

Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa

Autoria: Marisa Eboli, Flávio Horneaux Junior, Gregório Bittar Ivanoff, Sérgio Mancini

Resumo: O artigo pretende apresentar, um panorama conciso a respeito das atividades relacionadas à Educação Corporativa nas organizações de diferentes setores atuantes no Brasil. Serão apresentados os principais resultados obtidos através de uma pesquisa realizada pelos autores, no que se refere à Educação Corporativa de modo geral, buscando-se, principalmente, uma clarificação no que diz respeito às características de um sistema de educação corporativa e quais os resultados advindos de sua implantação percebidos pelas respectivas organizações. Além disso, procura-se, através de uma revisão da literatura sobre o tema, fazer considerações sobre a efetividade de tais atividades e acrescentar ainda conclusões e recomendações que sucedem das análises realizadas, com o propósito de enriquecer as discussões sobre o tema.

1. Introdução

Na sua incessante busca pela perpetuidade do negócio e aumento de competitividade no mercado, muitas empresas têm buscado novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus trabalhadores e, muitas vezes, também de seus públicos interessados externos. Como uma alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para toda a organização, surgiu o conceito de Educação Corporativa, que se consolidou na década de 1990 nos Estados Unidos e que vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil. De cerca de dez casos estabelecidos durante a década de 1990, atualmente já são mais de uma centena de iniciativas consolidadas em organizações atuantes no país (EBOLI, 2004, p. 63).

Além de ser uma das formas de promover a gestão do conhecimento (VON KROGH, 2000, p. 262), a Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada e também atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p. 229), além de desenvolver as pessoas para atender a estratégia das empresas (MEISTER, 1999, p. 251-252; EBOLI, 2004, p. 114) e atuar como complemento no processo educacional da população, tanto intra como extra-muros organizacionais, trazendo uma contribuição à sociedade (EBOLI, 2004, p. 261-267)

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) é, no entender de Marisa Eboli, fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2004, p. 48), de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

O processo de evolução da Educação Corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras.

Assim, torna-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações. A partir desta contextualização, o objetivo deste artigo é, baseando-se em um referencial teórico das boas práticas de um Sistema de Educação Corporativa e da apresentação dos dados de pesquisa realizada pelos autores, fazer uma avaliação dos aspectos relevantes e dos resultados obtidos pelos SEC's de organizações pertencentes a vários setores econômicos, e verificar como, e se, estas organizações estão organizadas para estas atividades. Busca-se, ainda, acrescentar conclusões e recomendações que decorrem das análises realizadas, com o propósito de enriquecer as discussões sobre o tema.

O artigo se inicia com a descrição da metodologia utilizada; em seguida, é feita uma revisão dos principais tópicos relacionados ao tema, apresentados pela literatura administrativa; após, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada pelos autores; e finalmente, há as principais considerações feitas a partir da análise global do trabalho.

2. Metodologia

O presente artigo apresenta características, tanto de pesquisas exploratórias, como descritivas. Triviños (1987, p. 109), assim descreve tipo de estudo exploratório:

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar. (...) Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa” (Triviños, 1987, p. 109).

Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 59), justificam o uso do estudo exploratório quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente, permitindo que se obtenha um maior grau e familiaridade com os fenômenos envolvidos no estudo.

O segundo tipo de estudo relacionado, o descritivo, tem como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, ...” (Triviños, 1987, p. 110). Sampieri et al (1994, p. 61), enfatizam o poder de mensuração do estudo descritivo. Para Triviños,

os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. (Triviños, 1987, p. 110).

Dessa forma, o método da pesquisa se justifica em função da necessidade de se adquirir um painel das práticas organizacionais relacionadas.

Os dados e as análises apresentadas baseiam-se na pesquisa "Mensuração de Resultados em Educação Corporativa no Brasil", realizada pelos autores, com o propósito de se obter um panorama mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. No período de 04 a 30 de novembro de 2004, foram enviados instrumentos de coleta de dados a 164 organizações que atuam no Brasil e que, sabidamente, apresentavam alguma iniciativa de Educação Corporativa, caracterizando uma amostragem intencional, por conveniência. Trinta e nove empresas responderam o questionário. O instrumento de pesquisa era constituído por questões qualificadoras, fechadas (com a utilização de uma escala Likert de 6 pontos) e abertas, em um total de 64 questões e era dividido em três partes:

- Caracterização da empresa e do respondente;
- Caracterização do Sistema de Educação Corporativa (SEC);
- Resultados do SEC da empresa.

A terceira parte da pesquisa, Resultados do SEC da empresa, levou em conta cinco blocos temáticos, que foram considerados suficientes para que se atingisse o seu objetivo, e que eram relacionados aos sete princípios de sucesso de um Sistema de Educação Corporativa (cf. item 3). São eles:

Quadro 1: Temas para Avaliação dos Resultados de um SEC x Princípios de Sucesso

Bloco Temático	Princípio de Sucesso
Inserção do SEC na cultura e nos processos	Perpetuidade; disponibilidade
Alinhamento com estratégias e geração de programas educacionais a partir das competências críticas	Competitividade
Intervenção dos <i>stakeholders</i> na concepção dos programas	Conectividade; Cidadania; Parceria
Avaliação dos programas educacionais	Sustentabilidade
Indicadores de resultados	Sustentabilidade

Os resultados apresentados provêm de análises estatísticas descritivas, por se tratar de uma amostra não-probabilística, e que apesar das limitações do método, possibilitam atender aos objetivos gerais dos pesquisadores (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 167-168).

3. Referencial Teórico

3.1. Principais Conceitos de Educação Corporativa

O conceito de Universidade Corporativa, ou Educação Corporativa, surge no final do século XX como uma atividade de intenso crescimento no campo do ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (Meister, 1999). Em essência, essas forças são cinco:

- a. **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b. **Era do Conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c. **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d. **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- e. **Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (MEISTER, 1999, p. 1-12)

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) em uma organização, é, no entender de Eboli (2004, p. 48), fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”, de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Os Sistemas de Educação Corporativa apresentam, na visão de Eboli (2004, p. 57-61) sete princípios de sucesso, que, dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

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

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

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

4. Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores

realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

5. Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

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

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

6.2. Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

7. Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autosustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Na tentativa de se estabelecer um modo de mensurar os efeitos decorrentes dos programas de treinamento utilizados nas organizações, Donald Kirkpatrick (KIRKPATRICK, 1998, p. ix), sugere a adoção de um método de avaliação dos programas de treinamento que leva o seu nome. Tal método distingue quatro níveis de avaliação dos programas de treinamento:

- **Reação:** medida de como os participantes se sentem sobre os vários aspectos do programa de treinamento. É basicamente uma medida de “satisfação do consumidor”;
- **Aprendizado:** medida do conhecimento adquirido, habilidades melhoradas e atitudes mudadas devido ao treinamento;
- **Comportamento:** medida da extensão da mudança de comportamento no trabalho dos participantes devido ao treinamento;
- **Resultados:** medida dos resultados que ocorreram devido ao treinamento, incluindo aumento de vendas, produtividade, redução de custos etc. (KIRKPATRICK, 1998, p. 4-5)

Avaliar os resultados obtidos com treinamento, considerando-se esses quatro níveis, implica planejar e integrar todo processo de avaliação para que se tenha clareza da informação (**o que?**) que se pretende levantar, em qual fonte (**onde?**), por meio de qual método (**como?**) e em que momento (**quando?**). O autor justifica o uso do método de avaliação, na medida em que ele permitiria verificar: a necessidade de manutenção do programa de treinamento; aperfeiçoamentos para programas futuros; e a validação da função dos responsáveis pelos programas de treinamento (KIRKPATRICK, 1998, p. 5).

Este parece ser um dos maiores desafios para as organizações com relação aos seus Sistemas de Educação Corporativa: avaliar os resultados dos investimentos em educação considerando seu impacto nos objetivos do negócio. A partir deste cenário, são apresentados, na seção a seguir, resultados da pesquisa sobre Educação Corporativa no Brasil e seus resultados, realizada pelos autores

4. Resultados da Pesquisa

4.1. Qualificação dos respondentes

Trinta e nove das cento e sessenta e quatro organizações às quais foram enviados os questionários responderam às questões solicitadas. Estas empresas foram classificadas da seguinte maneira, de acordo com o seu setor de atividade:

- 28% são do setor financeiro,
- 10% da indústria primária;
- 21% da indústria secundária;
- 13% da indústria de infraestrutura; e
- 28% do setor de serviços.

As principais variáveis descritivas do público respondente apresentam-se na tabela 1.

Tabela 1: Principais variáveis de qualificação dos respondentes da pesquisa

Variável	Classificação	Percentual
Tipo de empresa	Privada	87,2%
	Estatal	12,8%
	Terceiro Setor	0%
Controle Acionário	Brasileiro	56,4%
	Estrangeiro	43,6%
Abrangência da atuação	Regional (no Brasil)	25,6%
	Nacional	17,9%
	Internacional	56,4%
Faturamento	Inferior a R\$ 50 Milhões	2,6%
	de R\$ 50 a R\$ 200 Milhões	10,3%
	de R\$ 200 a R\$ 1.000 Milhões	12,8%
	Superior a R\$ 1.000 Milhões	61,5%
	Não responderam	12,8%

Tabela 1: Principais variáveis de qualificação dos respondentes da pesquisa (cont.)

Número de Funcionários	Até 500	10,3%
	De 500 a 2.000	10,3%
	De 2.000 a 5.000	30,8%
	De 5.000 a 10.000	10,3%
	Acima de 10.000	38,5%
Número de Terceiros	Até 500	28,2%
	De 500 a 2.000	12,8%
	De 2.000 a 5.000	25,6%
	De 5.000 a 10.000	12,8%
	Acima de 10.000	10,3%
	Não responderam	10,3%

Notadamente há uma maior participação na pesquisa de empresas privadas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão, com número de funcionários maior que 10.000 e com abrangência de atuação internacional. Justifica-se este perfil, em função das grandes empresas adotarem práticas em uso no exterior e terem maior volume de investimentos em desenvolvimento das pessoas. Houve praticamente um empate em termos da origem de capital das empresas, demonstrando que as empresas nacionais estão no mesmo patamar em termos de Educação Corporativa que as estrangeiras.

4.2. Caracterização dos Sistemas de Educação Corporativa

A segunda parte do instrumento de pesquisa se referia às principais características e aspectos dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC's) das organizações respondentes, que estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Características dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados

Variável	Classificação	Percentual
SEC é subordinado à área de Gestão de Pessoas?	Sim	71,8%
	Em parte	2,6%
	Não	23,1%
	Não responderam	2,6%
Posição do SEC na hierarquia da organização	1 nível abaixo do CEO	33,3%
	2 níveis abaixo do CEO	41,0%
	3 níveis abaixo do CEO	7,7%
	Mais de 3 níveis abaixo	7,7%
	Não responderam	10,3%
Houve um lançamento oficial do SEC?	Sim	59,0%
	Não	30,7%
	Não responderam	10,3%

Tabela 2: Características dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados (cont.)

Orçamento do SEC como percentual da folha de pagamento	Abaixo de 1% da folha de pagamento (salário nominal)	25,6%
	Entre 1% e 3% da folha de pagamento (salário nominal)	33,3%
	Entre 3% e 5% da folha de pagamento (salário nominal)	15,4%
	Acima de 5% da folha de pagamento (salário nominal)	10,3%
	Não responderam	15,4%
Âmbito de atuação do SEC	Nacional (Estados ou regiões)	33,3%
	Nacional todo o território	28,2%
	Brasil e América Latina	10,3%
	Brasil e Ibero – América	2,6%
	Outros	17,9%
	Não responderam	7,7%
Utilização de programas de e-learning	Sim	87,2%
	Não	10,3%
	Não responderam	2,6%

Desta parte pode-se destacar que a maioria dos SÉC's são ligados a área de Gestão de Pessoas, ressaltando a importância da área na condução das atividades educacionais; situam-se entre o primeiro nível ou no segundo nível hierárquico após o principal executivo; utilizam-se fortemente de programas de *e-learning* e tiveram o início de suas atividades marcadas com um lançamento oficial de sua universidade corporativa.

4.3. Resultados decorrentes dos Sistemas de Educação Corporativa

A terceira parte do instrumento de pesquisa visava a obtenção da opinião dos respondentes no que tange aos resultados dos Sistemas de Educação Corporativa e estão dispostos de acordo com os cinco agrupamento das questões fechadas (cf. item 2), como segue:

4.3.1. Alinhamento estratégico e mapeamento das competências

Este grupo de afirmações procurava verificar se: (a) os programas educacionais implantados estão alinhados às estratégias do negócio; (b) os programas educacionais implantados são concebidos a partir do mapeamento das competências críticas da empresa; (c) na concepção dos programas educacionais é considerada prioritária a identificação das necessidades do negócio; e (d) na concepção dos programas educacionais é considerada prioritária a definição da estratégia do SEC.

Verificou-se, conforme apresentado na tabela 3, uma grande concordância dos respondentes sobre o alinhamento estratégico, enfatizando que os SEC's apresentam um alinhamento com a estratégia da organização como um todo, tendo sua importância aumentada em relação ao Treinamento & Desenvolvimento tradicional.

Tabela 3: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados
Alinhamento estratégico e mapeamento das competências

Alinhamento estratégico e mapeamento das competências	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente - 6	2,6%	5,1%	2,6%	5,1%	2,6%	17,9%
concordo muito - 5	15,4%	2,6%	5,1%	2,6%	17,9%	43,6%
concordo pouco - 4	7,7%	2,6%	10,3%	5,1%	5,1%	30,8%
discordo pouco - 3	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	5,1%
discordo muito - 2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
discordo totalmente - 1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
não responderam	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

4.3.2. Inserção da Educação Corporativa na cultura organizacional

Este grupo de afirmações procurava verificar se: (a) a alta cúpula da empresa se envolve com o SEC; e (b) a cultura de educação corporativa permeia a empresa como um todo.

De modo geral, pôde-se verificar que há uma grande concordância dos respondentes de que a cultura da educação corporativa passou a fazer parte do cotidiano da organização. É relevante ressaltar a necessidade da participação da alta administração para o sucesso das atividades educacionais nas organizações, principalmente quando da sua concepção. Os resultados estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados
Inserção da Educação Corporativa na cultura organizacional

inserção da EC na cultura	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente - 6	5,1%	2,6%	2,6%	0,0%	5,1%	15,4%
concordo muito - 5	15,4%	2,6%	7,7%	5,1%	10,3%	41,0%
concordo pouco - 4	5,1%	2,6%	7,7%	7,7%	10,3%	33,3%
discordo pouco - 3	2,6%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%	7,7%
discordo muito - 2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
discordo totalmente - 1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Não responderam	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

4.3.3. Intervenção dos *stakeholders* na formulação dos programas educacionais

Este grupo de afirmações procurava verificar se, na formulação dos programas educacionais, os seguintes *stakeholders* - ou partes interessadas no negócio - teriam um papel representativo na formulação dos SECs: (a) as lideranças da empresa; (b) as áreas de negócios da empresa; (c) os colaboradores; (d) a cadeia produtiva (com fornecedores e clientes); (e) a comunidade local; (f) as organizações não governamentais e (f) os órgãos públicos.

Verificou-se que as demandas da cadeia produtiva e da comunidade local não são consideradas tão prioritárias na concepção dos programas educacionais dos SECs. Mas já pode-se depreender que a visão que as empresas pesquisadas tem do seu negócio não está apenas voltada para atender demandas internas mas também para demandas de outras partes interessadas, conforme apresentado na tabela 5

Tabela 5: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados
Intervenção dos *stakeholders* na formulação dos programas educacionais

Intervenção dos stakeholders	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente - 6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
concordo muito - 5	5,1%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
concordo pouco - 4	10,3%	5,1%	10,3%	10,3%	23,1%	59,0%
discordo pouco - 3	12,8%	2,6%	7,7%	2,6%	5,1%	30,8%
discordo muito - 2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
discordo totalmente - 1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
não responderam	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

4.3.4. Avaliação dos programas educacionais

Este grupo de afirmações procurava verificar se, na formulação dos programas educacionais: (a) são definidos de forma mensurável os resultados esperados pelas lideranças da empresa; (b) o sistema de mensuração existente permite avaliar os resultados obtidos com os investimentos em programas educacionais; (c) todos os programas educacionais são avaliados; (d) Apenas os principais programas educacionais são avaliados; (e) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Primeiro Nível (Reação); (f) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Segundo Nível (Aprendizado); (g) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Terceiro Nível (Aplicação); (h) é utilizado o modelo de Kirkpatrick no Quarto Nível (Resultados).

A tabela 6 mostra que não há um posicionamento muito claro por parte dos respondentes com relação ao processo de mensuração e avaliação do desempenho de suas atividades de Educação Corporativa. O modelo proposto por Kirkpatrick, apesar de ter sido proposto em 1959, continua representando o “estado da arte” quando o assunto é avaliação de programas de treinamento. Embora reconhecido por toda a atenção que tem recebido ao longo dos anos, a utilização deste modelo é tímida, tendo em vista a dificuldade e custo de mensurar os níveis 3 e 4.

Tabela 6: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados

Avaliação dos programas educacionais

Avaliação dos programas educacionais	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente - 6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
concordo muito - 5	5,1%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	7,7%
concordo pouco - 4	7,7%	7,7%	7,7%	5,1%	15,4%	43,6%
discordo pouco - 3	7,7%	0,0%	5,1%	5,1%	10,3%	28,2%
discordo muito - 2	2,6%	2,6%	0,0%	2,6%	0,0%	7,7%
discordo totalmente - 1	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
Não responderam	2,6%	0,0%	5,1%	0,0%	2,6%	10,3%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

4.3.5. Indicadores resultados internos

Este grupo de afirmações procurava verificar se são observados como indicadores de resultados, decorrentes dos sistemas de educação corporativa, os seguintes elementos internos à organização: (a) a melhoria dos resultados financeiros; (b) a melhoria da qualidade dos processos da empresa; (c) a melhoria no desempenho das pessoas; (d) a melhoria no desempenho das áreas; (e) o aumento do orgulho das pessoas em pertencer à empresa; (f) o aumento da satisfação dos colaboradores; (g) a maior retenção dos talentos.

Verificou-se, conforme apresentado na tabela 7, que os SEC's têm contribuído de maneira substancial para melhoria dos resultados das organizações, principalmente no que diz respeito ao processos internos, resultados financeiros e também ao clima organizacional.

Tabela 7: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados

Indicadores resultados internos

Indicadores resultados internos	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente – 6	5,1%	0,0%	5,1%	0,0%	0,0%	10,3%
concordo muito – 5	10,3%	2,6%	2,6%	5,1%	5,1%	25,6%
concordo pouco – 4	5,1%	7,7%	5,1%	5,1%	17,9%	41,0%
discordo pouco – 3	5,1%	0,0%	5,1%	2,6%	2,6%	15,4%
discordo muito – 2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
discordo totalmente – 1	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	5,1%
Não responderam	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

4.3.5. Indicadores resultados externos

Este grupo de afirmações procurava verificar se são observados como indicadores de resultados, decorrentes dos sistemas de educação corporativa, os seguintes elementos internos à organização: (a) o aumento da participação de mercado; (b) a melhoria na qualidade dos produtos, serviços e atendimento; (c) a melhoria da imagem institucional; (d) foi a quantidade de prêmios recebidos pela empresa; (e) a expansão dos negócios da empresa; (f) ele ter se tornado uma referência no mercado.

A tabela 8 demonstra que os esforços realizados em Educação Corporativa representam um considerável reforço na imagem institucional das organizações. As respondentes afirmam que há uma tendência na melhoria da imagem da organização e da qualidade de seus produtos e serviços como desdobramento das atividades dos SEC's.

Tabela 8: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados

Indicadores resultados externos

Indicadores resultados externos	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente - 6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
concordo muito - 5	2,6%	2,6%	5,1%	0,0%	7,7%	17,9%
concordo pouco - 4	10,3%	2,6%	2,6%	7,7%	10,3%	33,3%
discordo pouco - 3	2,6%	2,6%	10,3%	5,1%	5,1%	25,6%
discordo muito - 2	5,1%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
discordo totalmente - 1	5,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	7,7%
não responderam	2,6%	0,0%	2,6%	0,0%	2,6%	7,7%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

4.4. Resultados gerais da pesquisa

Primeiramente, a análise realizada permitiu que se depreendessem diferenças significativas nas características dos sistemas de educação corporativa de cada setor. Verificou-se que o setor financeiro é aquele que mais investe em e-learning em termos absolutos e é aquele que atende o maior número de usuários. Ou seja, por terem uma atuação em âmbito nacional (às vezes internacional) e um grande contingente de colaboradores (há casos de mais de 80.000 envolvidos), os bancos utilizam a Educação Corporativa, principalmente através de seus formatos de educação à distância, para equacionar a questão de sua dispersão geográfica, além de que parecem ter percebido as vantagens de se utilizar o e-learning como ferramenta de ensino eficiente, devido às características do setor (dinamismo, principalmente em termos de legislação, novos produtos e variáveis macroeconômicas; distâncias entre as filiais; e grande quantidade de pessoas envolvidas nos processos; dentre outras), tem utilizado esta ferramenta de forma mais agressiva que os demais setores dentro dessa perspectiva de ensino. Isto é confirmado pelo fato de ser o único setor em que se aponta o motivo "realizar cursos" como mais importante que os demais (intensificar comunicação,

propiciar gestão da informação e estimular integração de pessoas e áreas) para o uso do e-learning.

Como colocado no item 4.3.3, que trata da intervenção dos *stakeholders* na formulação dos programas educacionais, a educação corporativa e a utilização de ferramentas de aprendizagem à distância podem vir a ter um papel importante na chamada inclusão digital. Como colocam Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 157-158), a área de gestão de pessoas pode promover, através do uso da tecnologia da informação, serviços às comunidades extramuros organizacionais, proporcionando benefícios estratégicos para a própria organização.

Outro fato relevante é com relação à Gestão do Conhecimento. No que se refere a motivos para realizar e-learning, quatro das cinco áreas avaliadas apontaram principalmente o motivo "propiciar gestão do conhecimento". Isto parece se justificar por uma forte demanda nas empresas pela busca da Gestão do Conhecimento, apesar de o conceito ainda estar em definição e em grandes discussões, principalmente acadêmicas. Daí pode-se levantar uma hipótese de que há uma tendência em não se querer "ficar para trás" com relação à concorrência. Por outro lado, é absolutamente insofismável a necessidade de se compartilhar a informação e o conhecimento de uma maneira muito mais eficaz do que no passado e isso seria alcançado através de práticas eficientes de gestão do conhecimento, possibilitadas também pelo uso da Educação Corporativa, como apontado por Von Krogh (2000, p. 262).

Com relação aos princípios de sucessos citados (EBOLI, 2004), o que se verifica é que há um forte reconhecimento daqueles princípios que tratam da competitividade, da conectividade e da disponibilidade; não se percebe uma tendência clara com relação ao uso da cidadania e da parceria; e que a questão da sustentabilidade das iniciativas de Educação Corporativa carecem de mais atenção, possivelmente com a introdução de indicadores de desempenho mais eficazes e que melhor retratem a realidade das organizações.

5. Considerações finais

De modo geral, algumas considerações podem ser feitas com relação a aspectos relevantes captados pela pesquisa descrita.

A partir da interpretação dos resultados apresentados, ainda que realizada de forma sucinta, percebe-se que as contribuições geradas pela Educação Corporativa no Brasil podem ser consideradas expressivas e que as ações voltadas às competências humanas e empresariais – que vão além das fronteiras da própria organização – têm sido efetivas e evidenciadas, apesar da atividade ser recente no cenário empresarial brasileiro.

A partir desses resultados, ainda que pontuais e sem caracterizar uma tendência (tarefa esta destinada a novas pesquisas), percebe-se que as contribuições geradas pela Educação Corporativa no Brasil são expressivas e que as ações voltadas às competências humanas e empresariais – que vão além das fronteiras da própria organização – têm sido efetivas e evidenciadas, apesar da atividade ser recente no cenário empresarial brasileiro.

6. Referências Bibliográficas

- COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Gente, 2004
- _____. Educação Corporativa. *Revista T&D – Inteligência Corporativa*. Nov. 2004, ed. 137, ano 12.
- KIRKPATRICK, D. L. *Another look at evaluating training programs*. Alexandria: ASTD, 1998
- KIRKPATRICK, D.L. *Evaluating Training Programs – The Four Levels*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.
- MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- MEISTER, J. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999
- MINTZBERG, H. *Managers, not MBA's*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003
- SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F. & LUCIO, P.B. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1994
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K. & NONAKA, I. *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press, 2000