

GESTÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS CORPORATIVOS NÃO PRESENCIAIS

05/2005

180-TC-E4

Ymiracy Nascimento de Souza Polak

UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ, UNOPAR ynsp@hotmail.com

Antônio S. Munhoz doutorando UFSC

Paulo Ricardo Diniz UNOPAR

Mauro C Pequeno UFC

José Aires de Castro Filho UFC

Karla Schneider FEPAR

Categoria: Gerenciamento e Logística

Setor Educacional: Educação Corporativa

Natureza: Relatório de pesquisa

RESUMO O presente constitui um estudo de revisão que tem como objetivo confirmar e expandir os fatores favoráveis à implantação das universidades corporativas e auxiliar os gestores, atualmente denominados como *CLO – Chief Learning Officer*, com o fito de evitar que o imprevisto, observado em algumas iniciativas, prejudique a intenção da empresa, no sentido de alterar, de forma significativa, o papel hoje desempenhado pelos setores de T&D, o que poderá ocorrer com a transformação da empresa numa *organização aprendente*, propiciando o alcance do desempenho total e a consideração dos resultados intangíveis na avaliação dos resultados dos cursos. O estudo enfatiza ainda o aspecto de formação para o desenvolvimento humano, sobrepujando os limitados objetivos de transmissão de conhecimentos, práticas e técnicas, hoje vigentes nos setores de T&D tradicionais. A relevância do estudo está na possibilidade de subsidiar futuras propostas de ensino e sugerir recomendações referentes à formação do trabalhador, com o apoio de tecnologias que possam facilitar as empresas a darem respostas eficazes às demandas do mercado e à tomada de decisão.

Palavras-chave: Planejamento, Gestão, Educação Corporativa, Educação a Distância.

I Introdução

Educação corporativa ganha cada vez mais espaço na sociedade contemporânea, acarretando valorização da gestão do conhecimento (*KM- Knowledge Management*) que deixa de ser modismo e se torna um imperativo para a empresa que deseja transformar-se em *organização aprendente*, ou seja, numa instituição que, segundo Senge (2004), permite o enfrentamento do novo cotidiano profissional, da necessidade inadiável de inovações cada vez maiores, exigidas para a manutenção da competitividade empresarial, que tem orientado os profissionais responsáveis pela efetivação dos programas educacionais e que almejam desenvolver um processo de gestão de resultados.

Na atualidade, este paradigma ressurgiu com outra denominação, sendo tratado em nível estratégico e não mais em nível operacional, como visto no plano de implantação de rotinas informatizadas para tratamento inadequado do tema e da importância da posse do conhecimento para a organização moderna.

Apesar do desconhecimento de muitos, talvez em decorrência dos modelos de gestão vigentes, que privilegiam ainda a verticalização das ações, a não valorização do planejamento prévio ao lançamento dos cursos, da pouca importância dada ao reforço da socialização e disseminação do conhecimento, da existência de um plano de incentivo e benefícios e da participação de seus pares, conforme Polak (2005), em estudo de avaliação dos fatores considerados importantes pelas empresas no delineamento de seus cursos corporativos.

Outro fator que prejudica o avanço esperado da universidade corporativa é a falta de um sistema eficiente de comunicação interna, baseado nos princípios do *endomarketing*. Este tipo de comunicação possibilita a criação da cultura institucional,

tão necessária à implantação da universidade corporativa que se revela como realidade de inquestionável valor para a educação continuada do trabalhador.

O incremento da educação corporativa reitera o pensamento de Ferreira (1988, pg.234), que considera que ela representa “o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”.

Ciente da importância da universidade corporativa, o presente estudo tem com objetivo:

- Obter subsídios teóricos que possibilitem confirmar e expandir os fatores favoráveis à implantação das universidades corporativas, contribuindo com os gestores, na implantação da universidade corporativa, no ambiente virtual e que utiliza a política e os fundamentos da educação a distância.

Ressalta-se que o presente trabalho subsidiou a fundamentação teórica do estudo realizado por Polak (2005).

II Desenvolvimento do estudo

De acordo com a proposta inicial, o processo a ser desenvolvido investiga o referencial subjacente ao conceito, incluindo a análise das conseqüências tanto sociais, quanto na mudança da estrutura organizacional que se utiliza a informática como principal ferramenta de aprendizagem. Talvez a prevalência deste recurso educacional decorra do pouco conhecimento das demais mídias, do baixo custo de seus cursos e praticidade para o aluno e para a organização.

A centralização dos processos de formação permanente e continuada, desenvolvida em serviço quase exclusivamente no *e-learning*, exige como contrapartida uma formação que permita a imersão tecnológica total ou quase total no ambiente de aprendizagem colaborativa, voltada para a solução de problemas, estabelecida em um novo *locus*, denominado por muitos como cibercultura. A cibercultura representa a comunidade conectada, em expansão e que tem em mãos um volume de informação nunca antes tido e havido, por nenhuma das sociedades que nos antecederam.

De fato, esta modalidade de ensino corresponde a quase 80% das iniciativas de EAD nas organizações; contudo, segundo Pinto (2003), esta generalização decorre dos dados disponíveis sobre as oportunidades surgidas com a *web*. A educação não presencial nas organizações, segundo autor, visa superar o propósito único de desenvolver competências e habilidades, passando a oferecer oportunidade para o desenvolvimento da *cidadania corporativa*, ou seja, inserir nos colaboradores a cultura institucional e valores próprios. Este propósito tem sido colocado como o principal diferencial da empresa que adota, como objetivo, transformar-se em *organização aprendente*.

A educação no mundo corporativo propicia a vantagem competitiva, agilidade de respostas, desenvolvimento de lideranças formativas, que surgem de forma natural, apoiadas no carisma de uma atuação individual voltada para o bem-estar geral. E possibilita o nascimento de um novo profissional no mercado que, segundo o *Annual*

Survey of Corporate University Future Directions, desenvolve a função de liderança formativa e é conhecido pelo título de *CLO - Chief Executive Officer*. Este profissional reúne competências essenciais (*core competences*) desejadas pela empresa moderna e dedica grande parte de seu tempo, ou todo ele, no estudo das necessidades de formação no interior da organização. Ele tem os olhos postos na evolução tecnológica e nas tendências do mercado, desenvolvendo um processo de inteligência competitiva que, a partir de informações obtidas, as classifica e as analisa, segundo a orientação da necessidade de formação, tendo surgido como uma das respostas da organização para a economia globalizada, que exige a máxima produtividade e a qualidade das organizações voltada para o novo paradigma do desempenho ou qualidade total.

Paralelamente a estas exigências, temos o advento tecnológico que propicia ao trabalhador a capacidade de agregar valor ao produto, porquanto, conforme DE Luca (2003), o conhecimento que o trabalhador coloca a serviço da organização faz a diferença. Acompanhando este momento, vive-se com o advento das universidades corporativas, que estão em fase de implantação e avaliação de seus resultados. Elas buscam a criação de conhecimento que permita alterar a forma de avaliação do desempenho, apoiado este em competências e habilidades, o que lamentavelmente não corresponde ao preconizado pela literatura, no que concerne aos valores intangíveis (POLAK, 2005), ao não considerarem o aumento do capital intelectual e a orientação da empresa, no sentido de tornar-se uma *organização aprendente*.

Segundo Senge (2004), elas visam expandir continuamente a capacidade organizativa, criar o seu futuro em bases sustentáveis e desenvolver o pensamento sistêmico, que é complexo e , possibilita a visão do todo. Esta nova aprendizagem assegura o gerenciamento das aceleradas mudanças do mundo atual. O pensamento sistêmico é parte integrante do processo de transformação da organização, que o autor apresenta em seu estudo denominado *A Quinta Disciplina*. Ela se apresenta como elemento fundamental para as organizações *aprendentes*, que pensam o todo, e refutam a visão linear dos fatos e dos processos de mudanças como necessários e não apenas como fatos isolados e perenes.

Contudo, apesar de todos os fatores de estresse e conflitos, a aprendizagem se dá neste solo, em maior ou menor grau. Esta aprendizagem ajuda a criar o sentimento de grupo, a percepção e certeza de que só o sucesso individual não assegura o sucesso da empresa. A organização necessita do individuo com sentimento de pertencer a algo maior que ele próprio, que faça parte de uma corrente, que some energia e tenha como norte o *nós* e não mais o *eu* do pensamento linear. É a aprendizagem em equipe (*team learning*), defendida por Senge (2004), como processo de articulação, de soma que favorece o desenvolvimento da capacidade da equipe e propicia o alcance dos resultados esperados pelo grupo.

Desta forma, efetiva-se pretensão de longa data dos estudiosos do mercado corporativo, considerados gurus da administração, que recomendavam a modernização e agilização dos processos de T&D, superando o simples objetivo de treinamento em práticas e técnicas, estabelecendo como objetivo a recuperação da criatividade e criticidade. Elas permitem o enfrentamento do novo no cotidiano profissional, necessidade inadiável, em face do volume de inovações exigidas para a manutenção da competitividade empresarial.

A realidade encontrada por Polak (2005), em um estudo ainda em processo, o pode ser creditada à falta de orientação para a aprendizagem independente, um dos

princípios fundamentais para o desenvolvimento de competências individuais e de grupo. A este aspecto soma-se, de forma substancial, a falta de preparo dos profissionais envolvidos nas atividades de ensino e aprendizagem que adotam como ênfase a aprendizagem colaborativa, voltada para solução de problemas, desenvolvida nas comunidades virtuais.

Baseada no discurso dos estudiosos da temática, foi efetuada uma revisão, visando identificar provável falha nos processos em desenvolvimento, comparar resultados e opiniões de especialistas considerados argumentos de autoridade, identificando parâmetros orientadores.

Em princípio, confirma-se a sua intenção em diminuir a lacuna entre o que a organização considera o perfil ideal para o profissional e aquele formado pela educação formal e pelos processos tradicionais de T&D.

Os problemas endereçados anteriormente e o extensivo estudo desenvolvido destacam a complexidade do processo, o que orienta e confirma a necessidade do planejamento desenvolvido de forma detalhada e cuidadosa, envolvendo as lideranças formativas, formadoras de opinião no interior da organização, como primeira forma de envolver todos os seus colaboradores no processo. Mas o fator que mais se destaca é o envolvimento da direção central em um processo de declive *top-down*, não no sentido de impor uma vontade individual, mas no sentido de deixar claro o envolvimento dessas chefias estratégicas, como participantes ativas do processo.

A comunidade de aprendizagem corporativa se instaura, quando o trabalhador (aluno) e o professor passam aprender e a ensinar um ao outro, criando-se a comunidade coletiva, com outro *designer*, não mais tão simétrico como aquele a que estamos habituados. Assim, a associação e articulação, em virtude dos inúmeros espaços criados pela *web*, pela ampliação e configuração e criação dos ambientes virtuais e cooperativos, dão ancoragem aos projetos de cursos em educação a distância (MEDEIROS, 2003).

III Considerações Finais

Podemos observar claramente que, partindo do que os especialistas consideram um modelo ideal de *organização aprendente*, quando implantada de modo completo, conforme o modelo sugerido por Senge (2004), se permite algumas conclusões de relevante importância, tais como estas: necessidade de as empresas considerarem o planejamento dos cursos a opinião dos colaboradores internos; influência do pragmatismo na obtenção dos resultados imediatos; pouca ênfase no *endomarketing*, herança herdada dos sistemas de T&D tradicionais; privilégio dado a grupos particulares, demonstrando preocupação excessiva com a confidencialidade do conhecimento tecnológico, hoje em fase de revisão, em face do aperfeiçoamento das atividades de inteligência competitiva; importância da transformação em uma *organização aprendente*; enfim, a presença da hierarquização e verticalização das ações, denunciando uma herança própria da empresa, acostumada ao autoritarismo e a não adaptação, no nível desejado, aos novos paradigmas da sociedade da informação e da comunicação.

Além desses fatores, tanto no estudo de Polak (2005) quanto na literatura, registra-se uma indecisão com referência à implantação de um correto plano de incentivos e benefícios e ao comprometimento do colaborador interno nas atividades

proporcionadas pela educação corporativa. Isto indica a falta de cultura individual para a importância da formação permanente e continuada, ou descuido da organização, que julga suficiente implantar o programa, sem destacar ações no sentido de incentivar os seus colaboradores internos. Outro aspecto infelizmente encontrado diz respeito ao pouco uso da avaliação formativa, o que revela uma herança trazida do ensino formal, com o aluno não tendo condições de avaliar a si próprio, o que cria uma cultura indesejável, em termos de educação corporativa, impedindo o desenvolvimento da iniciativa, criatividade e criticidade no perfil do profissional.

Outro fator preocupante, encontrado no estudo de Polak (2005) e também comentado na literatura, diz respeito à compreensão da importância da consideração da avaliação formativa dos fatores intangíveis, o que revela, de forma clara, não a incapacidade dos gestores, nem seu desconhecimento da situação imposta pelo mercado, mas a visão autoritária da organização em que a tomada de decisão não considera a influência das mudanças culturais, que exige novas formas de relacionamento entre a empresa e seu meio ambiente externo.

O menor nível de aceitação de imposições das mudanças sociais revela um elevado fator resistente, que parte dos órgãos diretivos da organização e ainda um alto estímulo à competitividade externa, que deve ser substituído por um sentimento de colaboração interna significativa.

Constatou-se ainda o predomínio da valorização do capital sobre o social, ignorando a importância de fatores relacionados com o desenvolvimento humano no interior da organização, comprometida com a necessidade de atuação num mercado global que visa apenas à aquisição de competitividade.

Observamos, porém, uma tendência clara de mudança que irá adquirir maior força, a partir do momento em que consórcios de empresas menores, sindicatos e associações de classe derem início à implantação de universidades corporativas públicas.

De forma geral e abrangente, podemos considerar como válidas as iniciativas que são observadas no mercado corporativo, destacando-se como fatores que requerem estudo especial o destacado nos fatores supracitados e que surgem como convergência no estudo de revisão, que abrange vasto e contraditório referencial teórico de suporte para a implantação da universidade corporativa.

IV Referências

De LUCA Renata Educação a distancia: ferramenta sob medida para o ensino corporativo. In: SILVA Marcos **EDUCAÇÃO ON-LINE: teorias, práticas, legislação e formação corporativa**. São Paulo: Loyola, p 441-457, 2003.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, J.E.M.M Editores: 1988.

MEDEIROS Marilú Fonseca et al. Ambientes de aprendizagem virtuais em EAD: a construção de uma rede de atores em uma perspectiva cooperativa IN: MEDEIROS . Marilú Fontoura, Faria, Elaine T. **Educação a distância: cartografias pulsantes em movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. p 175-177.

PINTO. André S EAD E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: caminhos cruzados. In SILVA Marcos **EDUCAÇÃO ON-LINE : teorias, práticas, legislação e formação corporativa** São Paulo: Loyola, p 460-466, 2003.

SENGE. Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Nova Cultura Ltda., 2004.

POLAK Ymiracy. N de Souza. MUNHOZ Antonio S. PEQUENO Mauro C. et al **Gestão de Programas educacionais corporativos na modalidade não presencial: Indicadores sociais e técnicos para o planejamento e implementação das universidades Corporativas** *Revista de Negócios e Tecnologia da Informação do ICSP- RNTI*. Curitiba, PR, 2005.).(no prelo).