



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL SOARES FERNANDES TEOTONIO

A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE SUCESSO DA
EMPRESA NATURA COSMÉTICOS SA.

FORTALEZA

2014

RAQUEL SOARES FERNANDES TEOTONIO

A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE SUCESSO DA EMPRESA
NATURA COSMÉTICOS SA.

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^ª Criseida Alves Lima

FORTALEZA

2014

RAQUEL SOARES FERNANDES TEOTONIO

A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE SUCESSO DA EMPRESA
NATURA COSMÉTICOS SA.

Essa Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC.

Aprovada em: __/__/__.

Prof^a. Criseida Alves Lima
Professora Orientadora

Prof^a. Elidihara Trigueiro Guimarães
Membro da Banca Examinadora

Prof^a. Nacy Fernandes Matias
Membro da banca Examinadora

A Deus, por ser essencial em minha vida e por ter iluminado o meu caminho durante essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, que iluminou o meu caminho durante toda essa jornada e me deu perseverança para lutar pela realização de um sonho.

Aos meus pais, Fátima e Aderson, por permanecerem ao meu lado em todos os momentos, apoiando e torcendo pelo meu sucesso profissional.

Aos familiares e amigos que, com todo carinho, acreditaram no meu potencial e me fizeram crer que eu conseguiria alcançar esse objetivo de vida.

A todos os professores e funcionários da Universidade Federal do Ceará que, de alguma maneira, contribuíram para a minha formação.

RESUMO

Atualmente, o mundo vem passando por rápidas e constantes mudanças que fazem com que as organizações sejam obrigadas a se atualizarem constantemente para conseguirem acompanhar toda essa dinamicidade e, só assim, elas não se tornarão obsoletas e não chegarão à falência. Nesse contexto, as empresas necessitam de uma maior flexibilidade para se adaptarem a esse novo ambiente. Dessa forma, é exigida dos colaboradores das organizações uma postura de desenvolvimento e aprendizagem contínua. A Educação Corporativa (EC) surge, assim, como uma ferramenta estratégica para preparar os recursos humanos, visando: à institucionalização de uma cultura de aprendizagem contínua, à capacitação dos colaboradores e, conseqüentemente, à obtenção de melhores resultados para a empresa. Vale salientar que a EC já é uma necessidade, e não mais uma opção para adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes. As companhias estão começando a perceber a relevância desse instrumento para a gestão do seu capital intelectual e aplicação dele de acordo com o planejamento estratégico empresarial. Com base nessas premissas, vale destacar que o presente trabalho enfoca a Educação Corporativa no âmbito da empresa Natura. O objetivo é analisar a educação corporativa como ferramenta de desenvolvimento organizacional e o impacto produzido pelas ações educacionais nos objetivos estabelecidos pelas instituições. O trabalho está estruturado em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Análise da Educação Corporativa na empresa Natura Cosméticos SA., Considerações Finais e Referências. Como método de abordagem foi utilizada a pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental. As conclusões permitem inferir os resultados positivos alcançados pela Natura no contexto da sua Educação Corporativa.

Palavras-Chave: Educação; Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Educação Corporativa; Universidade Corporativa.

ABSTRACT

Nowadays, the world has been passing through fast and constant changes that force the organizations to update constantly in order to follow all this dynamics, and only in this way, they won't become obsolete and won't collapse. In this context, the companies need a bigger flexibility to adapt to this new environment. Thus, it is required from the organizations' employees an attitude of continuous development and learning. The Corporative Education (CE) appears as a strategic tool to prepare the human resources, aiming: the institutionalization of a continuous learning culture, to the employees' capacity and, consequently, the achievement of better results to the company. It is noteworthy that the CE is a necessity already, and not an option to acquire new knowledge, abilities and attitudes anymore. The companies are beginning to realize the relevance of this instrument to the management of its intellectual capital and its application according to the corporate strategic planning. Based on these assumptions, it's worthy to mention that this work focus the Corporative Education within the Natura company. The purpose is to analyze the corporative education as an organizational development tool and the impact produced by the educational actions in the goals established by the institutions. The work is structured in five chapters: Introduction, Theoretical Framework, Analysis of the Corporative Education in the Natura Cosméticos SA. company, Final Considerations and References. As approach method was used the applied, qualitative, exploratory, bibliographic and documentary research. The conclusions allow inferring the positive results achieved by Natura in the context of its Corporative Education.

Key-Words: Education; Knowledge Management; Organizational Learning; Corporative Education; Corporative University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Cinco Disciplinas da Aprendizagem Organizacional	21
Figura 2 – Os Sete Princípios de Sucesso da Educação Corporativa	28
Figura 3 – Educação Corporativa: articulando os conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem	31
Figura 4 – Definições sobre Universidades Corporativas	35
Figura 5 – Temas Prioritários de Sustentabilidade da Natura	50
Figura 6 – Instituto Natura: Educar para Transformar	58
Figura 7 – Instituto Natura: Rede de Parceiros.....	60
Figura 8 – BSC do Instituto Natura	61
Figura 9 – Investimento do Instituto Natura	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Universidade Tradicional X Universidade Corporativa	27
Quadro 2 – Universidades Corporativas no Brasil	39
Quadro 3 – Educação Corporativa no Brasil: 21 Casos de Sucesso.....	39
Quadro 4 – Prêmios e Reconhecimentos	45
Quadro 5 – Desempenho em Sustentabilidade	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média de horas de treinamento por colaborador e horas de treinamento por gênero.....	56
Tabela 2 – Investimento em educação e treinamento de colaboradores.....	56
Tabela 3 – Programa Natura Educação – Brasil.....	57
Tabela 4 – Cursos realizados por colaboradores ou familiares subsidiados total ou parcialmente pela Natura (Brasil).....	57
Tabela 5 – Número de colaboradores Natura por região/país	63
Tabela 6 – Pesquisa de Clima.....	64
Tabela 7 – Média de horas de treinamento por colaborador, por categoria funcional, na operação Brasil	66
Tabela 8 – Cursos realizados por colaboradores ou familiares subsidiados total ou parcialmente pela Natura	67
Tabela 9 – As 10 mais Admiradas.....	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional.....	17
2.2 As Organizações de Aprendizagem	20
2.3 A Educação e o seu papel.....	23
2.4 A Educação Corporativa e os seus objetivos.....	24
2.4.1 Princípios da Educação Corporativa.....	28
2.4.2 Sistema de Educação Corporativa	30
2.5 Universidade Corporativa	31
2.5.1 As raízes das Universidades Corporativas.....	31
2.5.2 Conceitos e características das Universidades Corporativas.....	32
2.5.3 Por que criar uma Universidade Corporativa?	36
2.5.4 A Universidade Corporativa no Brasil	37
3. ANÁLISE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA NATURA COSMÉTICOS SA ...	40
3.1 Histórico da Empresa Natura.....	40
3.2 Sobre a Natura	41
3.3 Missão, Visão, Crenças e Políticas da Natura	42
3.4 Prêmios e Reconhecimentos.....	44
3.5 Educação Corporativa da Natura	47
3.5.1 História da Educação Corporativa da Natura	47
3.5.2 Natura e sua Educação Corporativa.....	48
3.5.3 A Gestão do Conhecimento e a Natura	53
3.5.4 Programas desenvolvidos pela Natura.....	54
3.5.5 Capacitação e Educação na Natura.....	55

3.6 Instituto Natura	58
3.6.1 Rede de Parceiros do Instituto Natura	59
3.6.2 Atuação do Instituto Natura.....	60
3.6.3 Investimentos e Resultados do Instituto Natura	62
3.7 Análise de Resultados.....	63
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5. REFERÊNCIAS	74

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O ambiente de negócio, atualmente, caracteriza-se por mudanças contínuas que acabam obrigando as organizações a se adaptarem a esse novo ambiente incerto, veloz e bastante competitivo. O grande desenvolvimento tecnológico e a tecnologia da informação contribuíram para essa mudança. Assim, a base para enfrentar essa dinâmica são as informações atualizadas.

Nesse contexto, o conhecimento é, sem dúvida, o mais importante insumo das organizações e sua gestão adequada cria vantagens competitivas a partir do tratamento sistemático das informações e do compartilhamento dos conhecimentos individuais para fomentar o conhecimento coletivo, a valorização do homem e de suas competências e experiências.

Hoje, é inegável a existência de relação entre qualificação dos profissionais de uma empresa e o aumento de sua competitividade. O resultado positivo alcançado por uma organização perante o mercado e seus concorrentes está diretamente relacionado aos produtos e serviços oferecidos, seja pelo preço, pela qualidade, por inovação tecnológica ou por qualquer outra característica que a diferencie das demais.

Assim, a percepção por parte de muitas organizações, nos dias atuais, é que os seres humanos, em seu trabalho, não representam apenas pessoas movimentando ativos, já que eles próprios se constituem em ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos para alcançar maior competitividade.

Segundo Chiavenato (2002, p.128), a organização é um empreendimento social por meio do qual são reunidos recursos variados para alcançar determinados objetivos. Sem recursos não se tem como atingir objetivos. Sabe-se que atualmente há inúmeras instituições, porém, na proporção em que as pessoas atuam influenciando positivamente dentro delas, gera-se os resultados de crescimento e sucesso. Logo, o que acaba sendo determinante dentro das empresas, no que se refere ao desempenho humano, é a forma como os funcionários são orientados a aprender e reaprender.

Para manterem-se vivas no mercado, as organizações buscam aumentar o capital intelectual dos seus recursos humanos, através do enriquecimento profissional e cultural dos seus colaboradores com a realização de treinamento e capacitação. É nesse contexto que surge a Educação Corporativa (EC), visando o desenvolvimento do capital humano da empresa e a obtenção de melhores resultados nos negócios.

A EC consiste em um projeto de formação elaborado pelas empresas, a fim de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando o surgimento de novas competências vinculadas às estratégias da organização.

Segundo Meister (1999, p.35), a Educação Corporativa é um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, objetivando atingir as estratégias da organização.

1.2 Justificativa do Trabalho

É essencial repensar o papel da educação dentro das organizações. Os modelos tradicionais de ensino já não são mais suficientes para suportar toda essa dinâmica na qual as empresas atuais se encontram. Não se pode mais acreditar que a conquista de um diploma seja suficiente para uma boa formação profissional, pois a dinamicidade do cenário mercadológico faz com que os saberes e competências adquiridos se tornem rapidamente obsoletos.

Assim, o presente trabalho objetiva apresentar o papel da Educação Corporativa como ferramenta de sobrevivência e desenvolvimento organizacional, já que tem como finalidade precípua fazer com que o profissional se atualize técnica, cultural e profissionalmente e não perca a capacidade de exercer sua profissão com competência e eficiência, contribuindo assim para o sucesso da instituição.

1.3 Objetivo Geral

Identificar a importância da Educação Corporativa como ferramenta de desenvolvimento organizacional e o impacto produzido pelas ações educacionais nos

objetivos estabelecidos pelas instituições. Para tal, será analisado o caso de sucesso da empresa Natura Cosméticos SA.

1.4 Objetivos Específicos

Apresentar conceitos, princípios e dados sobre a Educação Corporativa e analisar o caso da empresa Natura Cosméticos SA., mostrando os resultados que ela está obtendo através da implantação desse modelo educacional, traçando-se um paralelo entre estes e os estudos acadêmicos já desenvolvidos e consagrados.

1.5 Metodologia

Do ponto de vista da finalidade, essa pesquisa classifica-se, segundo Rodrigues (2007, p.6) como aplicada, pois os conhecimentos adquiridos serão utilizados para aplicação prática e voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, porque objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema, além de envolver levantamento bibliográfico e um estudo de caso.

Ainda de acordo com Rodrigues (2007, p.9), no que tange a forma de abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa, já que a presente pesquisa não pode ser traduzida em números; é descritiva – analisam-se os dados indutivamente. O que ocorre é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

Com relação aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica e documental, elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos, periódicos, internet, e documentos produzidos pela empresa que será analisada.

1.6 Estrutura

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo contém a Introdução, através da contextualização do tema, justificativa do trabalho, objetivo geral, objetivos específicos, metodologia e estrutura.

O segundo capítulo é o Referencial Teórico, onde são abordados os seguintes tópicos: Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional; As organizações de Aprendizagem; A Educação e o seu Papel; A Educação Corporativa e os seus Objetivos; Universidade Corporativa;

O terceiro capítulo é Análise da Educação Corporativa na Natura Cosméticos SA. É feito um levantamento sobre a Natura e a sua Educação Corporativa. Esse capítulo divide-se em: Histórico da Empresa Natura; Sobre a Natura; Missão, Visão, Crenças e Políticas; Prêmios e Relacionamentos; Educação Corporativa da Natura; Instituto Natura; Análise dos Resultados.

No quarto capítulo encontram-se as Considerações Finais, onde se fez uma síntese do que foi abordado, concluindo-se com os aspectos mais relevantes.

E por fim, no quinto capítulo estão as Referências que serviram de base para a elaboração desse trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional

Pesquisadores e dirigentes de empresas têm discutido as dificuldades das instituições para manterem-se informadas e organizadas em suas áreas de negócios. São as condições impostas pela sociedade do conhecimento (Drucker, 1999), exigindo dos seus gestores novas condutas na administração de seus negócios.

Quanto ao surgimento da Era da Informação, de acordo com Chiavenato:

O começo da década de 90 marca o surgimento da Era da Informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante. CHIAVENATO (2004, p.576).

Assim, a era da informação alterou o quadro social dando origem aos novos conhecimentos e à sociedade do conhecimento, tratando-se de uma verdadeira revolução, na medida em que se passou a considerar fatores como velocidade, abrangência, e profundidade das mudanças, caracterizando a economia baseada na capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços e não na riqueza ou na propriedade.

A era da informação com a velocidade do tráfego e acesso aos dados, fez com que as empresas realizassem estudos para melhor aproveitamento das oportunidades e dos benefícios que o uso da informação pode propiciá-las e aos seus respectivos negócios.

Corroborando Santos (Org.) (2007, p.15), o ambiente de negócio, atualmente, caracteriza-se por mudanças contínuas. A base para se enfrentar toda essa dinâmica são as informações atualizadas, constituindo-se no desenvolvimento de conhecimento individual e coletivo, o que exige novas estruturas de gestão para as empresas.

A institucionalização da gestão do conhecimento na empresa é caracterizada por múltiplas ações que visam incorporar os conceitos, princípios, práticas e ferramentas gerenciais nos seus respectivos modelos de gestão.

Para Santos (1996), o conhecimento, é sem dúvida, o mais importante insumo das organizações e sua gestão adequada cria vantagens competitivas a partir do tratamento sistemático das informações e do compartilhamento dos conhecimentos individuais para

fomentar o conhecimento coletivo, a valorização do homem e de suas competências e experiências.

Chiavenato (2000, p.364), em sua visão sistêmica, salienta que a economia do conhecimento envolve uma porcentagem cada vez menor da força de trabalho. Significa a presença maior do trabalho mental e cerebral, onde predomina a criatividade e inovação em busca de soluções, produtos e processos novos para agregar valor à organização e oferecer soluções criativas às necessidades dos clientes. Assim, as pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para serem fornecedoras de conhecimento capazes de agregar valor ao negócio, à organização e ao cliente.

Segundo Santos (Org.) (2007, p.159), o foco no conhecimento tem levado estudiosos a repensar as organizações e buscar meios de torná-las mais ágeis tanto nas suas respostas às mudanças quanto para a sua atuação como um agente de modificações.

Assim, a percepção por parte de muitas organizações, nos dias atuais, é que os seres humanos, em seu trabalho, não representam apenas pessoas movimentando ativos, já que eles próprios se constituem em ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos para alcançar maior competitividade.

Corroborando Valentim (2010, p.2), a aplicação e o uso do conhecimento nas organizações são questões complexas, com diversas dimensões diferentes. Uma dessas dimensões é a cultural. Dessa forma, pode-se questionar se a cultura de uma organização recompensa decisões e ações de acordo com a maneira como as pessoas utilizam e compartilham o seu conhecimento, ou se apenas está satisfeita com o uso disseminado da instituição e adivinhação à custa de organizar pessoas e processos para aplicação dos melhores conhecimentos, experiências e competências a projetos e tarefas.

Para tanto, as empresas necessitam tratar seus colaboradores como parceiros, cujas potencialidades precisam ser incentivadas e valorizadas, uma vez que todos os membros da organização participam da cadeia informacional e de criação do conhecimento, já que são as pessoas que se vinculam com os usuários e com os fornecedores e são elas que tomam decisões.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.25) afirmam que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. Assim, é importante que a organização estimule as atividades criadoras de conhecimento das pessoas ou que proporcionem os contextos apropriados para elas.

Com relação à cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento, é importante destacar o seu papel na eliminação de todas as barreiras eventuais para a detecção, organização e transferência dos conhecimentos entre as pessoas. Há que se ressaltar que essa cultura é dinâmica. Segundo Herzog (*apud* Wood., 2000), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta às modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou tecnologia.

Robbins (2002, p. 497) afirma que uma forte cultura oferece a compreensão clara da maneira como as coisas são feitas. Em toda organização a cultura pode encontrar-se presente, estando ou não esclarecida, e, dependendo de sua força, ela pode ter influência significativa sob o comportamento e as atitudes de seus membros. A força da cultura é tão imensa que passa a ser a mente da organização e se torna uma variável importante na execução de estratégias competitivas.

Nassar conceituou cultura como:

Conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa. NASSAR (2000).

Vale ressaltar que, algumas vezes, as empresas identificam o comportamento de alguns profissionais que, pensando em deter o poder, obstruem as vias de conhecimento e impedem a sua transmissão para outros colegas ou subordinados, prejudicando a formação de cultura compatível e o desenvolvimento contínuo do conhecimento.

Para que se consiga construir uma cultura do conhecimento, é necessário destacar a ideia de que se possa nela implementar um sistema capaz de gerar autodesenvolvimento, no sentido de aprendizagem. Nota-se também que para sua consolidação é preciso que os gestores acreditem em tal fato e que eles construam uma identidade de cultura de aprendizagem e de incentivo da busca do conhecimento.

Segundo Schein (1992), a única maneira de gerar uma cultura de aprendizagem, que promova um desenvolvimento contínuo, passa pelo entendimento por parte dos líderes daquilo que falta aprender e pela intervenção pedagógica destes, no sentido de levar os outros membros a identificar novas metas de aprendizagem.

Por fim, ressalta-se que a importância da informação e do conhecimento nas organizações propicia propostas inovadoras e que a informação passa a ser elemento estruturante, contribuindo com a eficácia organizacional, cabendo à cultura, nesse contexto, o papel de apoiar e incentivar a gestão do conhecimento, eliminando todas as barreiras para transferência e geração de informações.

2.2 As Organizações de Aprendizagem

O processo de aprendizagem vem ultrapassando os âmbitos escolares e acadêmicos, e passou a compor a agenda das empresas mais competitivas existentes no mercado profissional. Dessa maneira, as organizações do futuro que almejam crescimento e desenvolvimento serão aquelas que descobriram como fazer com que os seus colaboradores queiram e se comprometam em aprender.

A aprendizagem organizacional é vista, hoje, como uma alternativa à reformulação dos valores que envolvem a grande maioria das práticas organizacionais vigentes. Suas bases foram construídas sobre a transformação da visão sistêmica do homem.

Este método de ensino reconhece no homem sua inteligência, consciência crítica, e suas necessidades de auto-realização, criando oportunidades para que suas competências se revelem no espaço de produção.

Segundo Chiavenato (2002, p.128), a organização é um empreendimento social através do qual se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos. Sem recursos não há como atingir objetivos. Sabe-se que atualmente existem inúmeras organizações, porém, na medida em que as pessoas atuam influenciando positivamente dentro delas, é que irá gerar os resultados de crescimento e sucesso. Logo, o que acaba sendo determinante dentro das empresas, no que se refere ao desempenho humano, é a forma como os funcionários são orientados a aprender e reaprender em face delas.

Criar organizações de aprendizagem, na concepção de Senge (2004), requer a formação de pessoas que aprendam a ver a realidade em uma perspectiva sistêmica, que desenvolvam o seu saber pessoal e que aprendam a expor os seus conhecimentos de forma colaborativa. O papel principal que as organizações desempenham no mundo atual pode significar um enorme passo para alterar não só a forma de pensar, mas o modo como pensar.

Numa época de aprendizagem permanente, as universidades do mundo industrializado ficarão marginalizadas se não tiverem eficiência e flexibilidade suficientes para satisfazer toda a amplitude de necessidades educacionais e de treinamento dos dias de hoje. MEISTER (1999, p.32).

A organização de aprendizagem favorece o surgimento de objetivos compartilhados, gerando, conseqüentemente, um sentimento de união e coletividade, contribuindo diretamente para participação e engajamento das pessoas e auxiliando-as a resolver os problemas em equipe.

Senge propõe que as empresas desenvolvam cinco disciplinas que seriam fundamentais ao processo constante de aprendizagem e inovação. São elas:

Figura 1 – As Cinco Disciplinas na Aprendizagem Organizacional



Fonte: SENGE (2004, p.218)

- **Visões Partilhadas:** É algo que está muito ligado aos três pilares de uma empresa: Missão, Visão e Valores. Os indivíduos da organização devem desenvolver um propósito e um comprometimento comum para que a empresa continue aprendendo.

- **Domínio Pessoal:** “É a expressão utilizada para a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais”; “As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram”; “Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende”. (Senge, 2010).
- **Modelos Mentais:** São padrões que influenciam as atitudes e percepções dos indivíduos sobre o mundo. Muitas vezes estão arraigados não possibilitando conexões de ações, gerando, assim, resistências e impedindo a aprendizagem. As pessoas que mais se destacam nas organizações são aquelas que têm padrões de pensamento que vão além do senso comum. Ou seja, são aquelas que conseguem ver a realidade como ela é, mas criam em sua mente possibilidades diferentes de solucionar problemas.
- **Aprendizagem Coletiva:** As organizações que possuem um alto nível de aprendizagem em equipe conseguem transformar o conhecimento tácito em explícito, ou seja, compartilham o conhecimento individual de cada membro com todos da organização.
- **Pensamento Sistêmico:** É a disciplina que proporciona aos indivíduos e à organização a capacidade de identificar e entender como os elementos de um sistema interagem para produzir os diversos fenômenos com os quais se deparam. Vale destacar que visa melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Essas cinco disciplinas formam um ciclo de aprendizado que constrói a essência das organizações voltadas ao processo de aprendizagem e dispostas a percorrer um novo caminho de desenvolvimento.

De acordo com Bitencourt (2004, p.59), a aprendizagem organizacional é percebida como um pressuposto ao desenvolvimento de procedimentos e estratégias a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contanto com a efetiva participação de pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento.

Diante de tudo o que foi explicitado, entende-se que, ao se pensar em aprendizagem organizacional, é preciso atentar para relevância do aprendizado individual para a efetiva formação do conhecimento organizacional. Vale destacar, também, que tanto a aprendizagem individual quanto a organizacional precisam estar relacionadas à origem da

palavra educação. Como decorrência, o objetivo, ou alvo, da aprendizagem está em proporcionar melhores condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio e, no âmbito institucional, para formar um educando que participe efetivamente do processo de criação e comunicação de conhecimento no dia a dia do seu trabalho.

2.3 A Educação e o seu papel

De acordo com Marinelli (2007, p.17), houve uma época em que os conhecimentos e saberes aprendidos nas instituições de ensino formavam bagagem intelectual para a vida inteira. Um diploma não era apenas um título, mas certificado de competência vitalícia. Esse tempo já passou e só a lembrança pode preservá-lo.

Segundo Souza (*apud* COSTA, 2001, p.10):

O papel da educação, numa sociedade em constante processo de transformação vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem ao nosso país, para que possamos atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo atual[.] No Brasil, estamos vivendo um processo de importantes e intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrarem os esforços nas esferas pública e privada para a formulação de práticas educacionais adequadas e modernas.

Segundo Marinelli (2007, p. 17), os tempos atuais são outros, nem melhores, nem piores, simplesmente diferentes. Não é suficiente apenas acumular conhecimento para depois dele usufruir. É primordial estar preparado para aproveitar e explorar todas as possibilidades de aprendizado, de atualização, de enriquecimento, para enfrentamento das mudanças que a todo momento nos rodeiam.

Uma educação de qualidade é base de sustentação para todo indivíduo, pois ela o tornará consciente de seus direitos e deveres e o capacitará para construir o melhor para si e para o seu país, contribuindo, dessa forma, para a construção de uma sociedade mais justa e com alta qualidade de vida.

Ainda segundo Marinelli (2007, p.17), a tendência de se considerar os conhecimentos como algo estável e restrito à academia constitui um importante obstáculo que dificulta a incorporação da educação a um contexto mais amplo, no qual os conhecimentos não são percebidos como permanentes nem são propriedade de instituições de ensino. Diante

do que foi exposto, pode-se perceber que a formação inicial do indivíduo torna-se insuficiente, salientando a permanente necessidade de complementação da educação, principalmente nos locais de trabalho, objetivando atender às expectativas dos colaboradores e das organizações, transformando os postos de trabalho em organizações de aprendizagem.

Nesse contexto, surge a figura da organização comprometendo-se com a educação e o desenvolvimento dos colaboradores, reforçando o surgimento da ideia de educação corporativa como elemento eficaz para o desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

2.4 A Educação Corporativa e os seus objetivos

No contexto de profundas e rápidas mudanças a que estão sujeitas às empresas modernas, percebe-se que é imprescindível uma maior flexibilidade para elas se adaptarem a essas constantes alterações. A flexibilização estrutural das organizações envolve o deslocamento da tomada de decisão do nível mais alto da hierarquia para os níveis inferiores, envolvendo todos os funcionários, fazendo-os desenvolverem formas de pensar e agir como os gestores.

Assim, as empresas tendem a exigir de seus funcionários uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para que isso ocorra da maneira esperada, as organizações estão implantando sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, habilidades e posturas.

Segundo Meister, a educação corporativa é um fenômeno que aparece como confluência de cinco forças que induzem as empresas à necessidade de mudança. São elas: Organizações Flexíveis, Era do Conhecimento, Rápida Obsolescência do Conhecimento, Empregabilidade e Educação para Estratégia Global.

Atualmente, as organizações desempenham um papel essencial nos aprendizados de seus colaboradores. Termos como: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, desenvolvimento profissional, educação corporativa e universidade corporativa, por exemplo, giram em torno de um mesmo foco de atenção: o desenvolvimento das empresas.

Segundo Meister (1999, p. 23), a educação corporativa é uma estratégia utilizada pelas empresas para preparar os seus recursos humanos de forma que possam se constituir em

uma vantagem competitiva. Mantê-los constantemente atualizados em suas competências primárias – que dizem respeito a seus cargos e competências básicas para o negócio – é o grande desafio enfrentado pelas organizações atuais. Também pode ser conceituada como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como objetivo a orientação estratégica de longo prazo de uma organização.

Essa prática visa ao desenvolvimento do seu quadro de pessoal, buscando a obtenção de melhores resultados nos negócios. Ou seja, busca desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para os recursos humanos de uma instituição. O aprendizado passa do indivíduo para a organização e sua visão se torna estratégica, tendo como foco o negócio.

A educação corporativa, denominada por Mariotti (1999, p.49-52) como educação organizacional continuada, é compreendida como uma abordagem ampla e de longo prazo e que acaba englobando a totalidade da empresa, que passa a ser vista como um sistema que interage com os demais numa rede de conexões. Para esse autor, a implantação de novas práticas não pode se deixar envolver por imediatismo e superficialismo, uma vez que a educação organizacional continuada faz parte de uma visão de negócios sistêmica, complexa e sustentada que levará ao desenvolvimento de competências e à mudança de comportamentos.

Vale salientar que esse tema faz parte de um sistema de educação no qual o corpo funcional das empresas é aperfeiçoado para a vida e através de mecanismos globais de cultura, de forma assistemática, e por meio da educação formal, não formal e informal, de forma sistemática.

Para Mundim, o seu principal objetivo é:

Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. MUNDIUM (2002, p.63)

Corroborando Marinelli (2007, p. 56), a educação corporativa tem se tornado relevante instrumento para a gestão das organizações, considerando-se em dois aspectos:

- O desenvolvimento da gestão é um processo complexo, que precisa de atenção e de uma customização acurada, e age como um reforço para o conceito de autodesenvolvimento para os colaboradores.
- O desenvolvimento das pessoas para atender à estratégia organizacional e atuar como um complemento no processo de educação dentro e fora dos locais de trabalho.

Ainda segundo Marinelli (*apud* LIMA, 2005, p. 80), a educação nas organizações precisaria ser sistemática, intencional e institucional, acontecendo de modo deliberado, com intenção definida. É importante destacar que a educação assistemática, inintencional, difusa ou não institucional é aquela resultante da influência de ambientes que não exercem a educação formal, como os momentos de lazer (cinema, eventos musicais, teatro, meios de comunicação).

Ao abordar o processo de educação dentro das empresas é necessário saber diferenciar o significado de três palavras: educação, ensino e formação.

Marinelli (2007, p. 57) afirma que a educação relaciona-se com o processo de desenvolvimento de potencial intelectual, físico, estético, afetivo e espiritual existente em todo ser humano. Ou seja, diz respeito à influência intencional e sistemática sobre os indivíduos, tendo como finalidade formá-los e desenvolvê-los em uma sociedade. A educação mantém viva a memória de um povo e dá condições para a sua sobrevivência. Dessa maneira, de acordo com Marinelli (*apud* Rabelo, 1998), partindo-se dos pressupostos de que as pessoas modificam-se com o passar do tempo e têm a capacidade de se desenvolver, a educação é uma ação que se exerce sobre as pessoas procurando modelar os seus comportamentos.

Ensinar envolve uma ação sistemática englobando um conjunto de atividades de instrução, tendo como objetivo auxiliar o aluno a se apropriar dos conhecimentos, habilidades e atitudes enquanto aprendizes. Conclui-se que abrange toda a gestão da aprendizagem.

Já a Formação está vinculada à aquisição, pelos sujeitos, de alguma competência específica. Logo, representa o desenvolvimento das potencialidades de uma pessoa garantindo-lhe, pelo contato com o mestre, as qualificações próprias de um especialista ou profissional. A formação profissional tem como finalidade a formação do homem para o mercado de trabalho, capacitando-o para o exercício de determinada profissão.

Rabelo (1998, p.75), ensina que essas três áreas – educação, ensino e formação – apesar de distintas, são indissociáveis e interdependentes de tal forma que é impossível agir numa sem estar atuando nas demais.

Por fim, vale salientar as principais diferenças entre educação corporativa e educação tradicional.

Quadro 1 – Universidade Tradicional X Universidade Corporativa

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática do negócio
Sistema educacional formal	Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Fomar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso de empresa e dos clientes

Fonte: Adaptação de Eboli (1999, p. 117)

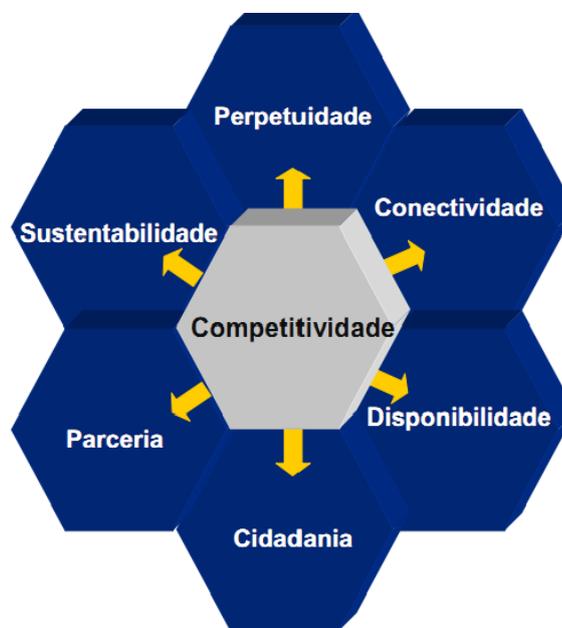
A principal diferença entre essas Universidades está na concentrada na visão. A visão que as universidades tradicionais possuem é muito global. Ou seja, essas universidades desenvolvem competências sobre o mundo do trabalho de forma geral, enquanto as universidades corporativas desenvolvem competências essenciais para o negócio. Nesse último caso o ensino é todo direcionado para a empresa, visando o ensino de práticas do negócio.

Salienta-se que a emergência das universidades corporativas não pôs fim ao papel desempenhado pelas universidades tradicionais. Ao contrário, estudos mostram que as experiências corporativas mais bem sucedidas foram aquelas que realizaram parcerias com algumas universidades ou institutos, que têm a competência para agregar valor a esses programas.

2.4.1 Princípios da Educação Corporativa

Os princípios, de acordo Eboli (2004), referem-se aos pilares filosóficos e fundamentos que norteiam a ação. Essa autora sugere que as instituições adotem, como guia de ações educacionais corporativas, práticas que englobem os sete princípios de sucesso. Ressalta-se ainda que os princípios não podem ser implementados de forma isolada, já que as práticas darão sustentabilidade para mais de um princípio.

Figura 2 - Os Sete Princípios de Sucesso da Educação Corporativa



Fonte: Eboli (2006, p. 16)

1º Princípio – Competitividade:

- O diferencial está nas pessoas;
- É preciso elevar continuamente o patamar de competitividade empresarial, por meio das competências das pessoas.

2.1) Práticas:

- Comprometer a alta cúpula.

- Alinhadas as estratégias, diretrizes e práticas da gestão de pessoas às estratégias de negócio.
- Implementar modelos de Gestão por Competência.

2º Princípio – Perpetuidade:

- Educação como processo de transmissão da herança cultural.

2.1) Práticas:

- Disseminar a cultura organizacional nos programas educacionais.
- Responsabilizar líderes pelo processo de aprendizagem.

3º Princípio – Conectividade:

- Construção social do conhecimento por meio de redes de relacionamento tanto no ambiente interno como externo.

3.1) Práticas:

- Adotar a educação inclusiva.
- Implantar gestão do conhecimento.

4º Princípio – Disponibilidade:

- Aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar.

4.1) Práticas:

- Adotar múltiplas formas de aprendizagem.
- Utilizar a tecnologia aplicada à educação.

5º Princípio – Cidadania:

- Formar atores sociais, estimulando o exercício da cidadania individual e organizacional.

5.1) Práticas:

- Comprometer-se com a cidadania empresarial.
- Obter sinergia entre os programas educacionais e projetos de atuação social.

6º Princípio – Parceria:

- A importância de estabelecer parcerias internas e externas para viabilizar a implementação do sistema de educação continuada.

6.1) Práticas:

- Estabelecer parcerias estratégicas com academia, centros de pesquisa e instituições de ensino superior.
- Responsabilizar líderes e gestores pela formação de suas equipes e criar ambiente propício a aprendizagem.

7º Princípio – Sustentabilidade:

- Ser um centro gerador de resultados.

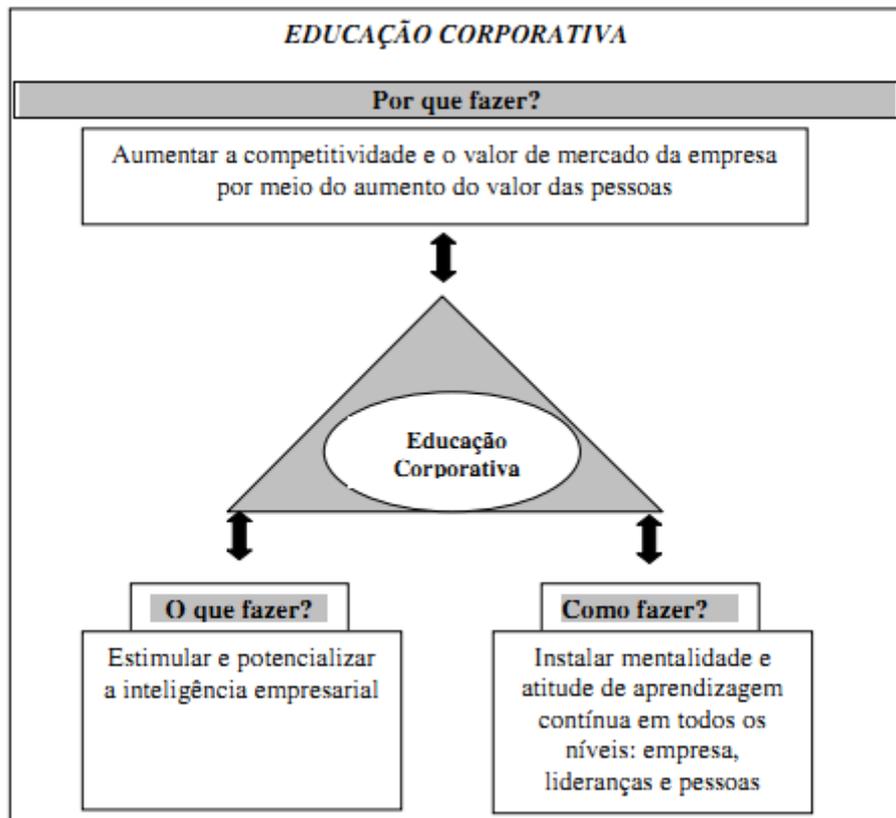
7.1) Práticas:

- Implementar sistema de avaliação de resultados.
- Criar mecanismos que favoreçam a auto-suficiência financeira do sistema de educação continuada..

2.4.2 Sistema de Educação Corporativa

O sistema de educação corporativa, apresentado logo abaixo, resume-se tudo o que foi abordado até o presente momento, conectando os seguintes temas: Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem:

Figura 3 – Educação Corporativa: articulando os conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem.



Fonte: Eboli (2004, p.53)

2.5 Universidade Corporativa

2.5.1. As raízes das universidades corporativas

Segundo Bayma (2004, p. 18), a segunda metade do século XX foi palco de grandes transformações devido à transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, provocando muitos reflexos na educação, na ciência e na tecnologia, com a presença cada vez mais significativa da inovação tecnológica.

As novas empresas que surgiram na era da informação passaram a ser caracterizadas fundamentalmente com a missão de produzir novos conhecimentos, guardá-los

e disponibilizá-los para serem transferidos aos quadros das próprias organizações ou a outros interessados.

Ainda de acordo com Bayma (2004, p. 18), no contexto das universidades, as mudanças também foram profundas. Os antigos modelos centrados na formação do pessoal para conseguir atender as necessidades do mercado foram substituídos por outro que visavam que o ensino e a pesquisa deveriam se articular intensamente objetivando assegurar a preparação dos discentes para o enfrentamento de novas situações decorrentes dos avanços cada vez mais rápidos da ciência.

As instituições, já que estavam praticamente obrigadas a lidar com as inovações, a modernizar constantemente as suas práticas de gestão e a identificar pessoas com as habilidades e competências necessárias para enfrentar o novo cenário do mercado, sentiram-se estimuladas a oferecer alternativas de capacitação, por meio de modelos que familiarizassem os seus recursos humanos com as inovações tecnológicas e de gestão.

Diante disso, pode-se perceber que a universidade corporativa é uma consequência da consolidação da sociedade da informação, tendo como objetivo oferecer mecanismos de aprendizagem não convencionais, voltados para as peculiaridades da empresa ou atualidades das informações relevantes ao desenvolvimento de um produto inovador.

Os últimos anos, segundo Bayma (2004, p. 19), foram marcados pelo extraordinário crescimento do número de universidades corporativas. Enquanto nos EUA esse número já ultrapassava vários milhares, no Brasil já alcançava a casa das centenas.

Surge, assim, um contexto de inovações que provocou a construção de articulações bem definidas entre: universidades, governos, empresas e sociedade, capazes, agora, de assegurar o equilíbrio entre demandas e ofertas de inovações.

2.5.2 Conceitos e Características das Universidades Corporativas

Franco (1999, p. 38), afirma que a Universidade Corporativa (UC) pode ser definida como uma atividade estratégica voltada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado por elas como equipes, onde todos os membros necessitarão ter uma visão estratégica dos destinos almejados.

Eboli chama a atenção quanto ao uso do termo Universidade Corporativa:

Finalmente, cabe ressaltar que muitas nomenclaturas têm sido empregadas para referência à Universidade Corporativa: organização instrutora, universidade-empresa e, até mesmo, organização qualificada. [...] A Universidade Corporativa é mais do que uma nomenclatura que se convencionou. [...] Não importa qual seja o rótulo—Universidade Corporativa, Universidade Empresa ou apenas um grupo de treinamento da empresa e de seus empregados, o mais importante é que seja um sistema desenvolvido de talentos humanos, cujo processo respeite seus pressupostos e princípios de concepção e implementação. EBOLI (2000 p.63)

O uso da denominação “Universidade Corporativa” pode ser entendido mais como um slogan, do que efetivamente como status de universidade, conforme se conhece tradicionalmente no sistema educacional. Para Meister (1999) a opção por se utilizar esse termo partir da vontade das próprias empresas, como uma metáfora que daria uma maior credibilidade para as práticas de educação corporativa, prometendo preparar funcionários e colaboradores para o sucesso no trabalho e na carreira.

A Universidade Corporativa tem como objetivos:

- Preparar os funcionários para trabalhar com novas técnicas;
- Atualizar práticas de trabalho;
- Criar projetos para que possam ser implementados na empresa;
- Construir trabalhadores educados e bem preparados;
- Proporcionar vantagem competitiva e desenvolvimento organizacional.

Os membros das empresas terão a prática voltada para o desempenho de suas funções e o conhecimento adquirido estará alinhado com a missão, visão, estratégias e objetivos de negócio. Essa Universidade Empresarial, é uma maneira de formar, agregar e estabelecer a base de conhecimentos da organização, formando profissionais especialistas em suas áreas de atuação organizacional.

A diversidade das UCs acompanha a variedade das organizações com as quais estão vinculadas, levando-as a apresentar diferentes arranjos e características. Allen (2002 *apud* Tarapanoff, 2004), afirma que existam quatro níveis de universidades corporativas, com papéis distintos. São elas: Somente treinamento; Treinamento e desenvolvimento gerencial; Ofertas de cursos com crédito acadêmico; Ofertas de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico.

Pesquisas realizadas por estudiosos do assunto identificaram que as UCs não se desenvolvem no mesmo ritmo e podem ter formatos/tamanhos diversificados, entretanto

buscam o mesmo objetivo – tornar-se uma instituição com aprendizado contínuo. Essas universidades corporativas utilizam ferramentas também apreciadas pelas universidades tradicionais, como catálogos de cursos, certificados de graduação, logotipo.

Ainda falando sobre as características das UCs, percebidas por Meister (1999), a autora identifica o público-alvo, composto, prioritariamente, por adultos profissionais, acolhendo não só o público interno, mas também o externo – consumidores finais. Já os orientadores, corpo docente, constitui-se, em geral, de executivos e gestores da própria empresa, podendo estes recorrerem a outras pessoas externas à organização.

Com relação ao dinheiro necessário para a implementação das UCs, a autora explica que ele parte, inicialmente, dos recursos financeiros da própria instituição. Com o passar do tempo essa universidade corporativa cria as condições necessárias para o seu autofinanciamento, através da venda de seus serviços educacionais.

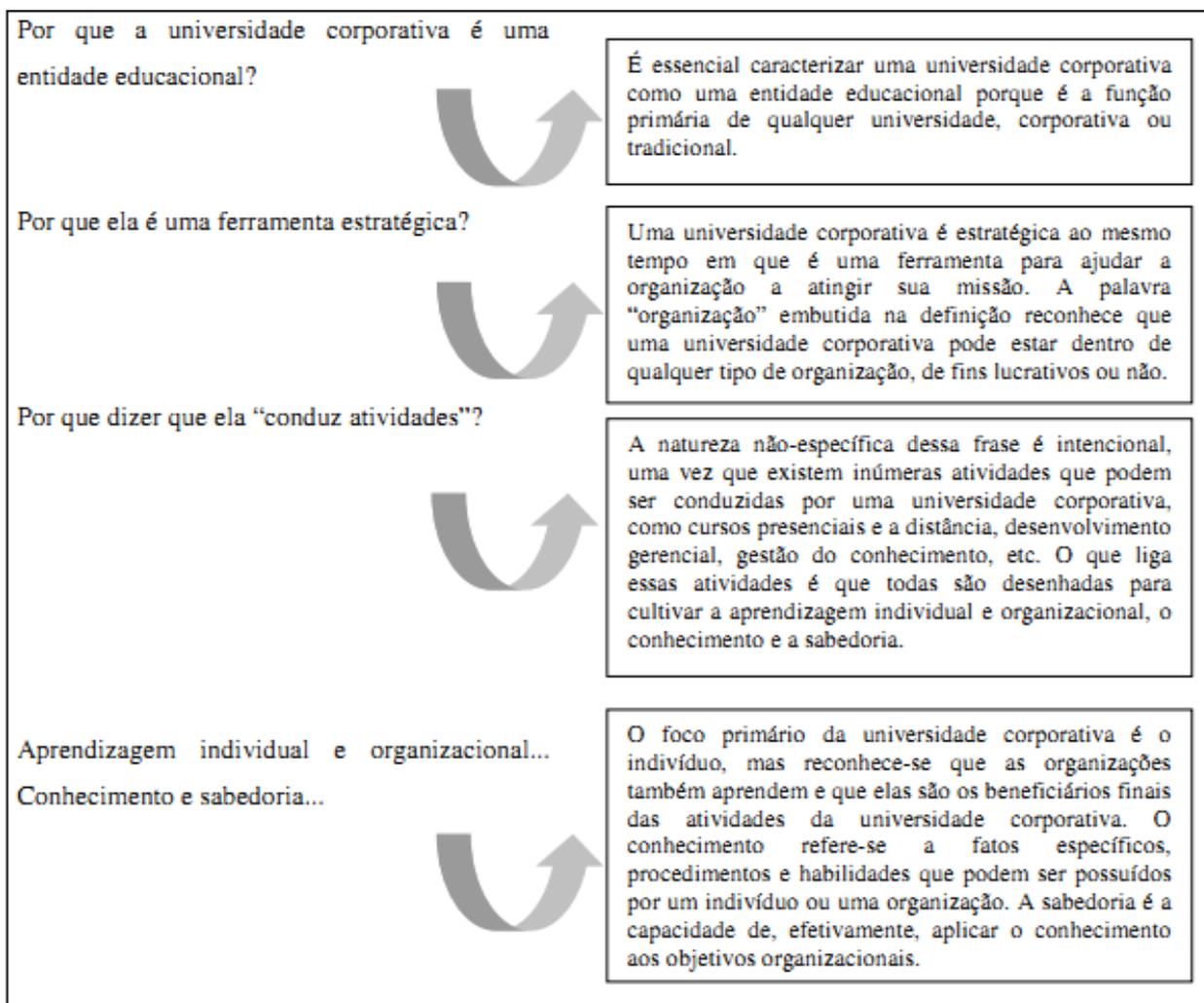
Meister (1999), apresenta em seu livro Educação Corporativa, dez objetivos que norteiam a ação das UCs. São eles:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que sustentem as questões mais importantes da empresa;
- Considerar a universidade corporativa com um processo, e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem;
- Elaborar um currículo que incorpore: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- Treinar a cadeia de valor e os parceiros, inclusive clientes, fornecedores, distribuidores etc;
- Oferecer vários formatos de apresentação de aprendizagem;
- Envolver os líderes com o aprendizado;
- Passar do modelo de financiamento corporativo para autofinanciamento nas UCs;
- Ter um foco global na criação de soluções de aprendizagem;
- Avaliar os investimentos e resultados;

- Utilizar as universidades corporativas como ferramenta de vantagem competitiva;

A figura abaixo resume as principais questões sobre as Universidades Corporativas:

Figura 4 – Definições sobre Universidades Corporativas



Fonte: Varga e Abbad (2006, p.153).

Em suma, a Universidade Corporativa é uma ferramenta de sucesso, pois contribui com o fator motivador nas organizações, garantindo a qualidade do trabalho desempenhado, na medida em que qualifica as pessoas para atuarem em seus ambientes profissionais.

2.5.3 Por que criar uma Universidade Corporativa?

As empresas necessitam das pessoas para sobreviver e prosperar. Assim, nada é tão essencial para as empresas hoje quanto o talento. Se atraí-los já é uma tarefa difícil, mantê-los, é mais ainda.

Segundo Costa (2001, p. 14), quando as organizações passam por um processo de reengenharia, após os ajustes dos quadros de pessoal, os colaboradores que permanecem na organização devem ser os mais habilitados, experientes e competentes.

Em seu artigo “Universidades Corporativas: Uma tendência no mundo empresarial”, Dermeval Franco faz o seguinte questionamento: Por que as companhias constroem universidades corporativas? O autor responde da seguinte forma:

- Promover programas diretamente relacionados à experiência de trabalho;
- Alcançar uma aprendizagem contínua;
- Prover os melhores recursos de treinamento;
- Satisfazer clientes;
- Desenvolver o espírito de equipe e a energia empresarial;
- Atrair talentos;
- Desenvolver líderes futuros;
- Ser um centro de aprendizagem vitalício e corporativo;
- Estabelecer uma aproximação e influenciar mais efetivamente no desenvolvimento do funcionário;

Ainda de acordo com o mesmo artigo, Dermeval cita vários argumentos utilizados por organizações para construir suas universidades corporativas. Entre eles:

- Dar autonomia aos funcionários visando fazê-los inovar e operar dentro da estratégia global;
- Maximizar o capital intelectual dos conhecimentos gerados internamente;
- Dominar as complexidades do ambiente empresarial e das incertezas do futuro;

- Reforçar a cultura e a lealdade dos empregados ensinando-os novas habilidades;
- Disponibilizar recursos, ferramentas e soluções para melhorar a rentabilidade da empresa;
- Apoiar as reais necessidades da organização, preocupando-se em atender às demandas atuais e, principalmente, futuras.

Já para Costa (2001, p.16), existem quatro razões que levam as organizações a lançar suas universidades corporativas:

- O desejo de interligar o aprendizado e o desenvolvimento às principais metas empresariais;
- Criar uma abordagem sistêmica ao aprendizado e ao desenvolvimento;
- Difundir uma cultura e valores comuns em toda a organização;
- Promover a empregabilidade dos funcionários;

Por fim, Costa (2001, p. 16) ressalta que o mundo moderno precisa muito de novas competências técnicas e comportamentais, tornando, assim, cada vez mais necessário criar ações de treinamento e desenvolvimento continuadas que promovam a aquisição de tais competências dentro ambiente de trabalho, através da aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.5.4 Universidade Corporativa no Brasil

As universidades corporativas, nascidas na década de 70 nos Estados Unidos, surgiram no Brasil nos anos 90. Em 1999 só existiam dez em todo o país. De acordo com Eboli, são elas:

- Academia Accor (1992);
- Universidade Martins do Varejo (1994);
- Universidades Brahma (1995);
- Universidade do Hamburger, do McDonald's (1997);

- Visa Training (1997);
- Universidade Algar (1998);
- Alcatel University (1998);
- Siemens Management Learning (1998);
- Boston School do Bank Boston (1999);
- Universidade Datasul implantadas (1999);

O número de empresas que investem nesse modelo de formação e aprimoramento dos funcionários, passada uma década, cresceu 2400%, atingindo 250 unidades, segundo estimativas da professora Marisa Eboli da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), que organiza um ranking entre as companhias do país.

De acordo com o sítio da Revista Veja, na avaliação feita pela professora, as empresas colhem ganhos evidentes com o investimento da implantação de uma universidade corporativa. Há uma melhora na qualidade do trabalho e a criação de um laço de compromisso dos colaboradores. No levantamento feito pela Guia Você S/A Exame, 95% das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2008 disseram adotar um modelo de educação corporativa como forma de apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado.

Logo abaixo serão apresentadas duas figuras elaboradas pela Marisa Eboli sobre: “Universidades Corporativas no Brasil” e “21 casos de Sucesso da Educação Corporativa no Brasil”, destacando a presença da empresa Natura como um caso de sucesso.

Quadro 2 – Universidades Corporativas no Brasil

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL							
A	B	C	D	E	F	G	
Abril Abrange Accor Albert Einstein Alcatel Alcoa Algar Ambev Amil	Banco Central Banco do Brasil BankBoston Bematech BIC BNDES Bom Preço Bosch Braskem Bristol&Myers&Squib	CAIXA Carrefour Casas Pernambucanas Caterpillar Citigroup Correios CVRD	Dana Datasul	Elektro Eletronorte Eletrapaulo Elevor Elma Chips Embasa Embraer Embratel Ericsson	Facchini Fiat Fleury Ford	Globo GM	
H	I	K	L	M	N	O	
Habib's	IBM Illy Café Inepar Itaú	Kraft Foods	Leader Magazine	Martins McDonald's Metrô – SP Microsiga Motorola	Natura Nestlé Novartis	Oracle Orbitall Origin	
P	R	S	S	T	U	V	X
Petrobrás Previdência	Real-ABN Rede Bahia Renner	Sabesp Sadia Santander Santista Serasa	Semco Siemens Softway Souza Cruz Syngenta	Tam Telemar Telemig Celular Tigre Transportadora Americana	Ultragaz Unibanco Unimed Unisys	Vallé Visa Vivax Volks	Xerox

Fonte: Eboli (2006, p.32)

Quadro 3 – Educação Corporativa no Brasil: 21 Casos de Sucesso.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

21 CASOS DE SUCESSO

SETOR PRODUTIVO	EMPRESA	ORIGEM CAPITA	TIPO EMPRESA	NOME DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	INÍCIO
Água e Saneamento	Sabesp	Brasil	Pública	UES - Universidade Empresarial Sabesp	2000
Alimentos	Sadia	Brasil	Privada	Unl S Universidade Sadia	2003
Comércio Varejista	Carrefour	França	Privada	Instituto de Formação Carrefour	2000
	Lojas Renner	Brasil	Privada	Universidade Renner	2002
Comunicação e Gráfica	Rede Bahia	Brasil	Privada	Uniredebahia	2001
Eletroeletrônica	Alcatel	França	Privada	Alcatel University	1998
	Siemens	Alemanha	Privada	Siemens Management Learning	1998
Energia Elétrica	Elektro	EUA	Privada	Centro de Excelência Elektro	2001
Financeiro	Banco do Brasil	Brasil	Pública	Universidade Corporativa Banco do Brasil	2002
	Bank Boston	EUA	Privada	Boston School	1999
	BNDES	Brasil	Pública	Universidade BNDES	2002
	CAIXA	Brasil	Pública	Universidade Corporativa Caixa	2001
	Real-ABN Amro	Holanda	Privada	Academia ABN Amro	2001
	Visa do Brasil	EUA	Privada	Universidade Visa	2001
Higiene	Natura	Brasil	Privada	ECN - Educação Corporativa Natura	2002
Mineração e Siderurgia	CVRD	Brasil	Privada	Valer Universidade Vale	2003
Serviços	Amil (Saúde)	Brasil	Privada	Amil Universidade Corporativa	2002
	Correios	Brasil	Pública	Unico Universidade Corporativa - Correios	2002
Tecnologia e Inform.	Microsiga	Brasil	Privada	Educação Corporativa Microsiga	2000
Telecomunicações	Embratel	EUA	Privada	UCE- Universidade Corporativa Embratel	2002
Veículos e Peças	Volkswagen	Alemanha	Privada	AutoUni -UC da VW Brasil	2002

Fonte: Eboli (2006, p.33)

3. ANÁLISE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA NATURA COSMÉTICOS SA.

3.1 Histórico da Empresa Natura

A história da Natura começa no ano de 1969, quando Antônio Luiz da Cunha Seabra, abre uma loja e um laboratório na rua Oscar Freira, na cidade de São Paulo. No ano de 1974 o grupo Natura adotou o modelo de venda direta para a distribuição dos produtos. A decisão por esse modelo de venda se baseou na crença da importância das relações, o que foi um fator crucial para o crescimento da referida empresa.

Dois novos diretores e sócios – Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos – nos anos de 1979 e 1983, respectivamente, passaram a atuar ao lado de Seabra, ajudando-o a consolidar os processos de gestão e produção da empresa.

Em 1983, a Natura foi uma das primeiras fabricantes brasileiras a introduzir o uso de produtos com refil, propiciando: uma economia de custo para o consumidor, redução de desperdícios e ampliação da consciência ecológica.

Em 1994 essa empresa iniciou sua expansão pela América Latina. Também nessa época ela começou a participar do movimento de ampliação de responsabilidade social corporativa no Brasil. Em 1998, ano em que a Natura foi reconhecida como a Empresa do Ano pela Revista Exame, a organização ajudou a fundar o Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social.

No ano de 1999, a Natura adquiriu o fabricante de produtos fitoterápicos “Flora Medicinal” para aquisição de tecnologia na produção de produtos à base de plantas, visando sua estratégia de desenvolvimento de produtos baseados na biodiversidade brasileira. A compra também objetivou o ganho de conhecimento dos canais de venda de varejo – considerada potencial de distribuição de cosméticos a média e longo prazo.

Ainda no final da década de 90 houve a criação do Conselho de Administração (1998) e do Comitê de Auditoria de Administração de Risco (1999), visando aprimorar a governança corporativa da empresa.

Em 2001 a Natura inaugurou o Complexo Industrial de Cajamar no Estado de São Paulo para pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de suas operações. A conclusão

da fábrica permitiu a fabricação de produtos de alta qualidade, propiciando flexibilidade e eficiência produtiva.

No ano de 2005, a Natura recebeu diversos prêmios. Entre eles destacam-se os seguintes:

- Prêmio Top of Mind - 1º lugar na categoria Produtos e Cremes de Beleza – Datafolha, pelo segundo ano consecutivo;
- Empresa mais Admirada no Brasil, também pelo segundo ano consecutivo – Revista Carta Capital/Intersciense;
- Melhor Empresa para Mulher Trabalhar, pelo segundo ano consecutivo - Revista Exame – Ranking Você S/A;
- Quarta Marca Mais Valiosa no Brasil – Revista Isto É/Interbrand;

Em 2009 a Natura completou 40 anos, atingindo a marca de 1 milhão de consumidores e consultores. E por fim, em 2011 foi criado o Instituto Natura - uma organização sem fins lucrativos e com sede independente – que surgiu para aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas.

Em 2012, a empresa atingiu o seu melhor patamar na qualidade da prestação do serviço, quando atingiu a marca de 1,5 milhão de consultoras e consultores, obtendo a redução do prazo médio de entregas de 6 para 4,5 dias.

Apesar do sucesso, segundo o site, a Natura mantém esforços para preservar a sua história, reforçando os seus valores e crenças cultivados ao longo de todos esses anos, que se encontram incorporados à cultura da organização.

3.2 Sobre a Natura

A Natura é uma marca 100% brasileira que nasceu da paixão pela cosmética e pelas relações. Está presente em sete países da América Latina e na França e é a indústria líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e venda direta.

A empresa busca criar valor para a sociedade, gerando resultados integrados nas dimensões socioeconômica e ambiental. A Natura acredita que resultados sustentáveis são alcançados por meio de relações de qualidade, por isso busca manter canais de diálogos abertos com todos os seus públicos.

Quanto ao desenvolvimento dos produtos, essa organização afirma que mobiliza uma rede de pessoas capazes de integrar conhecimento científico e uso sustentável da rica biodiversidade botânica brasileira. Além disso, não fazem testes em animais e seguem rigorosas normas de segurança internacionais.

A Natura estimula o desenvolvimento pessoal, material e profissional dos consultores, bem como a disseminação do conceito do “Bem estar bem”, visando contribuir com a construção de uma sociedade mais próspera, justa e solidária.

3.3 Missão, Visão, Crenças e Políticas da Natura

Missão: Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

- *Bem-estar:* É a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo mesmo e com o seu corpo.
- *Estar bem:* É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Visão: A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Crenças:

- A vida é um encadeamento de relações;
- Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente;
- A percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações;
- A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento do indivíduo, das organizações e da sociedade;
- O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações;
- Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.
- A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações;
- A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e do desenvolvimento sustentável;

Políticas: As políticas de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança do Produto e Segurança e Saúde no Trabalho são os guias no estabelecimento das estratégias e direcionamentos para todos os públicos. Elas são a base para a tomada de decisões e procuram refletir os seus objetivos de proporcionar o bem estar bem.

- Meio Ambiente: Uma empresa responsável deve identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e ampliar os positivos. As diretrizes da política ambiental são: A responsabilidade para com as gerações futuras; A educação ambiental; O gerenciamento do pacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; A minimização de entradas e saídas de materiais.
- Qualidade: O objetivo é ser referência em qualidade de processos e produtos na indústria cosmética, além de alcançar os mais altos padrões de qualidade de processos, produtos e serviços, para assim construir uma marca de excelência reconhecida por todos os públicos. A empresa busca superar positivamente as

expectativas dos seus públicos – consumidores, consultores, fornecedores, acionistas, colaboradores, comunidade, governo e sociedade.

- **Segurança do Produto:** A Natura garante a segurança dos produtos e serviços que desenvolve e comercializa. Nesse sentido, a Política para Segurança de Produtos avalia e garante a segurança de uso de todos os produtos nas doses e modos de utilização recomendados, bem como nas condições razoavelmente previsíveis de uso.
- **Segurança e Saúde no Trabalho:** A empresa entende que o respeito à segurança e à saúde ocupacional de seus colaboradores e terceiros são fatores fundamentais na construção do bem estar bem. Essas bases estão diretamente integradas a estratégia de negócio. As aspiração da organização e as dos seus colaboradores estão traduzidas na Política de Segurança e de Saúde do Trabalho.

3.4 Prêmios e Reconhecimentos

Quanto ao reconhecimento externo, A Natura vem recebendo, nos últimos anos, diversos prêmios que colaboram para a consolidação de suas ações, abrangendo as suas várias áreas de atuação – Atendimento ao cliente; Comunicação; Finanças; Inovação; Institucional; Internet; Marca; Marketing Produto e Embalagem; Recursos Humanos; Relações com Investidores; Sustentabilidade.

Em 2013, a Natura foi eleita uma das empresas mais éticas do mundo no prêmio World's Most Ethical Company, da Ethisphere, reconhecimento que se repete no ranking de 2014, divulgado em março.

Quanto à inovação, mais uma vez foi eleita como uma das dez empresas mais inovadoras do mundo segundo a revista Forbes. Também conquistou, na categoria grande empresa, a primeira colocação no prêmio Finep de Inovação.

A Natura, no Brasil, foi escolhida como a empresa mais sustentável no setor de bens de consumo pelo Guia Exame de Sustentabilidade, da revista Exame.

Destacam-se os seguintes reconhecimentos:

Quadro 4 – Prêmios e Reconhecimentos

Comunicação			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Prêmio Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)	Categoria Comunicação e Relacionamento com a Imprensa com Jantar 5 Sentidos – Regional Norte e Nordeste	1º
Finanças			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
As Melhores da Dinheiro	Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>	Melhor Empresa do Setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza	1º
Ranking Agência Estado Empresas	Agência Estado (Grupo Estado) e Econômica	Ranking geral das dez melhores empresas listadas na Bovespa	2º
Valor 1000	Jornal <i>Valor Econômico</i>	Melhor Empresa Farmacêutica e de Cosméticos	2º
		Ranking geral	54º
Global			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Responsible Business Awards	Ethical Corporation	Alessandro Carlucci foi reconhecido como CEO do Ano na categoria Best Supplier Engagement (Melhor Engajamento de Fornecedores) com o case “Strategic sourcing TBL”	1º
The WorldStar Packaging Awards	WorldStar Packaging	Categoria Saúde e Beleza com o produto Natura Humor	–
Top 50 Cosmetics Brands 2013	Brand Finance	Ranking geral	20º
World’s Most Ethical Companies	EthiSphere	Uma das empresas mais éticas do mundo na categoria Saúde e Beleza, sendo a única brasileira a compor o ranking	-
As 500 Maiores Empresas da América Latina	Revista <i>AméricaEconomia</i>	Ranking geral	185º
DSN Global 100: The Top Direct Selling Companies in the World	<i>Direct Selling News</i>	Ranking mundial das Maiores Empresas de Venda Direta	5º
Institucional			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Beleza Brasil	Abihpec	Empresa do Ano: O Programa Amazônia	1º
		Empresa: Internacionalização Natura	
		Cuidados com a pele/corporal: hidratante Sou	
		Cuidados com a pele/Facial: Natura Chronos 70+	
		Categoria Sabonetes: Natura Ekos Sabonetes Especiais Refrescantes (Ekos Comunidades)	
As Empresas Mais Admiradas do Brasil	Revista <i>Carta Capital</i>	Líder mais admirado do País – Alessandro Carlucci	6º
		Empresa mais admirada do setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria	1º
		Empresa mais admirada do Brasil 2013	1º
DCI – Empresas do Ano	Jornal <i>DCI – Diário do Comércio</i>	Empresa mais admirada na categoria Cosmético, Higiene e Limpeza	1º
Ranking de Reputação Empresarial	Revista <i>Exame</i>	Melhor reputação empresarial e Alessandro Carlucci foi reconhecido como um dos líderes com melhor reputação	1º
Melhores e Maiores	Revista <i>Exame</i>	Melhor Empresa do Setor Bens de Consumo	8º
Prêmio Nacional da Inovação	CNI	Categoria Modelo de Negócios com o projeto Strategic Sourcing Triple Bottom Line	1º
Prêmio Finep de Inovação	Finep	Grande Empresa	1º

Marca			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Ranking das 100 Marcas Mais Valiosas do Brasil	Brand Finance Brasil	Ranking geral	15°
As Marcas Mais Valiosas do Brasil	BrandAnalytics, Millward Brown e revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>	Marcas Mais Valiosas	6°
Marcas de Confiança	Revista <i>Seleções</i>	Crems para a pele	1°
		Marca socialmente responsável	1°
Ranking das 50 Marcas Latinas Mais Valiosas	Brandz, WPP e Millward Brown	Ranking geral	12°
As Marcas Mais Conscientes do Brasil	Grupo Padrão e revista <i>Consumidor Moderno</i>	Marca mais consciente do Brasil	1°
Marketing, produto e embalagem			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Prêmio Abre da Embalagem Brasileira	Associação Brasileira de Embalagem (Abre)	Sustentabilidade e Embalagem Cosméticos e Cuidados Pessoais – Sou	1°
		Embalagem de perfume/Natura UNA DeoParfum e família de produtos/Natura Aquarela	2°
		Design Estrutural/Forma – Sou	2°
		Sustentabilidade/Natura Plant e Design Gráfico/Natura Plant	3°
Recursos humanos			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Best Companies for Leadership – Brazil	Hay Group	Ranking geral	5°
Empresa dos Sonhos dos Executivos	DMRH e Nextview People	Ranking geral	2°
Relações com investidores			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
IR Magazine BrazilAwards	IR Magazine, PR Newswire, Revista <i>RI</i> e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri)	Melhor Sustentabilidade Socioambiental	1°
		Destaque no prêmio setorial Consumo Não Cíclico	-
Melhores Companhias para os Acionistas	Capital Aberto	Companhias com ativos entre R\$ 5 bilhões e R\$ 15 bilhões	2°
Sustentabilidade			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Época Empresas Verdes	Revista <i>Época Negócios</i>	A Natura é reconhecida como uma das 20 empresas com melhor prática ambiental	-
Anuário Época Negócios 360°	Revista <i>Época Negócios</i> , Fundação Dom Cabral, Aberje e Economática	Sector Higiene e Beleza na Dimensão Inovação	1°
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista <i>Exame</i>	A Empresa Mais Sustentável no setor Bens de Consumo	1°
Ranking As Empresas Mais Sustentáveis segundo a Mídia	Mídia B e Portal Imprensa	Ranking geral	1°

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, p. 12)

3.5 Educação Corporativa da Natura

3.5.1 História da Educação Corporativa da Natura

De acordo com o artigo Educação Corporativa – Uma experiência Natura, a ECN foi iniciada no ano de 2003. Ela fez com que as ações de treinamento fizessem parte de um conjunto educacional mais amplo.

É importante destacar que antes do surgimento da educação corporativa dessa empresa, a Natura já atuava em diversos programas ligados a área de educação. Como exemplo, pode-se citar o projeto Ver para Crer e a Campanha Educação de Jovens Adultos (EJA). Além disso, os colaboradores dessa organização já atuavam como voluntários nas escolas do Bairro Potuverá, preparando jovens para ingressar no ambiente de trabalho. Diante do exposto, faltava apenas consolidar as ações educacionais internas para o foco estratégico. Nesse contexto surge a Educação Corporativa da Natura.

A implantação da ECN ampliou o universo de ação das práticas educativas, possibilitando o surgimento de novos papéis para líderes e gestores, como educadores e, também, responsáveis pela educação e aprendizagem de seus subordinados, num processo de intensa colaboração.

Segundo Asnis, a Natura não tem como função e objetivo assumir um papel que seja semelhante ao das universidades tradicionais, e é por isso que ela optou por usar o termo educação corporativa, e não universidade corporativa.

A Natura, durante a elaboração do seu conceito de educação corporativa, se preocupou em criar uma educação transformativa, cooperativa e de entendimento integrado, que abrangesse em todas as suas dimensões a responsabilidade social, econômica e ambiental, e que criasse um ambiente propício ao desenvolvimento afetivo, espiritual, emocional e físico dos indivíduos.

A estratégia da Natura está alicerçada em programas presenciais que são apoiados por programas a distância, buscando sempre manter o foco na importância dos relacionamentos. Ou seja, essa empresa acredita no papel desempenhado pelas novas tecnologias, entretanto ainda incentiva a essência das relações.

Durante o processo de aprendizagem, os cinco sentidos, a razão e a emoção são envolvidos. Cada projeto de educação deve estar associado a um cheiro, a uma cor, a um sabor, de modo a aperfeiçoar o desenvolvimento dos sentidos e da razão dos que participam.

As ações de ECN são divididas em cinco pilares, conforme a natureza de suas ações:

- *Visão*: Esse pilar busca disseminar as crenças e a visão de futuro da empresa. São programas que incluem a integração de novos colaboradores e ações que transmitam, de forma vivencial, a maneira como a Natura está estruturada.
- *Estratégico*: São programas que disseminam a marca, produtos, relacionamentos e gestão de pessoas. Vale destacar que a gestão dos recursos humanos tem um destaque especial, pois a Natura posiciona essa questão como tão estratégica para a empresa quanto o seu modelo mercadológico, por exemplo.
- *Funcional*: O principal foco desse pilar é melhorar o desempenho dos colaboradores através do desenvolvimento de competências funcionais. São as famosas ações de capacitação que preparam as pessoas para exercer suas tarefas com qualidade e de forma eficiente e eficaz.
- *Desenvolvimento*: As ações de educação desse pilar visam ao desenvolvimento de competências que dizem respeito a habilidades e atitudes. São programas que contribuem para o desenvolvimento pessoal e para a melhoria do clima.
- *Formação*: A Natura apoia a continuidade da educação formal. Por meio do programa Natura Educação, funcionário e seus dependentes podem receber reembolso parcial da mensalidade com cursos técnicos, de graduação, mestrado e doutorado.

3.5.2 Natura e a sua Educação Corporativa

Segundo Denise Asnis, desde a sua criação, em 1969, a Natura, principal empresa de cosméticos do Brasil, acredita que a educação é base para o desenvolvimento sustentável do negócio.

As ações de educação dessa empresa foram evoluindo ao longo dos anos. A princípio o que existia era um treinamento tradicional, onde eram supridas as deficiências do sistema de ensino brasileiro e as próprias necessidades organizacionais. Com o tempo, a Natura evoluiu e passou a adotar o conceito da Educação Corporativa (EC).

É importante salientar que ela adota um modelo de gestão que é ambientalmente sustentável e socialmente responsável, além de trazer na sua marca a expressão: Bem Estar Bem. A empresa objetiva, assim, mostrar o seu cuidado com o ser humano, não se atentando apenas a visão da beleza exterior, mas também buscando refletir as múltiplas dimensões das pessoas, seus espaços de convivência pessoal e sua relação com a natureza e o planeta.

Ainda de acordo com Denise Asnis, sob uma perspectiva de sustentabilidade, a Educação Corporativa da Natura (ECN) abrange mudanças significativas, que são baseadas nos seguintes conceitos:

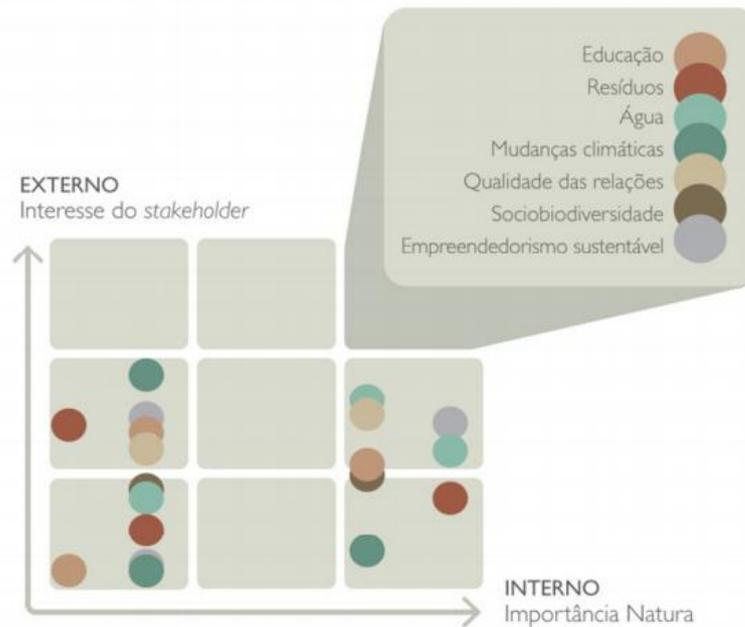
- Aprendizado em detrimento do ensino;
- Aprendizado para a vida toda;
- Habilidades para a vida;
- Assuntos multidisciplinares;
- Tecnologia da informação como aprendizado e instrumento de entrega;
- Aprendizado presencial e a distância;
- Organização que aprende;
- Reconhecimento da natureza transitória do conhecimento;

A estratégia de sustentabilidade dessa empresa tem o desafio de tornar o seguinte tema um dos principais fatores de inovação e geração de novos negócios através de soluções que criem valor compartilhado para toda a rede de relações.

A Natura acredita que a evolução da estratégia de sustentabilidade ocorre a partir de uma abordagem transversal em toda a organização, com a inclusão de diretrizes em todos os processos. Esse tema é essencial para o Sistema de Gestão da Natura, fazendo parte do seu planejamento estratégico.

Para garantir a efetividade da Sustentabilidade da Natura, foi elaborada uma matriz de materialidade que determina, com o auxílio dos públicos de relacionamentos, os temas que devem ser priorizados.

Figura 5 – Temas Prioritários de Sustentabilidade da Natura



Fonte: Relatório de Administração da Natura (2012)

Ao abordar o tema educação corporativa, o que se vem logo em mente é a necessidade de imprimir maior flexibilidade ao aprendizado e à educação, de preparar para a revolução tecnológica, de gerar conhecimento para a vida toda e de aprender por aprender. Ou seja, a EC visa superar a rigidez e a hierarquia do treinamento tradicional por novas e eficientes estruturas de aprendizado.

Segundo o sítio da Natura, a empresa acredita na educação corporativa e enxerga o indivíduo em diferentes fases de aprendizagem – ele com ele mesmo, ele por ele, ele com os outros e ele com o mundo. Com isso a empresa busca proporcionar um ambiente de qualificação, a partir de uma cultura voltada para a educação, e busca contribuir com a formação e desenvolvimento do indivíduo para que possa ocupar qualquer cargo na empresa.

A função da Educação corporativa, na Natura, é desenvolver competência para o sucesso organizacional, criar modelos de aprendizagem baseados nas práticas da empresa e no dia-a-dia do negócio, disseminar novas crenças e valores, voltar suas ações para a gestão das competências empresariais, aprimorar a cultura organizacional e fazer com que os indivíduos tomem consciência da importância de desempenhar bem os seus papéis de seres humanos, cidadãos e profissionais.

Ainda de acordo com Denise Asnis, o que é praticado dentro dessa organização é o pensamento sistêmico, onde se deixa de ver as partes envolvidas para se ver o todo, em conjunto. O modelo sistêmico visa não considerar as pessoas reativas e impotentes, mas reconhecê-las como participantes da realidade organizacional, deixando de reagir ao presente para criar um futuro.

Vale destacar que, segundo o artigo “Educação Corporativa – Uma experiência da Natura”, essa empresa incentiva a inovação e a capacidade de responder a um ambiente de constantes mudanças. Assim, o seu modelo de educação valoriza a participação e colaboração, a flexibilidade, a inclusão, a confiança, a diversidade, a autonomia e a importância do conhecimento pessoal para o processo de aprendizado. Logo, o objetivo da ECN é um aprendizado criativo que valorize as diversidades e as veja como primordial para a sua própria sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Como citado anteriormente, a Educação Corporativa baseia-se em 7 princípios – Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria, Sustentabilidade - que norteiam as ações empresariais para o sucesso.

No contexto da Natura, é importante enfatizar que a sua Educação Corporativa tem como foco o princípio da perpetuidade. Ou seja, buscam entender a educação não só como um processo de desenvolvimento e realização do potencial presente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de obter a perpetuidade da existência da empresa.

Essa organização atua tendo como norte a visão de futuro da empresa:

“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”. SÍTIO DA NATURA

A Natura tem uma atuação ampla em favor da melhoria da qualidade da educação dos seus colaboradores, pois entende que o desenvolvimento dos indivíduos é um ponto de partida para a formação de uma sociedade justa e sustentável.

A empresa quer aproveitar o seu corpo de trabalho, por volta de 1,5 milhão de colaboradores, para fomentar a educação como oportunidade de criação de novos negócios, estimulando o empreendedorismo sustentável e a ampliação da geração de valor para todos.

Segundo o Relatório de Administração da Natura, em 2012 a empresa conseguiu superar a sua meta corporativa de treinamentos em 8%, alcançando um total de 87,6 horas média de treinamento por colaborador no Brasil e na América Latina.

É oportuno destacar que a estratégia de educação da Natura engloba, entre outras, as atividades do Instituto Natura – organização sem fins lucrativos criada em 2010 para gerenciar o investimento social privado e que tem a promoção de tecnologias educativas para gerar transformações profundas no seu foco de atuação.

No ano de 2012, o projeto de estímulo à leitura e à escrita na educação infantil, Projeto Trilhas, acabou se tornando uma política pública ao estabelecer parceria com o Ministério da Educação, alcançando dois mil municípios e 3 milhões de estudantes.

A Educação Corporativa apresenta barreiras para a sua consolidação, que são:

- *Treinamento da equipe de treinadores:* Nesse aspecto a Natura afirma que atua fortemente na capacitação do seu corpo técnico. A empresa firma parcerias com consultores para desenvolver o programa de “Educação para Educadores”.
- *Falta de engajamento entre os níveis organizacionais:* A Natura busca cada vez mais a sinergia de todo o corpo da empresa. Existe o Comitê de Educação que se reúne mensalmente para discutir ações educacionais, validar as suas estratégias e acompanhar os resultados.
- *Dificuldade para estabelecer o plano empresarial que servirá como norte para a Educação Corporativa:* Com relação a essa barreira, a Natura busca superá-la através da definição dos fatores mais relevante para a sua continuidade.
- *Entendimento da importância da educação corporativa:* A Natura trabalhar para mostrar a diferença entre o antigo modelo de treinamento que eles utilizavam e o atual modelo de ECN.

- *Impacto que a Educação Corporativa tem sobre o desempenho organizacional:* Pode-se destacar que essa é a maior dificuldade que a ECN apresenta, devido ao fato de essa empresa ter muitas práticas de gestão que atuam matricialmente. Assim, de acordo com Denise Asnis, torna-se ainda mais complicado calcular a contribuição individual para o resultado da empresa. São mensuradas ações de grande impacto frente a um negócio, ou melhoria de qualidade ou de performance relevante.

A Natura acredita que a educação é a base para o desenvolvimento do homem e da sociedade, entretanto, de acordo com o artigo Educação Corporativa – Uma Experiência Natura, essa empresa não consegue, por enquanto, mensurar o impacto que o total do investimento feito na Educação Corporativa exerce no seu desempenho.

Conclui-se que a Natura, por meio da sua Educação Corporativa, busca desenvolver pessoas capazes de: criar ideias e soluções inovadoras; de sustentar sua cultura; de ter uma postura de cooperação; de estabelecer relacionamentos saudáveis e duradouros; de ter responsabilidade por suas escolhas e decisões; de buscar o seu desenvolvimento pessoal e profissional; de apoiar as outras pessoas a buscarem construir um mundo melhor e mais justo.

3.5.3 A Gestão do Conhecimento e a Natura

O grande dilema enfrentado pelas organizações, não é mais se é necessário investir no desenvolvimento do seu capital humano, porém como devem fazê-lo. Diante de tudo o que foi abordado até o presente momento, pode-se constatar que as empresas, do mundo atual, não podem negligenciar o seu estoque de conhecimento interno. A palavra do momento é a ampliação do conhecimento, proporcionada por meio de um ambiente propício a atualizações, capacitações, treinamentos específicos e reciclagens.

A empresa Natura também trabalha com o conceito de Gestão do Conhecimento. Ela acredita que o conhecimento vai além do que aquilo que o indivíduo sabe. Essa empresa aprendeu isso a partir do acúmulo de fontes internas e externas por anos.

Dentro da Natura, a educação corporativa segue as seguintes finalidades:

- Proporcionar oportunidades de aprendizagem que desenvolvam as capacidades do indivíduo para a melhoria do desempenho da empresa;

- Propiciar uma evolução no processo de sucessão da Natura, através da formação de líderes;
- Desenvolver um clima de aprendizagem coletiva;
- Enraizar uma cultura de excelência nos produtos, processos e serviços;
- Ser agente impulsionador da gestão do conhecimento organizacional;
- Tomar como base o conceito de Desenvolvimento Sustentável nas ações de educação;

Conclui-se que a Educação Corporativa é um relevante componente para a consolidação da Gestão do Conhecimento Organizacional. Por meio do aprendizado contínuo, surgem soluções de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento para que todos os membros da empresa obtenham as qualificações essenciais para buscar o alcance dos objetivos definidos.

3.5.4 Programas desenvolvidos pela Natura

- *Programa Natura Educação*: A empresa oferece um programa de concessão de subsídio no pagamento de cursos de diversas modalidades para os seus colaboradores de nível operacional e administrativo visando incentivar a formação acadêmica e o crescimento profissional e pessoal. Vale salientar que esse programa, no ano de 2013, concedeu 368 bolsas de estudo, correspondendo a mais de 1 milhão investido pela companhia.
- *Programa Meu Caminho*: É um programa focado no desenvolvimento da equipe operacional, objetivando: aumento das habilidades da operação nas atividades diárias; aumento da produtividade e manutenção geral dos processos; e equipamentos e equipe com maior visão de crescimento a curto prazo dentro da função e a média prazo dentro da empresa.
- *Programa Cosmos – Universidade na Diversidade*: O Cosmos oferece orientação e suporte à liderança em seu desenvolvimento conforme seu papel na organização e em seus desafios atuais e futuros por meio de ações de desenvolvimento possíveis (on the job, troca de experiência, treinamentos

formais, orientações para mentoring e coaching). O Cosmos é uma das principais ferramentas estratégicas de desenvolvimento de líderes da Natura. Ele foi lançado em 2011 e já capacitou 615 gestores no Brasil e 168 nas Operações Internacionais, que correspondem a 57% da liderança total da companhia. No ano de 2013, 113 colaboradores passaram pelo Cosmos.

- *Engajamento*: Esse programa promove a reflexão nos colaboradores sobre seu propósito de vida e identifica se está alinhada ao propósito da empresa. Colaboradores que trabalham há pelo menos sete meses podem participar. Fazem parte do programa de engajamento: Pesquisa de Clima; Programa de Integração Executiva; Coaching; Mentoring; Aproveitamento do público interno para o processo de sucessão de líderes de todos os níveis organizacionais.

3.5.5 Capacitação e Educação na Natura

Segundo o Relatório Natura 2013, essa empresa reconhece a educação como ferramenta indispensável para a concretização dos seus objetivos estratégicos e para o desenvolvimento profissional dos seus funcionários. Dada a sua relevância, a Natura elabora anualmente a sua arquitetura de educação, que engloba todos os temas que serão trabalhados naquele período com os seus colaboradores.

No ano de 2013 totalizou-se uma média de 90,3 horas de treinamento por colaborador, superando 9% a meta estipulada para o ano. Ainda segundo esse relatório essa meta alcançada e superada é consequência de várias iniciativas, tendo como foco o treinamento funcional para os colaboradores das áreas administrativa e operacional. Foram, aproximadamente, 142 ações desse tipo que resultaram em 8 mil horas de treinamento além do que foi programado. No ano de 2013 foram concedidas 368 bolsas de estudo no programa Natura Educação, o que implica financeiramente em 1 milhão de reais investido pela companhia.

Vale salientar que no Brasil a média de treinamento alcançou 96 horas por colaborador. Destaca-se, entre os profissionais da área administrativa, o grupo de coordenadores que totalizou 46 mil horas de treinamento.

Ainda no ano de 2013, a Natura investiu 46% a mais em capacitações e treinamentos nas Operações Internacionais (OIs). Na Argentina, por exemplo, como registrou crescimento significativo nos aportes, a Natura priorizou em treinamentos de liderança. Já na Colômbia os treinamentos objetivaram a melhoria de competências técnicas.

As tabelas abaixo foram retiradas do Relatório Natura 2013, e sintetizam bem os principais aspectos relacionados às práticas educacionais dessa empresa, como: Média de Horas de Treinamento por Colaborador; Horas de Treinamento por Gênero; Investimento em Educação e Treinamento dos colaboradores; Programa Natura Educação;

Tabela 1 – Média de Horas de Treinamento por Colaborador e Horas de Treinamento por Gênero.

GRI G4-LA9

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO, POR COLABORADOR

	2011	2012	2013
Operações Internacionais	66	58	66
Natura	85	88	90

h Média consolidada de todas as operações da Natura, no Brasil e nas Operações Internacionais.

GRI G4-LA9

HORAS DE TREINAMENTO POR GÊNERO – BRASIL

	Unidade	2011	2012	2013
Masculino	%	55	52	52
Feminino		45	48	48

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, pág. 78)

Tabela 2 – Investimento em Educação e Treinamento de Colaboradores

GRI G4-LA10

INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO DE COLABORADORES

Operação	Unidade	2011	2012	2013
Brasil ¹	R\$ mil.	26.415	19.634	16.074

¹ O valor de investimento no Brasil incorpora os centros de custo das áreas de Educação Corporativa, Desenvolvimento e Treinamento Comercial (investimento para público de gerentes de relacionamento), o PEP de Arquitetura da Educação e os programas de Integração e Relacionamento com o meio acadêmico.

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, pág. 78)

Tabela 3 – Programa Natura Educação – Brasil.

GRI G4-LA10

PROGRAMA NATURA EDUCAÇÃO – BRASIL

	Unidade	2011	2012	2013
Bolsas concedidas	Un.	510	376	368
Bolsas de estudo concedidas/inscrições	%	69	46	42
Valor investido no programa Natura Educação	R\$ milhares	1.014	1.218	1.094

I São considerados atendidos todos os colaboradores inscritos e contemplados durante o ano.

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, pág. 78)

Tabela 4 – Cursos Realizados por Colaboradores ou Familiares Subsidiados Total ou Parcialmente pela Natura (Brasil)

GRI G4-LA10

CURSOS REALIZADOS POR COLABORADORES OU FAMILIARES SUBSIDIADOS
TOTAL OU PARCIALMENTE PELA NATURA (BRASIL)

	Unidade	2011	2012	2013
Técnicos/profissionalizantes		57	44	37
Idiomas		43	6	3
Pré-vestibular		1	0	1
Universitários	Un.	277	247	234
MBA e pós-graduação		132	79	93
Total		510	376	368

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, pág. 79)

3.6 Instituto Natura

FIGURA 6 – Instituto Natura: Educar para Transformar.



Fonte: Sítio do Instituto Natura

Com sede independente, localizada na cidade de São Paulo (SP), o Instituto Natura é uma organização sem fins lucrativos, com gestão autônoma e amparada por uma sólida estrutura de governança, que conta com uma equipe de 30 profissionais.

A principal fonte de recursos é a renda obtida com a comercialização da linha Natura Crer para Ver de produtos não cosméticos. Em 2013, a arrecadação líquida (antes do imposto de renda) alcançou o volume recorde de R\$ 17 milhões no Brasil. Além da linha Natura Crer para Ver, o Instituto Natura recebe 0,5% do lucro líquido anual da Natura para a manutenção operacional das suas atividades.

Segundo sítio da Natura, essa empresa acredita que a construção de um mundo melhor começa com uma educação mais justa e inclusiva. Somente ela é capaz de gerar oportunidades, abrir horizontes e ampliar a consciência. Assim, com essa crença, a Natura faz

parte de uma rede formada pelo governo, secretarias municipais e estaduais de Educação, entidades nacionais, outros institutos e fundações ligados à educação, além da comunidade escolar, visando promover a aprendizagem de todos, ao longo de toda a vida, apoiar a excelência na gestão pública da educação e fomentar inovações em tecnologias educacionais.

Em 2013, essa empresa apoiou 19 projetos, em conjunto com diversos parceiros. Tais iniciativas beneficiaram mais de 73 mil escolas, 143 mil diretores, coordenadores e professores e aproximadamente 3 milhões de alunos.

As iniciativas do Instituto Natura estão divididas em três pilares de atuação que se complementam e acabam por estruturar a organização de Rede de Apoio à Educação. Os pilares são:

- *Apoio à Gestão Pública de Educação*: Visa contribuir com o desenvolvimento e a implementação de melhores práticas de gestão no sistema público de educação;
- *Inovação em Tecnologias Educacionais*: Apoiar a criação de modelos de escola que sejam atrativos, eficientes e incorporem tecnologias digitais de aprendizagem;
- *Transformação Educacional e Social*: Visa apoiar programas que empoderem a atuação da sociedade no seu papel de corresponsável pela educação.

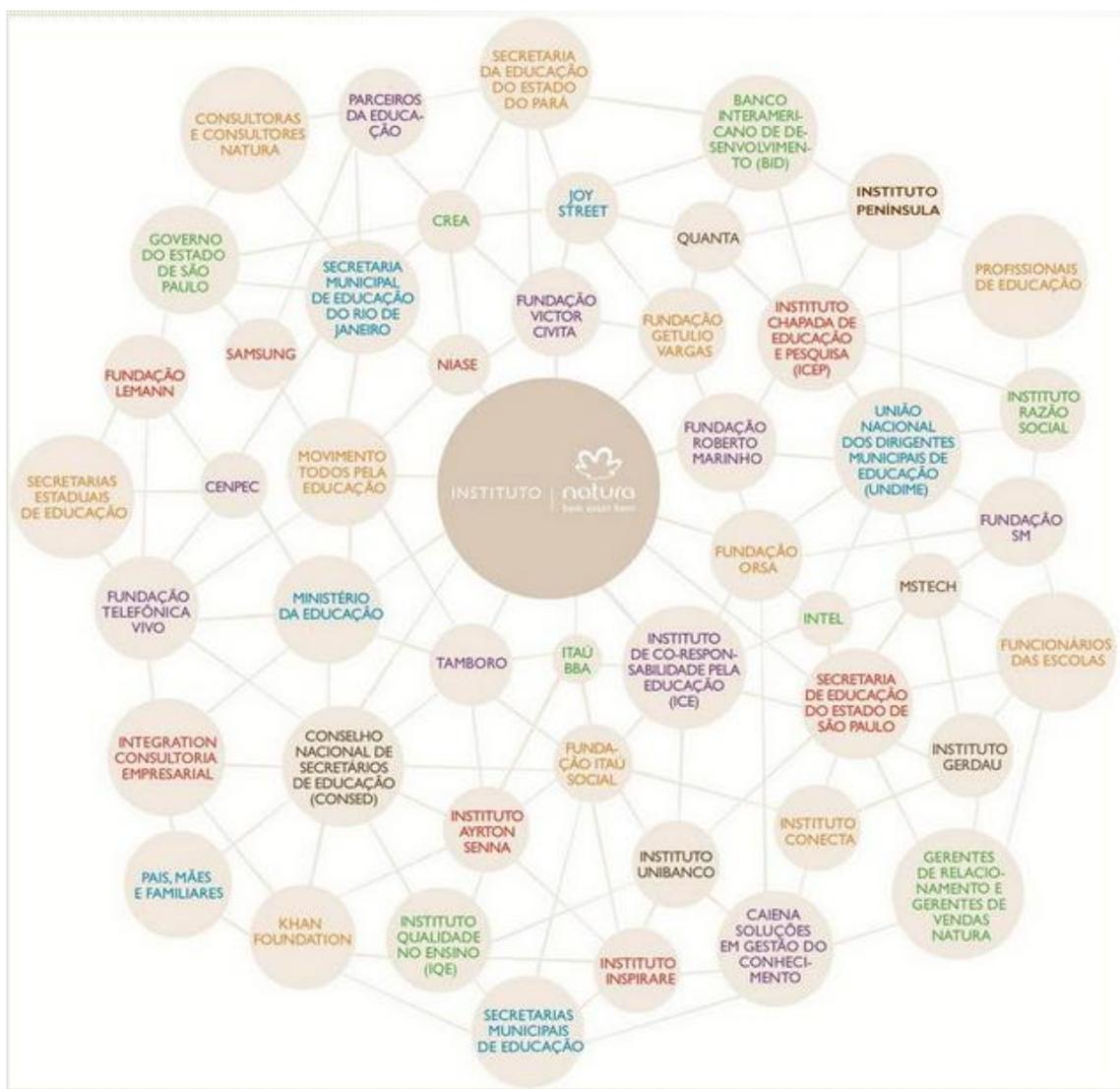
3.6.1 Rede de Parceiros do Instituto Natura

Objetivando orientar a gestão de projetos e garantir a otimização dos recursos, as iniciativas desenvolvidas pela rede de parceiros do Instituto Natura foram organizadas nos seguintes níveis de atuação:

- *Lidera e Executa*: Projetos sob liderança ativa da equipe do Instituto Natura;
- *Apoia e Influencia*: Projetos liderados por parceiros, nos quais a Natura atua de forma colaborativa, buscando potencializar a ação e alinhá-la a sua visão estratégica;

- Aprende e Sistematiza: Projetos liderados por parceiros, nos quais o Instituto pretende adquirir e sistematizar o conhecimento gerado para reproduzir e replicar em outras iniciativas;

Figura 7 – Instituto Natura: Rede de Parceiros



Fonte: Sítio do Instituto Natura

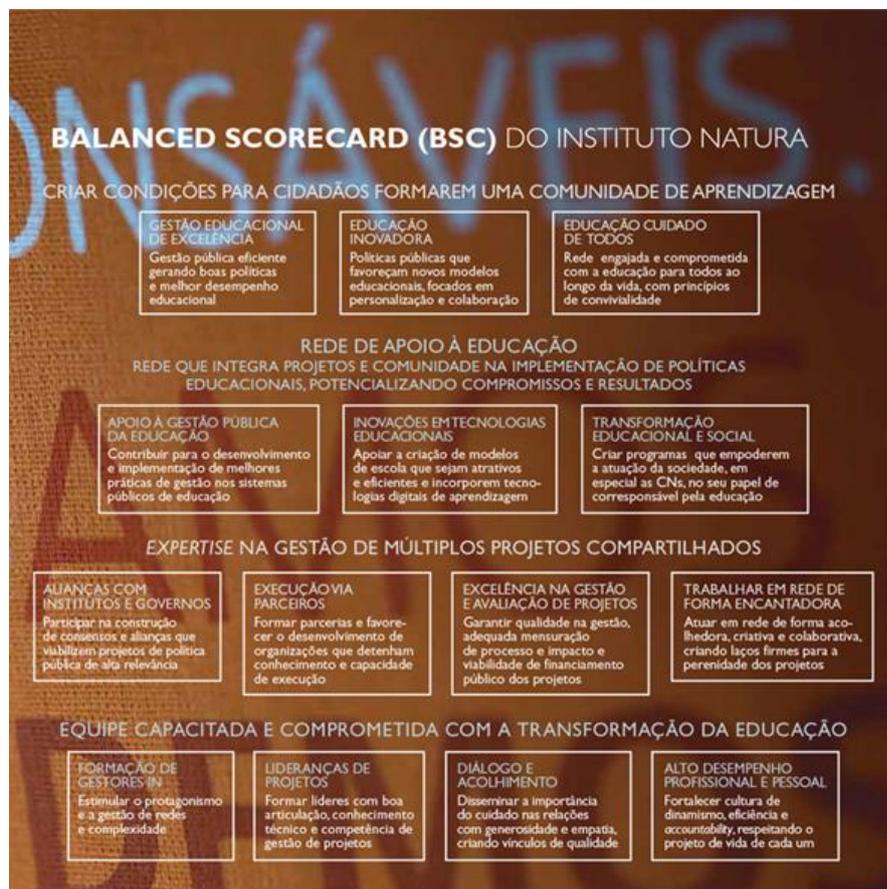
3.6.2 Atuação do Instituto Natura

Em 2013, o Instituto Natura analisou o seu planejamento estratégico e construiu um mapa indicando os principais agentes transformadores da educação, um extenso

levantamento sobre as práticas de ensino inovadoras existentes até hoje, além de um conhecimento mais aprofundado sobre comunidades de aprendizagem. Nesse contexto, chegaram aos pontos focais que orientaram a ação do mesmo ano:

- Concentrar esforços, agrupando os projetos por plataformas de inovação e fazendo sua transição de projetos pilotos para projetos implementados;
- Aumentar a ênfase e concretude em comunidades de aprendizagem;
- Maior ênfase na mobilização da sociedade com apoio dos consultores e consultoras Natura;
- Implantar a Gestão do Conhecimento;
- Maior integração estratégica dos projetos com a Natura, por meio do Programa Amazônica e da integração com as iniciativas e projetos latino-americanos;

Figura 8 – BSC do Instituto Natura



Fonte: Sítio do Instituto Natura

3.6.3 Investimentos e Resultados do Instituto Natura

Figura 9 – Investimento do Instituto Natura

FLUXO DE CAIXA (gerencial) (R\$ milhares)		2013
Receita Líquida		
Crer para Ver (CPV)		34.063,91
Arrecadação Líquida da linha Natura (LAIR)		17.065,84
Mobilização Social pela Educação (incluindo a mobilização de CNs)		1.778,01
TOTAL investido em Projetos	11.160,90	% investido
TRILHAS	2.535,02	23%
Comunidade de Aprendizagem	1.318,36	12%
Escolas de Alternância	857,85	8%
GENTE - Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais	760,55	7%
Apoios Institucionais	749,28	7%
Pesquisa sobre governança nas Secretarias Estaduais de Educação	743,92	7%
Métodos Inovadores de Ensino	513,33	5%
Khan Academy	501,47	4%
Rede de Apoio à Educação	453,69	4%
Plinks	411,94	4%
Projeto Chapada	375,93	3%
Conviva Educação	361,45	3%
Educação Compromisso de São Paulo	349,30	3%
Escolas que Inovam	290,46	3%
Programa de Ensino Integral	273,05	2%
Progestão	207,99	2%
Pacto pela Educação do Pará	163,41	1%
Escola Digital	115,20	1%
Prêmio Gestão Escolar	107,59	1%
Learning One to One	71,07	1%
Despesas Operacionais e folha de pagamento¹	3.014,48	
Saldo Natura CPV 2012²	16.700,00	
Saldo Natura CPV 2013³	20.358,26	

Fonte: Sítio do Instituto Natura

Ao todo foram beneficiados: 4.623 municípios, 73.707 escolas, 143.062 educadores e 3.095.982 alunos, sendo investido R\$15.953.000,00 no ano de 2013.

3.7 Análise dos Resultados

É importante salientar que os dados obtidos e apresentados até o presente momento foram extraídos de documentos oficiais da Natura, de acordo com seu sítio, e de documentos elaborados por gestores da empresa.

A princípio o que existia era um treinamento tradicional, voltado para suprir as deficiências do sistema do ensino brasileiro e as necessidades do próprio negócio, que acabou evoluindo para o conceito de Educação Corporativa.

Em 2003 foi implantada a Educação Corporativa da Natura, fazendo com que esta empresa adquirisse novos contornos e incorporasse todos os públicos interessados – colaboradores, familiares, consultoras, fornecedores, sociedade e consumidor final.

Tabela 5 – Número de Colaboradores Natura por Região/País

NÚMERO DE COLABORADORES NATURA POR REGIÃO/PAÍS

Unidade	2011	2012	2013		
	Total	Total	Total	Feminino	Masculino
Brasil	5.483	5.354	5.339	3.161	2.178
Argentina	449	394	465	387	78
Chile	293	268	197	165	32
México ¹	113	119	126	79	47
Peru	301	283	245	224	21
Colômbia	191	213	232	192	40
França	55	52	51	41	10
Total	6.885	6.683	6.655	4.249	2.406

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, p.74)

Antes de analisar alguns aspectos específicos dessa empresa à luz do que é corroborado por consagrados autores, é importante destacar que em 2013, em comparação com os anos de 2011 e 2012, não houve variação significativa no número total de funcionários.

Tabela 6 – Pesquisa de Clima

PESQUISA DE CLIMA – FAVORABILIDADE¹

	Unidade	2011	2012	2013
Brasil		70	72	77
Argentina		72	77	86
Peru		73	73	77
Chile		66	72	78
México	%	85	73	80
França		64	73	88
Colômbia		86	85	83
Natura		70	72	78

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, p. 76)

Com relação ao Clima Organizacional no Brasil, no ano de 2013 a Natura obteve o seu melhor resultado na pesquisa de clima desde 2006. Ela alcançou um índice de favorabilidade de 77%, acima da meta de 73% e também do registrado no ano de 2012, 72%.

A pesquisa de clima e a presença de um número não significativo de rotatividade de pessoal podem indicar que os colaboradores estão satisfeitos com as práticas e com as políticas adotadas por essa empresa, e por isso ela se destaca nacional e internacionalmente como uma organização de sucesso.

Analisando alguns aspectos específicos, é possível considerar:

3.7.1 Missão, Visão e Valores:

As ações da Educação Corporativa da Natura são norteadas pelos princípios expostos na missão e na visão da organização. Além disso, os valores são observados e seguidos na cadeia produtiva.

3.7.2 Cultura:

Robbins (2002, p.497), afirma que uma forte cultura oferece uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas. A força da cultura, muitas vezes, é tão imensa que passa a ser a mente da organização.

Nesse contexto, vale destacar que a Natura entende a importância da cultura organizacional como uma variável relevante para o alcance de vantagens competitivas. Além disso, essa empresa busca desenvolver colaboradores criativos e inovadores com capacidade de sustentar sua cultura organizacional e de construir uma identidade de cultura de aprendizagem e de busca de conhecimento.

3.7.3 Organização de Aprendizagem:

Para Senge (2004), criar uma organização de aprendizagem tem como requisito a formação de pessoas que aprendam a ver a realidade de uma maneira sistêmica, que desenvolvam o saber e que aprendam a expor seus conhecimentos de forma colaborativa.

De acordo com dados obtidos, e com relação as Cinco Disciplinas da Aprendizagem Organizacional proposta por Senge, a Natura pratica, preponderantemente, a disciplina do Pensamento Sistêmico, em que se deixa de ver as partes para se analisar o todo.

Esse modelo sistêmico não considera as pessoas como reativas e impotentes, mas as reconhece como ativas participantes na formação da realidade organizacional. A filosofia dessa empresa a concebe como um sistema vivo, que incentiva a participação, inovação, a capacidade de responder de forma ágil aos desafios que surgem, a mudança. Além disso, os processos educacionais da Natura prezam pela flexibilidade, colaboração, confiança, diversidade, inclusão e autonomia.

Tabela 7 – Média de horas de treinamento por colaborador, por categoria funcional, na operação Brasil.

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR,
POR CATEGORIA FUNCIONAL, NA OPERAÇÃO BRASIL¹

	Unidade	2011	2012	2013		
		Total	Total	Total	Feminino	Masculino
Produção		97	128	128	111	141
Administrativo		86	68	73	63	107
Gerência	h	88	71	65	65	66
Diretoria		60	34	31	36	28
Média de horas ²		90	95	96	78	123

Fonte: Relatório Natura (2013, p.78)

A tabela acima coloca em evidência ações de aprendizagem desenvolvidas pela Natura envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa – Diretoria, Gerência, Administrativa e Operacional – provando que essa empresa preza pela inclusão e integração de todos os seus colaboradores.

3.7.4 Gestão do Conhecimento:

Salienta Santos (2007, p.159) que o foco no conhecimento tem levado estudiosos a repensar as organizações e buscar meios de torná-las mais ágeis tanto nas suas respostas às mudanças quanto para a sua atuação como um agente de modificações.

A Natura trabalha com o conceito de Gestão do Conhecimento e acredita que o conhecimento é mais do que aquilo que o indivíduo sabe ou dos que muitos sabem. Na verdade, é o que a empresa conseguiu aprender a partir da acumulação de dados de fontes externas e internas.

Para exemplificar esse aspecto dentro da Natura, pode-se destacar a tabela abaixo, que evidencia ações educacionais subsidiadas por essa empresa visando o desenvolvimento intelectual dos seus conhecimentos.

Tabela 8 – Cursos realizados por colaboradores ou familiares subsidiados total ou parcialmente pela Natura.

**CURSOS REALIZADOS POR COLABORADORES OU FAMILIARES SUBSIDIADOS
TOTAL OU PARCIALMENTE PELA NATURA (BRASIL)¹**

	Unidade	2011	2012	2013
Técnicos/profissionalizantes		57	44	37
Idiomas ²		43	6	3
Pré-vestibular	Un.	1	0	1
Universitários		277	247	234
MBA e pós-graduação		132	79	93
Total		510	376	368

Fonte: Relatório Natura (2013, p.79)

3.7.5 Liderança:

Para Eboli (2004), os líderes desempenham um papel essencial para a consolidação do processo de aprendizagem. A liderança se responsabilizará pela formação de suas equipes e pela criação de um ambiente propício à aprendizagem.

A Natura entende a importância do papel desempenhado por gestores e líderes na consolidação de uma cultura de aprendizagem. Prova disso é que eles assumem o papel de educadores nos programas e projetos desenvolvidos na empresa, sendo responsável pela educação e aprendizagem das suas equipes, contribuindo, assim, para a educação de toda a empresa Natura.

Vale destacar que a ativa participação dos gestores nos programas de educação corporativa dá uma noção de que existe a valorização dos funcionários e, também, canais abertos para a comunicação dentro da organização.

Ainda sobre liderança, pode-se afirmar que a Natura entende o fortalecimento da sua liderança como um elemento chave de sustentação dos planos de crescimento da companhia. O objetivo dessa empresa é estimular, simultaneamente, o desenvolvimento de competências específicas de cada profissional e o desenvolvimento de habilidades comuns a toda liderança.

Vale destacar que, de acordo com o Relatório Anual da Natura de 2013, no quesito desenvolvimento de liderança, nessa organização, atualmente, 45% dos seus cargos estratégicos já possuem sucessores definidos, considerando o curto, médio e longo prazo.

Com relação a uma ação desenvolvida por essa empresa com foco na liderança, pode-se citar o programa Cosmos. Ele oferece orientação e suporte à liderança em seu desenvolvimento conforme seu papel na organização e em seus desafios atuais e futuros por meio de ações de desenvolvimento. O Cosmos foi lançado em 2011 e já capacitou 615 gestores no Brasil e 168 nas Operações Internacionais, que correspondem a 57% da liderança total da companhia. No ano de 2013, 113 colaboradores passaram pelo Cosmos.

3.7.6 Educação Corporativa:

Segundo Marinelli (2007, p.17), a formação individual do indivíduo tornou-se insuficiente, salientando-se a permanente necessidade de complementação da educação nos locais de trabalho, objetivando atender às expectativas dos colaboradores e das organizações.

A Natura reconhece a educação como ferramenta imprescindível para a concretização dos seus objetivos estratégicos e para o desenvolvimento profissional de seus funcionários. Em 2003 ela implantou a Educação Corporativa da Natura, buscando ensinar habilidades não aprendidas nos bancos da escola. Essa empresa acredita que tais habilidades se interiorizam mais facilmente quando se adiciona a vivência, reflexão e análise dos conhecimentos adquiridos.

Dada a importância desse tema, é elaborado anualmente a arquitetura de educação dessa instituição que contempla todos os temas que serão abordados durante aqueles períodos com os seus colaboradores.

Ainda sobre a Educação, Marinelli (2007, p. 57) afirma que ela relaciona-se com o processo de desenvolvimento de potencial intelectual, físico, estético, afetivo e espiritual existente em todo ser humano. Ou seja, diz respeito à influência intencional e sistemática sobre os indivíduos, tendo como finalidade formá-los e desenvolvê-los em uma sociedade.

Segundo o artigo Educação Corporativa – Uma experiência Natura, a ECN é um modelo que tem como finalidade criar uma educação transformativa, cooperativa, autônoma, de integração que abranja as dimensões: social, econômica e ambiental. Ela ainda considera as

outras dimensões do indivíduo, que são: desenvolvimento afetivo, emocional, físico e espiritual.

É importante ressaltar que, de acordo com o Relatório Anual da Natura de 2013, foi atingida a marca de 90,3 horas médias de treinamento por colaborador, superando em 9% a meta estipulada para o ano. A superação dessa meta é consequência de uma série de iniciativas, como o foco dado aos treinamentos funcionais para os colaboradores das áreas administrativas e operacionais com facilitadores da própria Natura. Foram, aproximadamente, 142 ações desse tipo que resultaram em mais de 8 mil horas de treinamento além do programado.

Quanto às Consultoras Natura (CNs) e às Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), essa organização atingiu, também, a meta de treinamento, capacitando 1.348 mil CNs por tema. Pode-se constatar isso na figura abaixo:

Quadro 5 – Desempenho em Sustentabilidade

Meta 2013	Desempenho 2013
ÁGUA	
Consumir 0,39 litro de água/unidade produzida no Brasil.	NÃO ATINGIDA A Natura atingiu 0,40 litro de água/unidade produzida no Brasil.
EDUCAÇÃO	
Colaboradores	
Registrar 83,2 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.	ATINGIDA A Natura registrou 90,3 horas médias de treinamento por colaborador, superando em 9% a meta.
Consultoras e CNOs	
Treinar 1.152 mil consultoras e consultores por tema no Brasil.	ATINGIDA A Natura treinou 1.348 mil CNs por tema no Brasil.
Arrecadar R\$ 14 milhões com a venda de produtos Crer para Ver no Brasil e R\$ 5,06 milhões nas Operações Internacionais.	PARCIALMENTE ATINGIDA A Natura arrecadou R\$ 17,1 milhões no Brasil e R\$ 4,8 milhões nas OIs.
Atingir 14% de penetração de CNs no Movimento Natura Brasil.	ATINGIDA Superamos em 18% a meta para o período, alcançando 16,5% de penetração.
Atingir 14% de penetração das consultoras e consultores no programa Crer para Ver no Brasil e 18,9% nas Operações Internacionais.	PARCIALMENTE ATINGIDA Atingimos 15,1% de penetração no Brasil e 17,6% nas OIs.

Fonte: Relatório Natura 2013 (2013, p.8)

3.7.5 Princípios da EC:

De acordo com Eboli (2004), os princípios são pilares filosóficos e fundamentos que norteiam a ação. Essa autora sugere que as instituições adotem, como guia de ações educacionais, práticas que englobem os sete princípios de sucesso – Competitividade, Sustentabilidade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania e Parceria.

A Natura, na sua EC, enfatiza o princípio da Perpetuidade, tendo como o principal objetivo entender a educação não só como um processo de desenvolvimento e realização do potencial presente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural a fim de perpetuar a existência da empresa.

Para aumentar o capital intelectual dos seus colaboradores e, conseqüentemente, o da organização, a Natura oferece vários programas, como o Programa Natura Educação – que oferece concessão de subsídio no pagamento de cursos de diversas modalidades para os seus colaboradores – e o Programa Cosmos – que disponibiliza orientação e suporte à liderança em seu desenvolvimento conforme seu papel na organização e em seus desafios atuais e futuros.

3.7.6 Objetivos da EC:

Meister (1999) apresenta em seu livro Educação Corporativa dez objetivos que norteiam a ação das UCs. Dentre os objetivos citados por esse autor, podemos destacar dois objetivos em comum com a ECN. São eles: Gerar oportunidades de aprendizagem que desenvolvam competências para a melhoria do desempenho das pessoas e da empresa; Apoiar a ação da liderança;

Pelo exposto, pode-se constatar que a Natura tem consciência da importância da educação para a organização, acreditando que ela é a base para o desenvolvimento sustentável dos negócios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto de profundas e rápidas mudanças a que estão sujeitas às empresas modernas, percebe-se que é imprescindível uma maior flexibilidade para elas se adaptarem a essas constantes alterações. Essa flexibilidade estrutural das organizações envolve o deslocamento da tomada de decisão do nível mais alto da hierarquia para os níveis inferiores, envolvendo todos os funcionários, fazendo-os desenvolverem formas de pensar e agir como os gestores.

Diante disso, as empresas tendem a exigir de seus funcionários uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para que isso ocorra da maneira esperada, as organizações estão implantando sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, habilidades e posturas.

Atualmente, as organizações desempenham um papel essencial nos aprendizados de seus colaboradores. Já que estavam praticamente obrigadas a lidar com as inovações, a modernizar constantemente as suas práticas de gestão e a identificar pessoas com as habilidades e competências necessárias para enfrentar o novo cenário do mercado, elas sentiram-se estimuladas a oferecer alternativas de capacitação, por meio de modelos que familiarizassem os seus recursos humanos com as inovações tecnológicas e de gestão.

Assim, na Natureza, surge a Educação Corporativa (EC), como uma estratégia utilizada pelas empresas para preparar os seus recursos humanos de forma que possam se constituir em uma vantagem competitiva.

Partindo-se do problema levantado, pode-se considerar que a realização dessa pesquisa possibilitou o delineamento de algumas reflexões conclusivas sobre a Educação Corporativa. Os resultados desse estudo indicam que é possível as empresas recorrerem ao contínuo aperfeiçoamento de seus treinamentos e capacitações, além de buscarem garantir ambientes propícios à aprendizagem, para que, assim, possa ocorrer o desenvolvimento esperado.

Á vista disso, a Educação Corporativa pode vir a se tornar uma forte ferramenta para geração de soluções aos desafios que surgem diariamente para as organizações, bem como pode representar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, já que novas demandas podem ser atendidas e supridas, muitas vezes, pelo investimento em programas eficientes de educação corporativa.

Com relação à Natura, verificou-se que esta empresa preocupa-se com a educação organizacional. Prova disso é que no ano de 2003 foi implantada a Educação Corporativa da Natura, ampliando o universo das ações das práticas educacionais e possibilitando o surgimento de novos papéis para líderes e gestores como educadores e responsáveis pela educação e aprendizagem de seus subordinados.

Pelos estudos constatou-se que a empresa acredita na educação corporativa e enxerga o indivíduo em diferentes fases de aprendizagem – ele com ele mesmo, ele por ele, ele com os outros e ele com o mundo. Com isso, busca proporcionar um ambiente de qualificação, a partir de uma cultura voltada para a educação, e busca contribuir com a formação e desenvolvimento do indivíduo para que possa ocupar qualquer cargo na empresa.

Vale destacar que a Natura, de fato, cria uma educação transformativa, cooperativa e de entendimento integrado, que abrange em todas as suas dimensões a responsabilidade social, econômica e ambiental, e que cria um ambiente propício ao desenvolvimento afetivo, espiritual, emocional e físico dos indivíduos.

Essa organização tem uma atuação ampla em favor da melhoria da qualidade da educação dos seus colaboradores, pois entende que o desenvolvimento dos indivíduos é um ponto de partida para a formação de uma sociedade justa e sustentável. São inúmeros os programas educacionais desenvolvidos, visando atingir os seguintes públicos: interno - como o Programa Natura Educação, Programa Meu Caminho, Programa Cosmos, Engajamento, dentre outros – e externo – por exemplo, Instituto Natura.

Conclui-se que a Natura, por meio da sua Educação Corporativa, busca desenvolver pessoas capazes de: criar ideias e soluções inovadoras; de sustentar sua cultura; de ter uma postura de cooperação; de estabelecer relacionamentos saudáveis e duradouros; de ter responsabilidade por suas escolhas e decisões; de buscar o seu desenvolvimento pessoal e profissional; de apoiar as outras pessoas a buscarem construir um mundo melhor e mais justo.

Por fim, vale salientar que a Natura pode ser reconhecida como um Caso de Sucesso. Esse esforço é demonstrado por meio dos diversos prêmios que colaboram para a consolidação de suas ações. Dentre os prêmios e reconhecimentos pode-se citar: “As 10 mais Admiradas”, pela Revista Carta Capital, ocupando em 2013 o 1º lugar no ranking.

Tabela 9 – As 10 mais Admiradas.

AS 10 MAIS ADMIRADAS													
2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	EMPRESA	Origem capital	2013 (%)	2012 (%)	2011 (%)	2010 (%)
1º	2º	1º	1º	1º	2º	1º	1º	Natura	Brasil	14,66	15,4	17,1	19,2
2º	1º	2º	3º	5º	8º	9º	21º	Apple	EUA	11,31	16,5	11,4	7,1
3º	7º	7º	8º	9º	11º	15º	*	AmBev	Belga	7,07	4,0	4,4	3,3
4º	6º	8º	7º	6º	6º	16º	*	Google	EUA	6,9	4,6	4,2	4
5º	8º	6º	6º	7º	12º	12º	10º	Itaú	Brasil	4,77	3,2	4,5	4,4
6º	3º	5º	5º	4º	5º	3º	3º	Nestlé	Suíça	3,36	5,5	5,2	5,5
7º	4º	4º	4º	3º	3º	4º	4º	Petrobras	Brasil	3,00	5,1	6,3	6,7
7º	10º	10º	9º	8º	4º	5º	5º	Gerdau	Brasil	3,00	2,0	2,4	2,7
8º	5º	3º	2º	2º	1º	2º	2º	Vale	Brasil	2,65	5,0	9,9	10,7
8º	12º	9º	10º	10º	7º			Embraer	Brasil	2,65	1,8	2,8	2,6
9º	9º	11º	11º	11º	11º	*	*	Unilever	Ing/ Holanda	1,94	2,5	1,9	1,6
10º	16º	-	-	-	-	-	-	GE	EUA	1,77	0,7	**	-
10º	15º	15º	14º	16º	17º	-	-	O Boticário	Brasil	1,77	0,8	1,1	0,9

Base: 1.212/1.236/ 1.164/1.238/1.124/ 1276/1.200
 Fonte: Total Amostra (P1)* não disponíveis / Dados até 2008 InterScience Dados 2009 a 2011 CartaCapital / Dados 2012 e 2013 Oficina Sophia

Fonte: Revista Carta Capital

5. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. B. **Noções Básicas sobre metodologia de pesquisa científica**. Disponível em: <<http://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.
- ASNIS, D. **Educação Corporativa – Uma Experiência Natural**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431220.pdf>>. Acesso em 06 de maio de 2014.
- BAYMA, F. (Org). **Educação Corporativa: desenvolvimento e gerenciando competências**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista Administração de Empresas. São Paulo. V. 44., n. 1, p. 58, março /2004.
- CABRAL, B. S. **A educação corporativa como ferramenta de desenvolvimento institucional: estudo de caso no Centro de Estudos de Pessoal (CEP) do Exército Brasileiro**. Fortaleza, 2007.
- COSTA, A. H. P. S. **A importância da educação corporativa nas organizações: um estudo de sucesso em agências do Banco Itaú, Ceará**. Fortaleza, 2010.
- COSTA, A. C. A. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª Ed. Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitaista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa: Desenvolvendo a Excelência Profissional e Organizacional**. Goiânia, 2006.

EBOLI, M.P. Coletânea - **Universidades Corporativas**: Educação para as empresas do século XXI. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Schmukler, 2000.

FRANCO, D. **Universidades corporativas**: uma realidade do mundo empresarial. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Abril, 1999.

FRANÇA, L. **Universidades Corporativas crescem 2.400% em dez anos**. 2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil>>. Acesso em: 04 de abril de 2014.

LEMONS, R. **O que são Universidade Corporativas?** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-que-sao-universidades-corporativas/70807/>>. Acesso em: 01 de abril de 2014.

MARINELLI, M. **Educação corporativa**: um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza, Editora UFC, 2007.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: Educação continuada na empresa. São Paulo, Atlas 1996.

MARION, K. **Educação Corporativa**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/educacao-corporativa/51529/>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. 1. Ed. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MENDES, J. D. R. **Aprendizagem Organizacional**. Fortaleza, 2009.

MUNDIUM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas. 2002.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

NATURA. **Relatório Natura 2013**: Versão Completa GRI. 2013. Disponível em: <http://natura.foinvest.com.br/ptb/4742/Natura_GRI_Completo_20140328final.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2014.

NATURA. **Histórico da Empresa**. 2012. Disponível em: <http://naturatidir.blogspot.com.br/2012/05/historico-da-empresa_25.html>. Acesso em: 04 de abril de 2014.

NATURA. **História**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia>>. Acesso em: 04 de abril de 2014.

PESSOA, G. A. **Educação Corporativa e Competitividade**. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/gerisval/educacao-corporativa>>. Acesso em: 01 de maio de 2014.

PUC. **As Cinco Disciplinas de Peter Senge**. Disponível em: <<http://ascincodisciplinasdepetersenge.blogspot.com.br/2010/11/aprendizagem-organizacional-e-as-cinco.html>>. Acesso em: 31 de abril de 2014.

RABELO, E. H. **Avaliação: novos tempos, novas práticas**. Petrópolis: Voze, 1998.

SANTOS, S. A.; LEITE, N. P; FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições (Pesquisas e Estudos)**. Paraná: Unicorpore, 2007.

SANTOS, A. F.T.; RIBEIRO, N. C. F. **Educação Corporativa**. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

SECCHES, P. **Mais Admiradas**. 2013. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/as-empresas-e-os-lideres-mais-admirados-7429.html>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16. Ed. São Paulo: Editora Best Seller. 2004.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M. (Org). **Gestão, mediação e uso da informação (online)**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

WOOD JR, T. et al. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais de administração de empresas**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000.