

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ELETROBRÁS¹**

VAIRO, D. F.

BRANCA TERRA

Doutora em Engenharia de Produção pela COPPE/ UFRJ

Resumo: No início do século XX, os princípios do engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor, considerado pai da administração científica, propôs a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas, dominavam as abordagens de pessoal, as quais priorizavam a concretização da tarefa, isto é, a realização do trabalho no menor tempo possível. O controle sobre os trabalhadores e sobre os tempos e movimentos eram o foco da administração científica, naquela época. Após Taylor, os princípios do engenheiro de minas Jules Henri Fayol, fundador da teoria clássica da administração, começaram a dominar as organizações. Nesse momento a administração era centrada na estrutura organizacional e na hierarquia. Hoje, ainda vemos esse tipo de abordagem, principalmente nas forças armadas, onde a unidade de comando é um dos pilares desses tipos de organizações. Nesta estrutura, o capital humano, entendido como as competências das pessoas e parte integrante do capital intelectual², o qual ainda é reconhecido, de modo freqüente como mero recurso organizacional. Recentemente, observou-se que as pessoas não eram apenas recursos, tais como máquinas e equipamentos, e sim indivíduos que precisam se relacionar, satisfazer seus desejos, se desenvolver, e possuir mais espaço na organização. Com efeito, no contexto atual, com a certeza da mudança, e num ritmo cada vez mais veloz, a necessidade de adaptabilidade das pessoas às novas tendências do mercado e às novas exigências tornou-se imprescindível para a sobrevivência das organizações. Além disso, as organizações perceberam que devem centrar seus esforços em suas competências essenciais, e que para o desenvolvimento dessas competências é preciso que existam pessoas, as quais devem ser geridas para que ocorra um aprendizado constante. A gestão dessas pessoas de forma eficiente irá desenvolver competências individuais em concordância com as competências organizacionais demandadas, as quais devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais. Embora existam organizações que ainda vêem pessoas como recursos, muitas perceberam que o capital humano é adquirido por meio da educação formal e informal, e que constrói a verdadeira vantagem competitiva, desde que as competências desenvolvidas possam estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Nesse contexto, no mais alto nível de uma organização – o nível estratégico – surge o conceito de educação corporativa, pois é através dela que se irá promover o desenvolvimento dos colaboradores das organizações, aumentando o capital humano organizacional e conseqüentemente, a competitividade. A educação corporativa, entendida como uma prática

¹ Este artigo foi elaborado a partir da pesquisa realizada no trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da Faculdade de Administração e Finanças – FAF da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, para a obtenção do grau de Bacharel em Administração do primeiro autor, sob orientação da segunda autora.

² Capital intelectual é o conjunto de ativos tais como direitos de propriedade intelectual, bases de dados, cadastros de clientes, contratos de execução, acordos, licenças, franquias, competências. Fonte: IBASE www.ibase.org.br, acesso em 20 de junho de 2010.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

coordenada de gestão de pessoas³ e de gestão do conhecimento⁴ e orientada pela estratégia empresarial e vem fazendo parte das organizações no Brasil e no mundo. A partir da educação corporativa, surgiu o conceito de universidade corporativa - UC, a qual tem como foco principal gerir o conhecimento organizacional, promovendo o aprendizado de todos os colaboradores da organização, em consonância com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico organizacional. Uma vantagem da UC é a disseminação da cultura e dos valores éticos para os *stakeholders*⁵ da organização por meio da gestão de pessoas e do conhecimento. É neste contexto que se insere o presente artigo, que objetiva analisar a importância da educação corporativa desenvolvida em uma UC, como forma de desenvolvimento das competências alinhadas às estratégias organizacionais, por meio do estudo do referencial teórico sobre o tema e do caso da Universidade Corporativa do Sistema Eletrobrás - UNISE.

Palavras-chave: competência, universidade corporativa, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, capital intelectual.

**CORPORATE EDUCATION: A STUDY ON
SKILLS DEVELOPMENT IN ELETROBRÁS**

Abstract: Organizations have realized that their efforts should focus on their core competencies, and for the development of these skills is necessary that there are people, which must be managed so that there is a constant learning. The management of these people will efficiently develop personal skills in line with the organizational skills demanded, which must be aligned with organizational strategies. While there are organizations that still see people as resources, many realized that human capital is acquired through formal and informal education, and that builds true competitive advantage, since the skills developed can be aligned with the organization's strategic goals. In this context, the highest level of an organization - the strategic level - there is the concept of corporate education, it is through it that will promote the development of the employees of organizations, increasing human capital and consequently organizational competitiveness. The corporate education, understood as a coordinated practice of people management and knowledge management and guided by business strategy and has been part of organizations in Brazil and worldwide. From the corporate education, the concept of corporate university - UC, which focuses primarily on managing organizational knowledge, promoting learning for all employees of the organization, in line with the objectives established in organizational strategic planning. One advantage of UC is the spread of culture and ethical values to the stakeholders of the organization by managing people and knowledge. It is in this context that the present article, which aims to analyze the importance of corporate education developed in a UC as a way of skills development aligned with strategies, through the theoretical study on the subject of the case and the Corporate University Eletrobrás System - UNISE.

³ Gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Fonte: Chiavenato, I. O Capital Humano das Organizações. Editora Elsevier-Campus, 2009.

⁴ Gestão do conhecimento é um termo guarda-chuva dado para uma variedade de atividades organizacionais, as quais não dizem respeito diretamente à gestão do conhecimento. "Essas atividades que não dizem respeito também à gestão da informação, dizem respeito à gestão de práticas do trabalho, de forma que, com a prática da comunicação, a expectativa de mudança será a possibilidade de dividir a informação." Fonte: Para Wilson, T.D. (2002). *The nonsense of 'knowledge management*. Information Research, Vol. 8 No. 1, October, 2002.

⁵ *Stakeholders* são as partes interessadas, as quais devem concordar com as práticas de governança corporativa executadas pela organização. Fonte: Wikipedia, 2011, acesso em 20 de junho de 2011.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Keywords: competence, entrepreneurial university, knowledge management, people management, intellectual capital.

1. Introdução

No início do século XX, os princípios do engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor, considerado pai da administração científica, propôs a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas, dominavam as abordagens de pessoal, as quais priorizavam a concretização da tarefa, isto é, a realização do trabalho no menor tempo possível. O controle sobre os trabalhadores e sobre os tempos e movimentos eram o foco da administração científica, naquela época.

Após Taylor, os princípios do engenheiro de minas Jules Henri Fayol, fundador da teoria clássica da administração, começaram a dominar as organizações. Nesse momento a administração era centrada na estrutura organizacional e na hierarquia. Hoje, ainda vemos esse tipo de abordagem, principalmente nas forças armadas, onde a unidade de comando é um dos pilares desses tipos de organizações. Nesta estrutura, o capital humano, entendido como as competências das pessoas e parte integrante do capital intelectual⁶, o qual ainda é reconhecido, de modo freqüente como mero recurso organizacional.

Recentemente, observou-se que as pessoas não eram apenas recursos, tais como máquinas e equipamentos, e sim indivíduos que precisam se relacionar, satisfazer seus desejos, se desenvolver, e possuir mais espaço na organização. Com efeito, no contexto atual, com a certeza da mudança, e num ritmo cada vez mais veloz, a necessidade de adaptabilidade das pessoas às novas tendências do mercado e às novas exigências tornou-se imprescindível para a sobrevivência das organizações.

Além disso, as organizações perceberam que devem centrar seus esforços em suas competências essenciais, e que para o desenvolvimento dessas competências é preciso que



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

existam pessoas, as quais devem ser geridas para que ocorra um aprendizado constante. A gestão dessas pessoas de forma eficiente irá desenvolver competências individuais em concordância com as competências organizacionais demandadas, as quais devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais.

Embora existam organizações que ainda vêm pessoas como recursos, muitas perceberam que o capital humano é adquirido por meio da educação formal e informal, e que constrói a verdadeira vantagem competitiva, desde que as competências desenvolvidas possam estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Nesse contexto, no mais alto nível de uma organização – o nível estratégico – surge o conceito de educação corporativa, pois é através dela que se irá promover o desenvolvimento dos colaboradores das organizações, aumentando o capital humano organizacional e conseqüentemente, a competitividade.

A educação corporativa, entendida como uma prática coordenada de gestão de pessoas⁷ e de gestão do conhecimento⁸ e orientada pela estratégia empresarial e vem fazendo parte das organizações no Brasil e no mundo. A partir da educação corporativa, surgiu o conceito de universidade corporativa - UC, a qual tem como foco principal gerir o conhecimento organizacional, promovendo o aprendizado de todos os colaboradores da organização, em consonância com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico organizacional.

⁶ Capital intelectual é o conjunto de ativos tais como direitos de propriedade intelectual, bases de dados, cadastros de clientes, contratos de execução, acordos, licenças, franquias, competências. Fonte: IBASE www.ibase.org.br, acesso em 20 de junho de 2010.

⁷ Gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Fonte: Chiavenato, I. O Capital Humano das Organizações. Editora Elsevier-Campus, 2009.

⁸ Gestão do conhecimento é um termo guarda-chuva dado para uma variedade de atividades organizacionais, as quais não dizem respeito diretamente à gestão do conhecimento. “Essas atividades que não dizem respeito também à gestão da informação, dizem respeito à gestão de práticas do trabalho, de forma que, com a prática da comunicação, a expectativa de mudança será a possibilidade de dividir a informação.” Fonte: Para Wilson, T.D. (2002). *The nonsense of 'knowledge management*. Information Research, Vol. 8 No. 1, October, 2002.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Uma vantagem da UC é a disseminação da cultura e dos valores éticos para os *stakeholders*⁹ da organização por meio da gestão de pessoas e do conhecimento.

É neste contexto que se insere o presente artigo, que objetiva analisar a importância da educação corporativa desenvolvida em uma UC, como forma de desenvolvimento das competências alinhadas às estratégias organizacionais, por meio do estudo do referencial teórico sobre o tema e do caso da Universidade Corporativa do Sistema Eletrobrás - UNISE.

2. Apresentação

As perguntas que justificaram a escolha deste tema de pesquisa, que resultou no presente artigo, foram 3 (três). A primeira foi — De que forma os autores vêm abordando os tópicos relacionados à educação corporativa e, conseqüentemente, às UCs, sabendo que já existem inúmeras bibliografias que exploram o assunto? A segunda foi — Qual a importância da educação corporativa desenvolvida em uma UC, observando-se a gestão de pessoas e do conhecimento organizacional? E a terceira foi — É a UC uma ferramenta organizacional eficaz para o desenvolvimento das competências individuais, necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos nos respectivos planejamentos estratégicos empresariais?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a importância da educação corporativa desenvolvida em uma UC, como forma de desenvolvimento das competências alinhadas às estratégias organizacionais, por meio do estudo do referencial teórico sobre o tema e do caso da Universidade Corporativa do Sistema Eletrobrás - UNISE.

Os objetivos específicos são demonstrar: 1) a relevância do capital intelectual para o sucesso das organizações; 2) a interação da gestão de pessoas e do conhecimento com a

⁹ *Stakeholders* são as partes interessadas, as quais devem concordar com as práticas de governança corporativa executadas pela organização. Fonte: Wikipedia, 2011, acesso em 20 de junho de 2011.



LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

gestão por competências e com a educação corporativa; 3) as características relevantes da UC e os processos inerentes ao desenvolvimento de suas ações.

A escolha da UNISE se deu em função da complexidade da sua atuação da Eletrobrás no cenário nacional, no que diz respeito à gestão de pessoas e do conhecimento organizacional, bem como o pioneirismo neste modelo de atuação.

O referencial teórico abordará 4 (quatro) conceitos a seguir citados: capital intelectual, competência, educação corporativa e UC.

A metodologia usada por esse estudo se baseou no hipotético-dedutivo que, de acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 106), se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. O tipo de pesquisa, quanto aos fins, foi: i) explicativa, descritiva, uma vez que foi ressaltada a importância de investir em educação corporativa e de evidenciar as vantagens que ela agrega à organização e ii) aplicada, pois mostrou a atuação da empresa nesse segmento. O tipo de pesquisa quanto aos meios foi i) bibliográfica porque o estudo foi feito através de livros, jornais, revistas e redes eletrônicas e ii) estudo de caso mostrou na prática o uso da educação corporativa, através da UNISE, da Eletrobrás. A coleta de dados deu-se de forma a juntar dados primários e secundários, obtidos, mediante o uso de livros, artigos e sítios publicados em revistas e internet.

Os resultados da pesquisa estão relacionados com os objetivos já citados e serão apresentados no final do artigo, junto com algumas considerações, seguidas das Referências.

3. Referencial Teórico

O referencial teórico deste artigo irá abordar a seguir, 4 (quatro) temas interligados, são eles: 1) capital intelectual, 2) competência, 3) educação corporativa e 4) UC.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

3.1 Capital Intelectual

O capital intelectual é composto por: capital humano, capital estrutural e capital dos clientes. Segundo Edvinsson e Malone (1998), esses capitais são imprescindíveis para a existência de capital intelectual nas organizações e conceituam da seguinte forma: i) capital humano: composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa; ii) capital estrutural: inclui equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas e tudo mais que apóia a produtividade dos empregados; iii) capital de clientes: envolve o relacionamento com clientes e tudo o mais que agregue valor para os clientes da organização.

Conforme Antunes (2002): “segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego, de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se em importante fonte de acumulação crescimento econômico”.

Figueiredo (2005, p. 270) afirma que “o capital intelectual é o insumo responsável pelos resultados financeiros de uma empresa. A gestão desse capital não é uma prática tão simples de se institucionalizar e esta não deve ser uma desculpa para deixar de fazê-la”.

O capital intelectual é um recurso obtido exclusivamente das pessoas que compõe a empresa e está intrinsecamente ligado ao conhecimento que a organização possui, portanto, a gestão desse capital é imprescindível para a sustentabilidade organizacional. Portanto, dentre os capitais que formam o capital intelectual um se destaca — o capital humano, nele se concentra o potencial de uma organização, o qual gera conhecimento e inovação.

Klein (1998, p. 2) diz que para que uma organização possa gerir seu capital intelectual de modo mais sistêmico, esta deverá elaborar uma pauta para deixar de ser uma



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

organização que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento e se transformar em uma outra, que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998) as organizações identificaram que o conhecimento é elemento primordial capaz de prover vantagem competitiva sustentável. Assim cita que: “Organizações saudáveis geram e usam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta de conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiram manter-se em funcionamento.” (DAVENPORT e PRUSAK 1988, p. 63).

Davenport e Prusak (1998, p. 5) também conceituam informação como dados dotados de significado: “Os dados são transformados em informações quando se agrega valor a esses, de maneiras diversas”. Em seguida, Gonçalves, (1995, p.6) cita que: “Conhecer é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento”.

Diante dessas citações, é possível visualizar que informação é um fator-meio para a geração de conhecimento, devendo, portanto, ser transmitida por algum tipo de instrumento de comunicação.

Dessa forma, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 51) enfatizam que na atual sociedade do conhecimento, o recurso econômico básico não é mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento, que só existe através das pessoas. Citam ainda que a organização deve desenvolver práticas sistemáticas para se auto transformar, abandonando o conhecimento obsoleto e criando um novo pela melhoria contínua de atividades, pelo desenvolvimento de novas aplicações e pela inovação contínua como um processo organizado.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Ricardo (2007) complementa dizendo que a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular, explorar o conhecimento, bem como estabelecer uma visão crítica sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e que sistema gerencial irá programar-lo. Para o autor: “Considerar a criação do conhecimento como um elemento crítico da estratégia nos permite afirmar que podem ser consideradas como orientadas para a estratégia todas as práticas gerenciais que promovam a criação do conhecimento organizacional ou o fomento das condições capacitadoras desta criação.”.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a obtenção de conhecimento está relacionada claramente com o processo de aprendizagem e é mais profundo e mais amplo do que a mera acumulação de dados e informação.

3.2. Competência

A busca por competências é constante nas organizações, pois as empresas precisam possuí-las para o alcance do capital intelectual organizacional e conseqüentemente atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico empresarial.

Para isso é preciso que a organização identifique as competências organizacionais essenciais e individuais para que a missão e a visão da empresa sejam realizadas. Essa identificação das competências é realizada por meio do mapeamento destas, para saber o que já possui e, conseqüentemente, desenvolver a lacuna entre as competências atuais e as competências necessárias. Nesse contexto, a educação corporativa é ferramenta imprescindível para o desenvolvimento das competências.

Fleury (2002) define competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

O conceito de competência integra também a administração pública. O Decreto nº. 5.707, de 2006, (Brasil, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal diz que a gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Gramigna (2002) cita que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados em favor de algum objetivo da organização. A autora divide ainda a competência em competência técnica e competência comportamental. Esta engloba a atitude, aquela o conhecimento e a habilidade. Segundo Gramigna (2002, p. 18): conhecimento: é o saber do indivíduo, é o conjunto de informações que a pessoa armazena e usa quando necessita; habilidade: é o saber fazer, é agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos; atitude: é o querer fazer, é o modo com que encaramos determinada tarefa (não é suficiente termos conhecimento e sabermos fazer, é necessário que nossos valores e crenças sejam tais que tenhamos disposição para agir).

Ainda segundo Gramigna (2002): não basta saber, saber fazer e querer fazer. É preciso que a organização ofereça as condições necessárias (condições físicas, suporte gerencial, salário coerente, ambiente motivador etc.) para a realização da atividade. Isto é o poder fazer. Temos, portanto, uma nova tríade necessária para a realização das competências: saber fazer, querer fazer e poder fazer.

Os tipos de competências existentes em uma organização, segundo Chiavenato (2006, p. 219) são 4 (quatro): 1) competência essencial: é a competência que a organização sabe fazer de melhor, é a vantagem competitiva da empresa; 2) competência de gestão: é a competência relacionada à gestão de recursos da organização, quais são financeiros, comerciais, produtivos, etc.; 3) competência organizacional: é a competência que corresponde à cultura da organização, visão política da empresa, seus valores, como são



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

estruturados, etc.; 4) competências pessoas ou individuais: é a competência que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização.

Para o desenvolvimento de competências deve-se observar as formas de aprendizagem organizacional. Segundo Koenig (1994) a aprendizagem nas organizações deve ser entendida como um fenômeno coletivo de aquisição e elaboração de competências com o objetivo de contribuir efetivamente para o processo de mudança.

Fiol e Lyles (1985) apresentam a aprendizagem organizacional como um processo que permite o aperfeiçoamento das ações organizacionais, mediante aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões.

Senge (1990) define as organizações que aprendem como organizações onde os indivíduos continuamente aprimoram suas competências no sentido de criar resultados desejados, onde novos sistemas são criados, onde se liberta a aspiração coletiva e onde as pessoas fazem continuamente uma aprendizagem de como aprender em conjunto.

Nesse contexto, Ricardo (2009) ressalta que a aprendizagem nas organizações pode ocorrer em três níveis: 1) aprendizagem individual: são as mudanças psíquicas no indivíduo, as quais o permitem adquirir ou ampliar conhecimentos ou competências; 2) aprendizagem grupal ou coletiva: aprendizagem como processo social partilhado pelo grupo; 3) aprendizagem organizacional: mudanças em rotinas, processos, tecnologia, decorrente da racionalização ou aplicação da aprendizagem individual ou grupal.

Outros importantes conceitos evidenciados por Ricardo (2009) são os de aprendizagem informal e formal. A aprendizagem informal: é aquela que resulta de interações, de processos soltos ou não estruturados de modo prévio e a aprendizagem formal é a que resulta de treinamentos ou ações estruturadas, pensadas, com objetivos claros e alinhadas às estratégias empresariais. A educação corporativa, que pode ser ministrada por meio de estrutura organizacional específica, tal como a UC, é um elemento da aprendizagem formal.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

3.4. Educação Corporativa

A educação corporativa está dentre as inovações das atuais práticas de gestão de pessoas, se tornando, cada vez mais, essencial para a evolução das organizações.

“A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele que ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida.” (MEISTER, 1999, p. 11).

“Educação corporativa pode ser entendida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).” (BRASIL, 2010).

Segundo Manciola (2005), os programas de educação corporativa têm se alastrado e evoluído, numa busca constante pela adequação e têm sido implantados de diversas formas: através de treinamentos, cursos de desenvolvimento pessoal e profissional e das tão louváveis UCs, que integram, na maioria das vezes, as ferramentas necessárias para a difusão do conhecimento e da educação em toda a empresa.

Os sete princípios de sucesso da educação corporativa, segundo Eboli *apud* Bayma (2004) são: 1) competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

buscar continuamente a elevação do patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, do desenvolvimento e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas; 2) perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa; 3) conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo; 4) disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar; 5) cidadania: Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por uma postura ética e socialmente responsável; 6) parceria: entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior); 7) sustentabilidade: Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar formas alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

A interação da educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competências está se tornando imprescindível para a agregação de valor ao modelo de gestão de pessoas nas organizações. O índice de desempenho das empresas tem se tornado maior quando há implementação da gestão por competências e da gestão do conhecimento, e depois, da educação corporativa para desenvolver as competências necessárias.

As empresas interessadas basicamente em projetos de educação corporativa são as que realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento, e o resultado do entendimento de competência, se baseia em três fatores básicos: Conhecimento, habilidade e atitude.

Dentro deste contexto, três questões devem ser respondidas, segundo Eboli (2002):

- 1. **Por que implantar um sistema de educação corporativa?** Refere-se ao motivo principal de implantação de um sistema de educação corporativa, que é elevar o patamar de competitividade empresarial através do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas;*
- 2. **O que fazer para implantar um sistema de educação corporativa?** Refere-se ao que deve ser feito para que um sistema de educação corporativa seja eficaz, isto é, aumentar a inteligência da empresa através da implementação de um modelo de gestão de pessoas e da gestão de conhecimento;*
- 3. **Como fazer?** Para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos é fundamental que pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Só através das pessoas será construído um sistema de educação verdadeiramente simples e eficaz. Para tanto, é fundamental a criação de um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios a processos de aprendizagem ativa e contínua que despertem e estimulem nas pessoas a postura do auto desenvolvimento e favoreçam a formação e a atuação de lideranças educadoras.*



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Segundo Eboli (2004) há uma mudança de paradigma de uma estrutura organizacional denominada Centro de Treinamento e Desenvolvimento para a de uma Educação Corporativa. No T&D o objetivo é desenvolver habilidades, o foco é o aprendizado individual, o escopo é tático, a ênfase são as necessidades individuais, o público refere-se apenas ao interno, o local é o espaço real, e o resultado refere-se ao aumento das habilidades. Na Educação Corporativa o objetivo é desenvolver as competências críticas, o foco é o aprendizado organizacional, o escopo é estratégico, a ênfase são as estratégias de negócios, os públicos são o interno e externo, o local são o espaço real e virtual, e o resultado refere-se ao aumento da competitividade.

De acordo com Ricardo e Mudim (2004, p. 100) a educação corporativa é essencial para a gestão do conhecimento da empresa, que através dela é possível o desenvolvimento de um sistema educacional orientado para o alcance de seus objetivos, aperfeiçoando seus relacionamentos internos e externos, e colaborando para a formação do perfil profissional do futuro, o qual garantirá sobrevivência e competitividade da organização.

3.4. Universidade Corporativa

As UCs são estruturas organizacionais que possibilitam a sistematização e a agilidade nos esforços de aprendizagem e crescimento. Ela define uma UC como um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29).

Segundo Eboli (2004, p. 48), o objetivo da UC é o de desenvolver as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias dos negócios.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Meister (1999, p.19) completa que UC é o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar clientes internos e externos (fornecedores, clientes, distribuidores, etc.) a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

A finalidade da educação permanente é capacitar o indivíduo para compreender e superar os problemas em um mundo que lhe exige uma constante renovação, de modo que possa contribuir na construção desse mundo, de maneira responsável e criadora, conforme citado por Ricardo e Mundim (2004, p. 100).

Eboli (2004) afirma que a UC no Brasil começou no início dos anos 90 e eram apenas 10 (dez) empresas que tinham UCs em suas estruturas. A partir do ano de 2000 o crescimento das experiências de UC no Brasil foi vertiginoso. Atualmente são mais de 100 (cem) organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC.

Eboli (2002) mostra que pesquisas evidenciaram que inúmeras empresas norte-americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para suprir as carências de conhecimento dos empregados. Um dos primeiros e mais notados dentre esses empreendimentos foi a Universidade Motorola. Pouco tempo depois essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresa de todos os tamanhos.

Eboli *apud* Bayma (2004, p. 92) cita algumas organizações que já implementaram essa prática, são elas: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Americana, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, Bank Boston, BIC, BNDES, Branken, Brisol & Myres & Squib, Carrefour, Caixa Econômica Federal - CEF, Celular, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, Correios, Datasul, Elektro, Eletrobrás, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embraer, Embratel, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, Illy Café, Inepar, Leader Magazine, Lojas Renner, Martins Distribuidora, McDonanld's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Orgin, Petrobras, Previdência, Real ABN, Amro Bank, Redebahia, Ssbesp, Sadia, Secovi, Serasa,



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, Tam, Telemar, Telemig, Tigre, Transportadora, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Unisys, Valle, Visa, Volkswagen, Xérox, dentro outras.

Eboli (2004) diz que a UC é um sistema de desenvolvimento baseado no modelo de gestão de pessoas por competências. E mostra que o modo de avaliar o potencial de um projeto de UC é averiguar se a empresa está trabalhando com o conceito de competências em outros subsistemas da gestão de RH e não apenas de T&D.

Existem 3 (três) razões que motivam as empresas a criarem uma UC segundo Eboli (2002): 1) Valores: muitos executivos têm a crença de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que estimula a investir na abertura de UCs como meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas; 2) imagem externa: deve causar ótima impressão aos clientes ou sócios o fato de que o diretor-presidente de uma empresa possa dizer: "Nosso pessoal está sendo treinado em nossa universidade" ou "Se nós assinarmos este acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados"; 3) imagem interna: se a iniciativa de instituir a UC provier diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo de treinamento se empenhará em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada.

Meister (1999) diz que as UCs estão funcionando como verdadeiros laboratórios de aprendizagem. Novas metodologias e práticas educacionais para uma aprendizagem interativa e significativa são procuradas e incluem investimentos maciços em aulas presenciais e semi-presenciais com apoio de diferentes tecnologias de aprendizagem, como aplicação da realidade virtual e educação a distância (por TV Executiva, sala de aula virtual, áudio conferência, e outras tecnologias).

Para facilitar a compreensão da importância crescente das UCs cumpre transcrever as forças que sustentam o aparecimento desse fenômeno, segundo Meister (1999): 1) Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível,



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial; 2) Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual este é a nova base da formação de riqueza no nível individual, empresarial e nacional; 3) Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência; 4) Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; 5) Educação para a estratégia global: mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Segundo Amaral (2007) através da UC a empresa garante que o aprendizado e o desenvolvimento sejam vinculados às suas metas específicas, oferecendo maior sustentação aos objetivos empresariais.

Vianna (2007) diz que a UC não mede sua eficácia pelo que ela ensina, mas sim pelo que foi aprendido pelos colaboradores da organização.

Meister (1999) afirma que as experiências de implantação de projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios. São eles: i) Desenvolvimento de programa que incorporem a identificação das competências críticas; ii) Migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem – aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar; iii) Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial; iv) Estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação; v) Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Eboli (2004) diz que são necessários os seguintes requisitos para a elaboração do projeto de concepção de uma UC: a alta administração deve estar sensibilizada e comprometida com o processo de aprendizagem na organização; a definição do que é crítico de sucesso; a realização do mapeamento das competências críticas empresariais,



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

organizacionais e humanas; o alinhamento do sistema de educação às estratégias de negócios; a definição do público-alvo; a avaliação e ajustamento dos programas existentes contemplando as competências críticas definidas; o desenvolvimento de ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades do negócio; a avaliação da tecnologia de educação disponível; a criação de um ambiente e uma rotina de trabalho propício à aprendizagem; o estabelecimento de um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento e desenvolvimento.

Para a eficaz implementação da UC é preciso desenvolver os seguintes pressupostos, segundo Ricardo (2007): i) Objetivo principal — desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais; ii) Foco do aprendizado — privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento grupal, e não somente o conhecimento grupal ou o conhecimento individual; iii) Escopo — é preciso concentração nas necessidades do negócio, tornando o escopo estratégico, e não focado apenas nas necessidades individuais; iv) Ênfase nos programas — conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, isto é, na identificação das competências críticas empresariais; v) Público-alvo — adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade), e não somente nos funcionários da empresa.

Eboli (2004) cita que de um modo geral, os projetos de UC enfatizam as seguintes metas globais: despertar nas pessoas a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de auto desenvolvimento; disseminar a idéia de capital intelectual como fato de diferenciação das empresas; incentivar, estruturar e oferecer atividades e auto desenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e fidelidade pessoal.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Para Ricardo e Mundim (2004, p. 100) os objetivos da UC são: formação de uma inteligência corporativa, baseada nos princípios de colaboração e compartilhamento de conhecimento; elevação do nível de competências sociais e de convivência; efetividade dos processos de comunicação e informação distribuída.

Os autores, de forma geral, destacam a importância de educar os colaboradores, onde o objetivo é estimular o desenvolvimento de competências humanas (atitudes) e competências técnicas (conhecimento e habilidade). Em muitos casos a ferramenta do ensino à distância – EAD é utilizada para a difusão ampla do conhecimento gerado nas UCs.

4. O Estudo de Caso — A UNISE da Eletrobrás

Para o alcance dos objetivos da pesquisa que originou o presente artigo foram estudados na UNISE o histórico, as técnicas educacionais, as tecnologias usadas e suas instalações, bem como alguns tópicos abordados na construção do conhecimento da organização.

A Eletrobrás foi criada em 1962, apesar de ter sido proposta pelo presidente Getúlio Vargas em 1954, com o objetivo de promover estudos e projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país.

As reformas institucionais e as privatizações nos anos 90, onde a empresa foi incluída no Programa Nacional de Desestatização, acarretaram a perda de algumas funções da estatal e mudanças no perfil da Eletrobrás. Nesse período, a companhia passou a atuar também, por determinação legal e transitoriamente, na distribuição de energia elétrica, por meio de empresas nos estados de Alagoas, Piauí, Rondônia, Acre, Roraima e Amazonas.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

A falta de investimento sofrida nesse período proibiu a Eletrobrás de investir em novos projetos e contratar novas pessoas, o que causou sérios prejuízos à sua competitividade e atualização tecnológica e de capital intelectual.

Com o passar do tempo, a Eletrobrás passou a possuir características de *holding*, controlando empresas de geração e transmissão de energia elétrica, são elas Eletrobrás Chesf, Eletrobrás Furnas, Eletrobrás Eletrosul, Eletrobrás Eletronorte, Eletrobrás CGTEE, Eletrobrás Eletronuclear, Eletrobrás Distribuição Acre, Eletrobrás Amazonas Energia, Eletrobrás Distribuição Roraima, Eletrobrás Distribuição Rondônia, Eletrobrás Distribuição Piauí e Eletrobrás Distribuição Alagoas. A Eletrobrás tem capacidade instalada para a produção de 39.453 MW, incluindo metade da potência da usina de Itaipu pertencente ao Brasil, e mais de 59 mil km de linhas de transmissão e produz cerca de 60% da energia elétrica consumida no país.

Com as novas normas do setor elétrico, a Eletrobrás, no momento atual, embora tenha perdido funções estratégicas importantes no campo da administração do setor elétrico, tal como o planejamento estratégico e a pesquisa energética, ainda possui como atribuição exercer a função de *holding* de suas controladas. Além disso, tem se destacado na coordenação das ações de financiamento e planejamento da expansão do sistema, no desenvolvimento tecnológico, na formação e capacitação de profissionais, na operação dos sistemas interligados, na defesa do meio ambiente, na conservação de energia, na eletrificação rural, na busca de fontes alternativas e na preservação da memória do setor. Todas estas funções necessitam de um sistema que gerencie adequadamente o armazenamento, a criação, a transmissão, a medição e a aplicação do conhecimento na empresa.

A gestão do conhecimento na Eletrobrás adquiriu relevância tendo em vista seu papel estratégico de *holding* de diversas empresas de geração, distribuição e transformação



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

de energia elétrica no país e pela necessidade de investir em pesquisa tecnológica para o aperfeiçoamento de seus sistemas de energia elétrica.

As empresas do Sistema, embora possuam relativa autonomia para desenvolverem suas ações de gestão do conhecimento, com o objetivo de desenvolverem conhecimentos específicos para seus tipos de atuação, são coordenadas pela Eletrobrás, a qual exerce o papel de integrar o sistema, promovendo o compartilhamento do conhecimento, das melhores práticas gerenciais e dos recursos tecnológicos para a maior competitividade organizacional.

Para o cumprimento deste objetivo, a Eletrobrás vem desde 2006 adotando o triplo papel de uma universidade de atuar como centro de excelência em pesquisa, transmissão e aplicação do conhecimento, por meio de uma UC.

A Eletrobrás, tendo em vista seu papel de *holding* e seu papel estratégico na gestão do conhecimento, tem como atribuição buscar a inovação de suas práticas gerenciais e o desenvolvimento de competências essenciais, as quais geram a verdadeira vantagem competitiva, segundo Chiavenato (2006).

Nesse contexto de desenvolvimento, a Eletrobrás criou o Centro de Pesquisa de Eletricidade - CEPTEL, o qual tem como atribuição pesquisar e desenvolver sistemas, processos e equipamentos. Outra ação importante de gestão do conhecimento organizacional foi a criação, em 2003, do Programa de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial - PDTI, para coordenar as ações de pesquisa e desenvolvimento das empresas do Sistema Eletrobrás, aproximando a empresa de universidades, centros de pesquisa e indústria, e estimulando a fabricação local dos bens requeridos para manutenção e expansão do setor elétrico brasileiro.

A Eletrobrás tem como meta estratégica dissipar o conhecimento gerado no CEPTEL e no Programa PDTI, assim como o conhecimento criado localmente nos centros de P&D das empresas controladas pela *holding*. Desta forma, corrobora a citação de Ricardo (2007),



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

a qual diz que assim cria-se uma base de conhecimento comum, que possa ser rapidamente acessada em qualquer parte do sistema.

Com efeito, a atuação da Eletrobrás não termina em obter conhecimento para a solução de problemas específicos, mas estabelecer novas premissas, a fim de ampliar sua capacidade de aprendizagem organizacional, com vistas a atingir suas estratégias de negócio.

Assim, foi de fundamental importância a idéia de criação em 2006 de uma UC capaz de gerir o conhecimento do sistema Eletrobrás, a qual teria como objetivo interligar, armazenar, mensurar, disponibilizar e transmitir o conhecimento criado pelos diversos centros de pesquisa. Teve então origem, em uma comissão criada para tal fim, um projeto de educação corporativa destinado a fazer com que o crescimento profissional dos colaboradores se traduza em desenvolvimento de competências essenciais para a empresa.

De acordo com ELETROBRÁS (2010): “Pela comissão supracitada foram definidos os seguintes produtos que precisavam ser desenvolvidos para a conseqüente criação da UNISE, são eles: Mapeamento das atividades em curso nas empresas do Sistema Eletrobrás e formatação de um modelo para a UC; Elaboração de estudo de viabilidade de TV digital e demais mídias de educação à distância; Indicação de projetos prioritários para execução imediata pela UC; Elaboração do Projeto Pedagógico; Estudo de viabilidade da metodologia para implementação da UC; Definição dos recursos humanos necessários; Quantificação e viabilidade de recursos financeiros.”.

Segundo ELETROBRÁS (2010): “Na consecução desses resultados, a Comissão destacou os seguintes marcos como diretrizes na formatação do modelo para a UC: 1) Papel da *holding* Eletrobrás na promoção da sinergia nas ações de educação corporativa em curso e futuras nas empresas do Sistema Eletrobrás; 2) Formatação de um modelo de UC para o Sistema e não apenas para a *holding* Eletrobrás; 3) Levantamento dos fornecedores de serviços, até então contratados individualmente pelas empresas, eventualmente com



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

semelhança de fornecedor, para fins de contratação pelo Sistema, com vista à obtenção de economias de escala; 4) Oportunidade de compartilhamento da infra-estrutura tecnológica já disponível nas empresas para desenvolvimento das atividades da UC.

Em 2006, tendo havido a conclusão dos estudos de viabilidade e a geração de um relatório final favorável à criação da UC, foi criada então a UNISE, a qual teve como objetivo desenvolver competências individuais do corpo funcional, alinhando seus colaboradores aos objetivos estratégicos da organização e, portanto, desenvolvendo competências organizacionais e essenciais.

Depois da criação da UNISE, o desenvolvimento sustentado e integral e o crescimento global das pessoas e equipes ganharam destaque. O maior objetivo passou a ser aumentar o nível de integração entre as competências comportamentais e as competências técnicas de modo a contextualizar os negócios da empresa e as exigências da sociedade. Como resultado, a Eletrobrás está alcançando níveis cada vez mais altos de qualidade e produtividade.

Os maiores esforços de desenvolvimento de recursos humanos, nesse período, voltaram-se para a formação de novos quadros através da admissão em larga escala de novos empregados e também para o aperfeiçoamento e formação de profissionais em cursos de pós-graduação. Esse esforço tenta compensar a obsolescência de conhecimento que dominou a empresa na década de 90.

Atualmente, a UNISE, de acordo com ELETROBRÁS, 2010, possui uma arquitetura inteligente, *design* moderno, ambientes multifuncionais e tecnologia de ponta. Alguns exemplos dos cursos e palestras produzidos pela UNISE em EAD ou semi-presenciais, contratados em instituição de ensino ou não, para o desenvolvimento das competências essenciais (técnicas, comportamentais e gerenciais) são: História da Eletrobrás, Conheça a Eletrobrás; Relacionamento com a Imprensa; Básico em Eficiência



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Energética; Escola de Contratações da Eletrobrás; Introdução ao Projeto SOX; NR-10 Básico, Idioma Estrangeiro, Cultura e Ética, entre outros (ELETROBRÁS, 2010).

Atualmente a UNISE é o principal órgão da empresa para treinamento e desenvolvimento dos talentos, buscando sempre desenvolver as competências necessárias individuais e, por conseguinte, as competências organizacionais e essenciais, promovendo uma força interna propícia a alcançar de modo eficaz e eficiente os objetivos estratégicos traçados. Além disso, a nova regulamentação do setor elétrico ocorrida no início do século XXI existe um ambiente favorável às mudanças que recolocam a gestão do conhecimento, e, especificamente, a criação do conhecimento organizacional, na pauta estratégica da Eletrobrás.

Diante de um ambiente favorável e pontos fortes na organização, a Eletrobrás tem tudo para implementar uma estratégia de desenvolvimento com foco nas competências.

5. Resultados

O estudo de caso da UC da *holding* Eletrobrás demonstrou como a educação corporativa, através da UNISE, vem ajudando a desenvolver as competências necessárias para alcance dos objetivos organizacionais, tais como: aprendizado de idiomas, apresentação de conceitos de eficiência energética, orientação sobre a forma mais eficaz de se relacionar com órgãos de imprensa, etc.

Em função deste modelo de educação corporativa, a Eletrobrás possui mais competitividade, recruta e seleciona mais pessoas, dissemina conhecimento com mais facilidade, treina e desenvolve com mais eficácia e eficiência, dentre outros resultados.

Diante do objetivo geral desse trabalho buscou-se integrar os principais tópicos que interagem com a educação corporativa, por meio das UCs e mostrar seus resultados relacionados aos objetivos específicos.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Objetivos específicos	Resultados
1. Demonstrar a relevância do capital intelectual para o sucesso das organizações;	O capital intelectual é fundamental para a implementação de sucesso de uma UC, pois esse capital abrange, dentre outros, o principal capital de todas as organizações: o capital humano, este é a fonte principal de conhecimento das organizações, e conhecimento gera vantagem competitiva.
2. Demonstrar a interação da gestão de pessoas e do conhecimento com a gestão por competências e com a educação corporativa	Interação dos processos de gestão do conhecimento, da gestão por competências e da educação corporativa é ideal para a efetividade da educação corporativa, visto que elas estão intrinsecamente inter-relacionadas. A gestão do conhecimento forma uma cultura organizacional de transmissão do conhecimento entre os colaboradores. A gestão por competências identifica, através do mapeamento de competências, o <i>gap</i> ou a lacuna de competências existente na organizacional, evidenciando quais competências são necessárias e devem ser desenvolvidas para o alcance dos objetivos organizacionais. A educação corporativa é o último estágio dessa integração, pois depois de criada a cultura de transmissão do conhecimento e identificado a lacuna de competências, a educação corporativa atua nesse contexto para o treinamento e desenvolvimento dessas competências. A UC é a principal forma de se solidificar a educação corporativa numa organização,



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

	vimos o exemplo da Eletrobrás que ao criar a UNISE mostrou para todos os colaboradores e para o mercado que pretendia desenvolver seus colaboradores.
--	---



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

3. Demonstrar as características relevantes da UC e os processos inerentes ao desenvolvimento de suas ações.	O entendimento das características da UC, bem como os processos inerentes ao desenvolvimento de suas ações, foi fundamental para entender o que é preciso para a organização exercer os princípios da educação corporativa, desenvolver seu corpo funcional e formar uma inteligência corporativa, baseada nos princípios de colaboração e compartilhamento de conhecimento.
--	--

6. Considerações Finais

A educação corporativa deve ser vista como um fator crítico de sucesso por todas as organizações, pois são as pessoas que fornecem conhecimento, e é o conhecimento que promove a tão desejada vantagem competitiva.

A UC é uma forma adequada para se criar uma estrutura organizacional de educação corporativa numa organização, pois além de se formar uma política de desenvolvimento de colaboradores e uma cultura de transmissão de conhecimento, também demonstram que a organização valoriza o capital humano como diferencial competitivo.

A UC, além de formar a base da educação corporativa, desenvolve as competências que a organização precisa para crescer, alinhada às suas estratégias empresariais. Ela quebra o paradigma da necessidade da presença de todas as pessoas envolvidas no processo de aprendizado, por meio do uso do EAD.

As competências, que são desenvolvidas através de uma UC, contribuem não só no nível intelectual do indivíduo, mas também no alcance dos objetivos estratégicos da organização, ou seja, ganha a organização e o colaborador.

Diante de todo o exposto, resta claro que a educação corporativa não pode ser simplesmente ignorada, principalmente pelas médias e grandes organizações.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

laboreuerj@yahoo.com.br

www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

Referências Bibliográficas

- AMARAL, Orlando. **UC**. Disponível em: <http://profissaoonline.com.br/univ_main.asp>. Acesso em 23 set. 2010.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL, DECRETO nº. 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm>, publicado em 23 de fevereiro de 2006. Acesso em 25 de set. de 2010.
- BRASIL, MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **O que é educação corporativa**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em 24 set. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DAVENPORT, Thomaz H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EBOLI, Marisa. "O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa". In: VÁRIOS autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- EDVINSSON, L. MALONE, L. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1988.
- ELETROBRÁS: Centrais Elétricas Brasileiras (Brasil). Disponível em: <<http://www.eletronbras.com/elb/data/Pages/LUMISB33DBED6PTBRIE.htm>>. Acesso em 07 out. 2010.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FIOL, C. e LYLES, M. **Organizational learning**. Academy of management review vol. 10, 1985, abr. Páginas 803 a 813.
- FLEURY, Maria Tereza. “A gestão por competência e a estratégia organizacional”. In VÁRIOS autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GONÇALVES, M. A. **Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa. Anais... Rio de Janeiro, 1995. v.1, p. 309-325.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOENIG, G. **L'apprentissage organisationnel repérage des lieux**. Revue Française de Gestion, 1994, nº. 97, jan.fev. Páginas 76 a 83.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas. 1992.
- MANCIOLA, Carolina. **Educação corporativa**: desenvolvendo competências num mundo em transformação, 2005. Disponível em: <http://colherdechaonline.com/2010/08/19/educacao-corporativa/>>. Acesso em 23 set. 2010.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br

LABORE
Laboratório de Estudos Contemporâneos
POLÊMICA
Revista Eletrônica

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RICARDO, Eleonora Jorge e MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Educação corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa**: cases, reflexões e ações em educação à distância. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e aprendizagem**: as práticas pedagógicas na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SENGE. **The leader's new work**: building learning organizations. Sloan management review vol. 32, 1990, jan. Páginas 7 a 23.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **UC**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/insight59.htm#mat1>. Acesso em 23 set. 2010.

Recebido em 26/07/2011

Aceito em 13/07/2011



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
laboreuerj@yahoo.com.br
www.polemica.uerj.br