

A Educação Corporativa sob a Perspectiva dos Funcionários de uma Sociedade de
Economia Mista

Relatório técnico apresentado pelo
mestrando André Pedroza Cardozo ao
Mestrado Profissional em Administração
Pública em Rede, sob orientação da docente
Dr^a Sabrina de Oliveira Moura Dias, como
parte dos requisitos para a obtenção do título
de Mestre em Administração Pública.

Resumo

A capacitação para o trabalho é temática que tem se transformado ao longo dos anos. Nesse contexto, o emprego da terminologia educação corporativa é relativamente novo. A ela está associado o desafio de promover um tipo de educação que desenvolva competências e que seja direcionado à estratégia organizacional, gerando valor para a organização. Para as empresas públicas, este desafio de implementar um sistema de educação corporativa é particularmente relevante, pois estão sujeitas a um desempenho de mercado e comportam relações de trabalho, em parte, típicas do setor público. Diante disso, este trabalho teve por objetivo identificar a percepção dos funcionários de uma Sociedade de Economia Mista em relação às práticas de educação corporativa adotadas pela empresa. Valendo-se de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade junto a funcionários da organização. A análise do conteúdo das transcrições se deu com o suporte do *software* Iramuteq e abrangeu Classificação Hierárquica Descendente, Análise Fatorial de Correspondência e Análise de Similitude. Obteve-se as seguintes categorias de análise: Desenvolvimento; Modalidade; Atualidade; e Treinamento. A observação dessas classes permitiu identificar a existência de dois universos claramente distintos no ideário dos funcionários: o referente à categoria Desenvolvimento apresentou associação com aspectos de progressão na carreira; e o relativo à categoria Treinamento evidenciou ligação com uma perspectiva de conteúdo do trabalho, notadamente preocupação com o nível de atendimento ao cliente. Os resultados indicam que os funcionários reconhecem a destacada atuação, em educação corporativa, da Sociedade de Economia Mista. Identificou-se associação do tema com a Universidade Corporativa da empresa, embora esta, eventualmente, tenha sido identificada, de modo simplificado, como uma plataforma que oferece treinamentos a distância. Ademais, percebeu-se, orientação para conteúdo de aprendizagem formal, via cursos. Notou-se, ainda, momentos em que foi manifestada certa dificuldade de conciliação da rotina de trabalho com a realização de treinamentos. A presente investigação pretendeu colaborar com as reflexões sobre educação corporativa, particularmente no âmbito da Administração Pública Indireta. Espera-se, no entanto, que os achados da pesquisa e, também, as considerações ora apontadas possam contribuir para as discussões sobre o tema no que se refere a estudos organizacionais de maneira ampla.

Instituição/Setor

Uma Sociedade de Economia Mista, aqui denominada Empreendimento Sociedade de Economia Mista – ESEM.

Público-alvo da iniciativa

Empreendimento Sociedade de Economia Mista; Sociedades de Economia Mista de modo geral; e sociedade civil.

Descrição da situação-problema

A centralidade do trabalho em nossa sociedade traz consigo uma temática que também é, há muito, considerada relevante: a capacitação e a qualificação para o trabalho. Mais recentemente, inseriu-se nessa discussão a expressão educação corporativa. Diversas são as discussões e abordagens em relação ao tema. Mas de modo geral, tem-se uma associação entre a aprendizagem e a estratégia da organização.

Para Noe (2020), sobretudo na atualidade, treinamento e desenvolvimento (T&D) representa um contexto mais amplo dos negócios. De modo geral, o objetivo do T&D está centrado no aprendizado. Por sua vez, a aprendizagem se relaciona com a aquisição de conhecimentos, habilidades, competências, atitudes ou mesmo comportamentos. No âmbito das organizações, o treinamento e desenvolvimento não remete simplesmente – ou somente – ao interesse do indivíduo. Faz-se necessário que a aprendizagem contribua para a vantagem competitiva das organizações, para o alcance da estratégia organizacional.

Na visão de Meister (1999), a educação corporativa apresenta orientação para o aprendizado permanente, com ênfase no autogerenciamento, na realização do indivíduo e da equipe, e no aperfeiçoamento e na qualificação dos funcionários. Por sua vez, Eboli (2004) aponta para um sistema orientado a formar pessoas, com base na gestão por competências, desenvolvendo tanto colaboradores internos quanto externos no que se refere às competências críticas para a organização. Tal processo, alinhado aos valores e objetivos organizacionais, ocorre de maneira ativa e permanente.

Madruça (2018) entende que a educação corporativa se dá à medida que a organização institui, de modo estruturado, um processo contínuo que envolve educação em suas diversas modalidades com metodologia e técnica de ensino capazes de motivar os discentes e que objetive o desenvolvimento de competências em empregados e parceiros. Para o autor, não deve se tratar de uma iniciativa de marketing interno. A educação corporativa deve se destinar à promoção de uma cultura de contínuo desenvolvimento das pessoas na organização, tendo-se como orientação, o alto desempenho.

Cabe destacar, ainda, que Paradela e Gomes (2021) alertam para o caráter abrangente da educação corporativa, a qual não deve se limitar a preparar para o trabalho. Ela engloba elementos de complexidade e desafios. Ademais, o oferecimento de treinamentos não apenas a funcionários.

Em síntese, sem que se pretenda eliminar os vários aspectos abordados sobre a educação corporativa, este trabalho resgata a compreensão de Bayma (2005), para quem a educação corporativa busca o desenvolvimento de competências individuais de modo alinhado à estratégia organizacional com estímulo ao aprendizado contínuo, em relação às competências essenciais para a organização.

As mudanças na gestão de pessoas ocorrem na esteira das transformações do mundo. De modo geral, a segunda metade do século XX, em meio à emergência do sistema de acumulação flexível, apresentou consideráveis mudanças nas práticas organizacionais de gestão do trabalho humano (DUTRA et al., 2019; HARVEY, 2008). Diante disso, Kovács (1993) aborda a emergência dos sistemas antropocêntricos de produção. Eles consistem em estruturas organizacionais que têm por base, os recursos humanos com qualificação e as tecnologias flexíveis, além de estrutura organizacional mais descentralizada e participativa. Em contraposição aos sistemas tecnocêntricos de produção, essa forma de organização encontra respaldo na necessidade crescente de atendimento às demandas de flexibilidade, qualidade, e orientação para o cliente.

Tendo em vista o cenário de desenvolvimento e mobilização contínua de competências da força de trabalho visando o alcance da estratégia organizacional, bem como o ambiente de crescente relevância do fator humano nas organizações, a temática de estudo se mostrou particularmente relevante. Além disso, compreender a prática organizacional é oportuno, uma vez que pode se traduzir não só em avanços à ciência, como também, à práxis corporativa e das instituições

O presente estudo tem sua relevância evidenciada na própria importância que o tema educação corporativa tem para as organizações. Neste sentido, Aires, Freire e Souza (2017) defendem que é primordial que se avance na realização de estudos sobre o contexto das organizações brasileiras no que tange à educação corporativa.

Note-se, ainda que, no âmbito da Administração Pública, as empresas públicas – e notadamente as sociedades de economia mista – estão inseridas em um contexto peculiar. Apresentam um caráter ora de direito público, ora de direito privado. A organização sobre a qual este estudo se inclinou, embora atue em concorrência com pares privados, tem entre suas particularidades, a necessidade de admissão, em regra, via concurso público. Este aspecto, que visa garantir o princípio da impessoalidade (DI PIETRO, 2018), torna a seleção mais desafiadora, à medida que não se dispõe de métodos flexíveis como os utilizados pela iniciativa privada. Nesta ótica, a educação corporativa exerce papel relevante no desenvolvimento de competências dos funcionários para que estes estejam aptos a atender às expectativas organizacionais.

Somando-se o cenário de discussões acerca da educação corporativa, tanto na comunidade acadêmica quanto no âmbito das organizações; as diversas práticas adotadas pelas organizações, em relação ao tema; e o contexto de maior relevância do fator humano nas organizações, este trabalho apresenta a seguinte situação-problema: como os trabalhadores percebem as práticas de educação corporativa da organização em que trabalham?

Objetivos

Objetivo geral

Identificar a percepção dos funcionários de uma Sociedade de Economia Mista em relação às práticas de educação corporativa adotadas pela empresa.

Objetivos específicos

- Analisar como a educação corporativa se relaciona com os desafios organizacionais e profissionais.

- Identificar as experiências e desafios relacionados a treinamento e desenvolvimento no contexto da pandemia do Covid-19.
- Identificar a percepção dos trabalhadores em relação ao papel do autodesenvolvimento no desempenho de suas atividades e no desenrolar de suas carreiras.

Análise / diagnóstico da situação-problema

Este trabalho, para além de uma avaliação de programas de treinamento do ponto de vista institucional, propôs-se a uma compreensão, a partir da perspectiva de trabalhadores, acerca da forma como percebem a educação corporativa no âmbito da organização em que atuam. Assim, a título de objetivo geral, pretendeu-se identificar a percepção dos funcionários de uma Sociedade de Economia Mista em relação às práticas de educação corporativa adotadas pela empresa. Adicionalmente, visou-se, subsidiariamente: analisar como a educação corporativa se relaciona com os desafios organizacionais e profissionais; identificar as experiências e desafios relacionados a treinamento e desenvolvimento no contexto da pandemia do Covid-19; e identificar a percepção dos trabalhadores em relação ao papel do autodesenvolvimento no desempenho de suas atividades e no desenrolar de suas carreiras.

Para viabilizar o alcance dos resultados, foram realizadas entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado, junto a 10 funcionários de uma sociedade de economia mista – o Empreendimento Sociedade de Economia Mista. Em relação às 8 entrevistas que foram gravadas, procedeu-se transcrições, as quais foram submetidas à análise com o auxílio do software Iramuteq.

Dentre as possibilidades do Iramuteq, apresentadas por Camargo e Justo (2016), este trabalho, para suportar a análise do conteúdo das entrevistas, optou pela utilização de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), também conhecida como Método de Reinert, Análise Fatorial de Correspondência – realizada a partir da CHD – e Análise de Similitude. Em relação à Classificação Hierárquica Descendente, procedeu-se um exame aprofundado sobre cada uma das quatro categorias de análise obtidas. Este momento compreendeu uma reflexão sobre o conteúdo das classes, abrangendo os termos mais relevantes, Análise de Similitude interna ao *cluster* e discussão acerca dos segmentos de texto típicos.

O estudo sobre o conteúdo das entrevistas ensejou a seguinte denominação às quatro classes: Desenvolvimento, Modalidade, Atualidade e Treinamento. Observou-se, na categoria Desenvolvimento, predomínio de evocações relacionadas a ações de desenvolvimento, notadamente cursos de graduação, pós-graduação, certificações internas, bancárias e em idiomas. O conteúdo se mostrou fortemente associado a questões de progressão na carreira. A categoria Modalidade apresentou enfoque em pontos relativos a modalidade de ensino, presencial *versus* EaD. Houve tanto registro de opiniões favoráveis à interatividade proporcionada pelos treinamentos presenciais, quanto em prol da praticidade do ensino a distância. Um dos entrevistados chegou a sugerir que o futuro envolveria uma hibridização do ensino, incluindo vantagens de ambas as modalidades. A categoria Atualidade, por sua vez, apresentou notáveis referências ao momento presente, permeando diferentes perspectivas ligadas ao tema. Notou-se, ainda, um marcante caráter de realidade parcial nas evocações. Alguns dos temas abordados foram autodesenvolvimento, dificuldade de se lidar com o excesso de informações, conteúdo de treinamento proporcionado pelo banco – notadamente ligado a tecnologia e saúde mental. Finalmente, a categoria Treinamento tratou, sobretudo, de ações de treinamento, aquelas mais instrumentais, voltadas ao curto prazo. Identificou-se uma abordagem especialmente orientadas ao atendimento ao cliente e ao conhecimento dos produtos ofertados.

Em relação ao objetivo central do estudo, constatou-se que os funcionários percebem a destacada atuação, em educação corporativa, da Sociedade de Economia Mista em que trabalham. Observou-se, ainda, papel relevante da organização no desenvolvimento de seus funcionários. Nota-se que a metodologia utilizada não conferiu destaque, em seus resultados, a termos diretamente ligados à Universidade Corporativa. No entanto, o conteúdo das respostas dos entrevistados demonstra que há uma forte associação do tema com a Universidade Corporativa. Embora, por vezes esta seja vista, de maneira simplificada, como uma plataforma em que são oferecidos os treinamentos a distância, é reconhecida a grande variedade de temas abrangidos pelas soluções educacionais. Notou-se, ainda, o reconhecimento dos esforços da organização para se manter na vanguarda do segmento em que atua – a forma como isso dialoga com a capacitação oferecida.

A observação das categorias de análise permitiu identificar dois universos claramente distintos no ideário dos funcionários. O primeiro deles, relacionado a ações de desenvolvimento, remete sobretudo a graduação, pós-graduação, certificações

internas, bancárias e em idiomas. Essa perspectiva é fortemente ligada a aspectos de progressão na carreira. São percebidos os esforços da instituição no sentido de estabelecer processos de seleção, tanto para oportunidades de estudos, quanto para ascensão profissional. O Segundo remete a ações de treinamento, mais instrumentais. Em relação a isso, notou-se uma importante associação com o nível de atendimento ao cliente e com a qualidade do serviço prestado. Tais aspectos se mostraram alinhados ao que espõem Araujo e Garcia (2014), para quem treinamento se mostra mais voltado ao presente e à realização de tarefas; enquanto desenvolvimento remete a uma escalada de conhecimentos, habilidades e atitudes, em uma perspectiva de longo prazo. Por ocasião da análise do conteúdo das classes, essa diferenciação se fez evidente também na percepção dos funcionários.

Foi identificado, sobretudo junto a funcionários que atuam com atendimento ao cliente, certo nível de dificuldade de conciliação entre as demandas de trabalho e a realização dos treinamentos previstos. Esse aspecto, por um lado, reforça a importância que a temática de educação tem dentro da organização; por outro, aponta para uma questão a se atentar, de modo que se busque contribuir com soluções a este desafio enfrentado pelos funcionários.

Destaca-se, ainda, que ações de desenvolvimento pessoal – portanto não tão atreladas à perspectiva profissional –, foram lembradas. Registre-se, no entanto, que essa percepção não foi predominante. Foram, também, apontadas iniciativas diversas de treinamentos formais – inclusive compartilhamento de conhecimento entre pares. Todavia, essas foram aludidas ocasionalmente. Portanto, a concepção de educação corporativa se mostrou, em algum nível, concentrada em iniciativas formais de aprendizagem.

No que tange ao objetivo específico de analisar como a educação corporativa se relaciona com os desafios organizacionais e profissionais, identificou-se que os funcionários, de modo geral, percebem as ações educacionais alinhadas às demandas organizacionais e, ainda, atentas às mudanças tecnológicas. No entanto, observou-se, em algum grau, uma visão de que as necessidades organizacionais, por vezes, se expressam em atendimento ao cliente, o que pode suscitar uma inferência de visão pouco estratégica do tema. Quanto aos desafios profissionais, assim como abordado anteriormente, notou-se distinção entre os aspectos de rotina, para a realização de um bom trabalho; e de assuntos relacionados a ascensão profissional, bastante ligados aos processos de seleção.

Em ambos os casos, apesar da ressalva em relação à dificuldade de se conseguir realizar os treinamentos em alguns momentos, identificou-se a percepção de que as soluções oferecidas pela organização são aderentes aos desafios.

Sobre o objetivo específico de identificar as experiências e desafios relacionados a treinamento e desenvolvimento no contexto da pandemia do Covid-19, os funcionários, de modo geral, apontaram não terem percebido mudanças significativas. Isso se deveu ao fato de que, conforme relatos, a tendência de priorização de treinamentos a distância era anterior à pandemia. Observou-se opiniões tanto favoráveis quanto contrárias a esse predomínio de ensino remoto. No entanto, mostrou-se presente o entendimento de que a organização já atuava nesse sentido e que, possivelmente isso se intensificará.

Quanto ao objetivo específico de identificar a percepção dos trabalhadores em relação ao papel do autodesenvolvimento no desempenho de suas atividades e no desenrolar de suas carreiras, verificou-se a percepção de que, sobretudo no cenário de constantes mudanças, o autodesenvolvimento tem papel importante. Foram lembradas iniciativas formais como graduação por iniciativa própria, mas também citadas abordagens não formais, como *lives* e vídeos no *Youtube*. Pode-se inferir, contudo, um caráter complementar ao autodesenvolvimento, diante das iniciativas oferecidas pela organização.

Entende-se, portanto, que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Cabe ressaltar, no entanto, que este trabalho se constituiu em um estudo exploratório, qualitativo, com amostra não probabilística. Não se pretendeu, deste modo, tecer generalizações. Visou-se, contudo, colaborar com as reflexões sobre educação corporativa, particularmente no âmbito da Administração Pública Indireta. No entanto, espera-se que os achados da pesquisa e, também, as considerações aqui apontadas possam contribuir para as discussões acerca do tema no que se refere a estudos organizacionais de maneira ampla.

Recomendações de intervenção

Embora não se encerrem as discussões, o presente trabalho permite, com base na análise e interpretação dos dados, que se sugira algumas oportunidades de intervenção. Indica-se, no entanto, que sejam realizadas análises em conjunto com dados complementares a este estudo. Uma oportunidade é que a organização atue no sentido de

alinhar a percepção dos funcionários, em relação às suas práticas de educação corporativa, à forma como a empresa deseja ser percebida. Considera-se, também, oportuna a realização de grupos de trabalho envolvendo profissionais de gestão de pessoas, educadores, líderes e demais funcionários, de modo a se buscar soluções aos desafios de conciliação entre as demandas de trabalho e a realização de treinamentos planejados. É possível, ainda, a atuação junto a funcionários de modo a se buscar uma uniformização quanto à percepção do que a Universidade Corporativa representa para a organização; e, também, de modo que se contribua para uma percepção de que diversas iniciativas, inclusive vivenciais e de autodesenvolvimento – e não apenas treinamentos formais – podem promover a aprendizagem no âmbito da organização. Tais empreendimentos poderiam ser executados, por exemplo, mediante a elaboração e implementação de um plano de comunicação. De igual forma, seria oportuno o envolvimento de diferentes perfis de funcionários quando da elaboração de projeto semelhante.

Responsáveis

O presente Relatório Técnico foi elaborado pelo discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFF, André Pedroza Cardozo, sob a orientação da Prof^a Dr^a Sabrina de Oliveira Moura Dias.

Contatos

andrecardozo@id.uff.br

sabrinamoura@id.uff.br

Data de realização do relatório

Janeiro de 2022.

Referências

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur De. Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. *In*: VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Júlio Cesar; BRUCH, Kelly Lissandra (org.). **Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações**. Criciúma: EDIUNESC, 2017. p. 253–276. DOI: 10.18616/pidi12.

ARAUJO, Luis César G. De; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. *In*: OLIVEIRA, Fátima Bayma De (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTECLaboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição (LACCOS) - Universidade Federal de Santa Catarina**. [s.l: s.n.]. Disponível em: [http://iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial IRaMuTeQ](http://iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial_IRaMuTeQ) em

portugues_17.03.2016.pdf. Acesso em: 12 dez. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; PERRET, Nathalie; MIYAHIRA, N. N. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

KOVÁCS, Ilona. **Sistemas antropocêntricos de produção**Instituto Superior de Economia e Gestão - SOCIUS Working papers. [s.l: s.n.].

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. 1 ed. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

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

NOE, Raymond A. **Employee Training & Development**. 8. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020.

PARADELA, Victor Cláudio; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Aprendizagem e desenvolvimento de talentos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.