mais uma questão de gestão do que de educação corporativa.</p>
<p>2. Uma das práticas adotadas e difundidas nos últimos anos está relacionada ao conceito de "colaborativismo" ou compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências. Os funcionários são estimulados a disseminar informações e conhecimento aos demais colaboradores. Esta é uma prática muito interessante, pois aumenta a velocidade da informação e conhecimento que não ficam centralizados em poucas pessoas, ou na figura do facilitador; estimula e valoriza a participação e colaboração das pessoas, mas que também requer gestão e aí cabe um desafio: Como fazer a gestão do sistema, assegurando a qualidade das informações trocadas quanto à veracidade, conformidades, coerência com a cultura interna e ao mesmo tempo não inibir a criatividade e participação das pessoas?</p>	<p>O desafio é encontrar pessoas no mercado de trabalho que consigam ser criativas, colaboradoras, cooperadoras ao mesmo tempo em que conseguem fazer seu trabalho com eficiência e eficácia (correto, conforme, coerente com a cultura). Inicialmente a empresa deve imputar em todos os colaboradores seus valores (no nosso caso são 4: ética, inovação, responsabilidade e respeito). As pessoas devem entender os valores como o alicerce de uma casa e todas as suas ações devem decorrer deste alicerce. A educação corporativa atuaria nessa divulgação e fixação de valores. Uma vez construído o alicerce, que requer tempo de maturação, o compartilhamento de práticas, conhecimento e experiências passa a ser visto como essencial para a sobrevivência corporativa de uma determinada pessoa, pois ao se negar fazê-lo estará se excluindo do grupo.</p>
<p>3. Nas empresas de origem multinacional ou multicultural, quais os desafios da educação corporativa, uma vez que antes de compartilharem a mesma cultura organizacional, há o convívio de diversas culturas presentes de nacionalidade ou naturalidade diferentes?</p>	<p>O primeiro desafio é romper a barreira mais básica, a da língua: todos os treinamentos, comunicados e documentos precisam estar disponíveis na língua da nacionalidade e também no inglês. Assim eles podem ser manuseados por todos. O segundo é entender que tudo o que precisa ser feito (uma política, uma estratégia, um treinamento) precisa ser pensado por pessoas que conheçam as diversas culturas. A tecnologia, através do uso de conferências por áudio (ou vídeo) e ferramentas de compartilhamento de documentos, permite que pessoas de diversos locais façam um trabalho conjunto para produzir um produto (política, estratégia, treinamento) que irá atingir diversas nacionalidades e culturas. Entretanto, alguns valores precisam ser impostos e sobrepor culturas locais. Por exemplo, em uma filial brasileira de uma empresa norte-americana é perfeitamente possível disseminar a prática de que chegar atrasado em uma reunião, além de desrespeitoso, será ofensivo, mesmo que no Brasil isso seja facilmente tolerado. Em resumo, a cultura organizacional, aos poucos, vai sobrepondo a cultura nacional em diversos aspectos. Aqui também os gestores diretos tem um papel essencial de fixar a cultura corporativa nas equipes.</p>

<p>4. Os desafios dos choques de geração para o processo educativo nas empresas. Métodos e modelos de aprendizagem que funcionam com um determinado público, mas ineficientes para outro público. Exemplo é o convívio entre gerações X, Y, Baby Boomers, que precisam de estímulos diferentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>Podemos ter o exemplo de um treinamento: para um “baby boomer” é preferível um treinamento presencial, ao passo de que para um “X” ou “Y” o treinamento pela internet/intranet, sem a necessidade de contato pessoal é perfeitamente aceitável. No mundo empresarial, onde as escolhas são uma constante, muitas vezes é necessário optar por um método e modelo que será ineficaz para uma parcela, que não será a parcela mais importante a ser atingida, mas que será eficaz para a parcela alvo ou mais importante. Entretanto, o convívio pode ser fácil se a cultura da empresa for do auto-desenvolvimento (o Develop You) em que cada funcionário é o responsável direto pelo seu desenvolvimento profissional, com amplo acesso a tudo que a empresa pode oferecer. Uma seleção natural irá decorrer entre aqueles que assumem seu desenvolvimento e aqueles que esperam por alguém desenvolve-los. Além disso, apesar de diferentes, a geração X é capaz de transitar facilmente entre as duas gerações e produzir resultados excelentes na preparação de processos educativos.</p>
<p>5. Muito da cultura organizacional e valores, partem dos princípios e costumes dos principais detentores, principalmente se tratando de empresas de origem familiar. Qual o papel da educação corporativa nos processos de fusão, mudança de gestão empresarial, abertura de capital com influencia na gestão da empresa?</p>	<p>A educação corporativa deve buscar na NOVA estratégia (decorrente da mudança) os principais pontos a serem tratados. Uma nova estratégia exige novos valores. Os valores devem ser o primeiro ponto a ser tratado pela educação corporativa. E um trabalho conjunto de educação e comunicação para que os princípios e costumes sejam alterados. Os gestores diretos tem um papel fundamental como educadores e devem ser incentivados e cobrados a fazer isso de forma constante.</p>
<p>6. Qual o papel do líder no processo de educação corporativa? Como dissemina conhecimento e forma profissionais?</p>	<p>Sem a participação do gestor direto, seja na disseminação ou na cobrança do auto desenvolvimento, o processo de educação corporativa não será bem sucedido. Ele deve incentivar e dar condições para que a equipe estude, treine, busque o seu desenvolvimento. Também deve atuar na “evangelização” de temas que precisam penetrar nas barreiras de nacionalidade ou costumes locais, por serem temas globais e obrigatórios para a empresa (exemplo: intolerância ao pagamento de propina em um país onde é prática pagar propina para facilitar um trâmite).</p>
<p>7. Um dos desafios do programa Educação Corporativa é a dificuldade de traduzir em números palpáveis os resultados do programa. Seja porque muitos resultados aparecerão em longo prazo e ainda assim, o que de fato pode se atribuir exclusivamente aos resultados da educação corporativa sem influencia de outros fatores, devido a subjetividade?</p>	<p>Nem sempre, mas o erro está em enxergar a educação corporativa como um fim. Ela deve ser vista como parte fundamental de um processo de mudança ou de educação continuada, ou seja, que ela deve estar presente assim como a energia elétrica deve estar presente para que um equipamento elétrico funcione. Se um determinado processo deu certo é porque a educação corporativa fez a sua parte (assim como todos os demais atores do processo). O inverso também será verdadeiro. A educação corporativa é vista como parte de um todo em processos de manufatura de classe mundial, sem espaço para demonstração de status, mas com exigência de apresentar resultado.</p>

<p>8. A maior parte das empresas considera que possui todo o conhecimento necessário para seu negócio, embora de forma desestruturada e "perdido" na organização, carecendo de sistemas tecnológicos que facilitem essa gestão. Por outro lado há também a necessidade de aquisição de conhecimento externo, provenientes de benchmarking em outras empresas e cases de sucesso. A Universidade Corporativa, como Instituição, com cursos e treinamentos restritos aos funcionários de uma mesma empresa, até que ponto limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que não há o convívio com outros profissionais de outras empresas e setores da economia, com modelos de pensamento e práticas diferentes?</p>	<p>O modelo atual de universidade, que em sua essência, reproduz o mesmo modelo desde a sua criação, já não atende mais as necessidades de diversidade, criatividade e competitividade baseada na cooperação que as empresas necessitam. Diante disso, muitas empresas buscaram complementar a educação de seus executivos e profissionais com programas específicos. Apesar de limitar seus alunos em sendo pessoas da empresa, ela busca a estruturação dos cursos por instituições renomadas. Por exemplo, nosso programa de formação de gerentes é desenvolvido pela Fundação Dom Cabral. Acredito que este modelo não limita o acesso a novos conhecimentos, uma vez que pode haver o convívio com outros profissionais vindos de outras empresas e setores, modelos e práticas diferentes pode ser trazido para dentro da universidade corporativa e também pode ser suprido com a contratação de profissionais do mercado para ocuparem posições em aberto, ou até mesmo pelo incentivo ao auto desenvolvimento de cada empregado, que se verá obrigado a ampliar seu horizonte de conhecimento para além do que é provido pela empresa. Este último ponto é possível quando um gestor é incentivado e cobrado para provocar isso em sua equipe</p>
--	--