



## EDUCAÇÃO CORPORATIVA: AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA

*Joice Garcia Lima*

### Introdução

Na era do conhecimento a educação é permanente, personalizada e deve estar disponível a todo momento. O profissional precisa estar sempre atualizado e informado das transformações na instituição, nas relações sociais e nas tecnologias da informação. Percebe-se que o treinamento transformou-se em educação gerenciada pela instituição.

Percebe-se que as instituições estão reconfigurando seus tradicionais centros de capacitação e desenvolvimento e modernizando, continuamente, as práticas gerenciais adotadas e a identificar habilidades e competências para atender novas demandas e oferecer alternativas de capacitação, por meio de modelos que permitam familiarizar seus quadros profissionais com as inovações tecnológicas e de gestão. Assim, surge a necessidade de aperfeiçoamento e uma constante avaliação da eficiência e da eficácia dos cursos.

A EC, na realidade, está a se consolidar dia-a-dia como um meio para o desenvolvimento das organizações, pois por meio da aprendizagem organizacional é possível “aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva” (LOPES, 2004, P.141).

As organizações que adotam Educação Corporativa ainda são poucas em comparação com a realidade de organizações nos países desenvolvidos. É importante ressaltar que o assunto da EC tornou-se significativo para o desenvolvimento e crescimento das organizações brasileiras, porém ainda é um campo pouco explorado. Eboli (2004, p.93) afirma que (...) “é importante ressaltar a urgência de conhecer melhor a realidade bra-



sileira no que se refere à educação corporativa, apontando resultados e análises tanto quantitativos quanto qualitativos”. Em Fortaleza – CE, é possível registrar os casos de UC em algumas organizações como: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Universidade Federal do Ceará, Banco do Nordeste.

O trabalho teve como objetivos a) conhecer os fatores que motivaram a formalização da EC nas organizações; b) analisar o planejamento das atividades de EC nas organizações e c) analisar os resultados obtidos a partir da implantação da EC na organização.

A metodologia contempla o seguinte delineamento: a) População: A população objeto de estudo foi constituída por funcionários de algumas organizações em Fortaleza que contemplam a Educação Corporativa; b) Amostra: tomou-se uma amostra aleatória simples, calculada para uma confiança de 95% e erro amostral inferior a 1(um) na determinação da média populacional de atitude aplicada na amostra; e c) Instrumento para a coleta de dados: utilizou-se como instrumento para a coleta de dados um sistema de informação (escala de avaliação) que contemplou as atividades de Educação Corporativa em Fortaleza a fim de alcançar os objetivos propostos, onde se utilizou um questionário que continha na primeira parte questões de caracterização, por exemplo, idade, escolaridade, e na segunda parte uma escala de avaliação com trinta itens, do tipo LIKERT, que traziam afirmações relacionadas aos três objetivos. Nesse sentido, trabalhou-se com uma amostra de 164 sujeitos, que responderam o questionário nos cursos de EC de cinco instituições em Fortaleza-CE: Banco do Brasil (106), FIEC (4), SENAI (4), SESI (39) e UFC (11).

Assim, procurou-se estruturar o artigo primeiramente em uma contextualização sobre a educação corporativa para tentar situá-la nas novas demandas de capacitação; em seguida são apresentados os resultados da pesquisa com a análise dos dados e, por fim, as conclusões.



## A Educação Corporativa

A globalização dos mercados e o avanço acelerado das novas tecnologias têm exigido das organizações mudanças rápidas e profundas para se manterem no mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Lopes(2004), as características das organizações do século passado eram predominantemente físicos, o que fazia o diferencial competitivo das organizações eram os equipamentos, os recursos financeiros e as instalações, ou seja, a organização que possuísse mais recursos financeiros, equipamentos e instalações obteria maior sucesso. Hoje, essa realidade mudou, dada a dinâmica cada vez maior da vida social, as instituições são obrigadas a buscar pessoas criativas e com iniciativa.

No final da década de 80, desenvolvia-se o processo de reconhecimento da importância do treinamento e desenvolvimento (T&D), gerando um conjunto de conhecimentos que vem sendo substancialmente utilizado pelas organizações à medida que se faz necessário atender às demandas de uma sociedade mais exigente, dinâmica e informatizada.

Diante do cenário expresso, surgem as Universidades Corporativas(UC) com o propósito de possibilitar o equilíbrio entre as demandas, atendidas pelos cursos de graduação e pós-graduação tradicionais oferecidas pelas instituições de ensino superior, e aquelas originadas dos segmentos da indústria, do comércio, dos serviços e das tecnologias e funcionam como ponto estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, de clientes e de fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias organizacionais.

Flcury e Oliveira Jr.(2001; 91) colocam que a implantação das UC parte dos seguintes pressupostas: Desenvolver as competências críticas em vez de habilidades; privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual; concentrar-se nas

necessidades das atividades, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais; público interno e externo, e não somente funcionários; migrar do modelo 'sala de aula' para múltiplas formas de ambiente de aprendizagem; e criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

É importante enfatizar que as UC`s não têm o intuito de substituir as Universidades Acadêmicas, porém vêm ocupar os espaços onde as instituições formais de ensino superior apresentam dificuldades em elaborar cursos com as especificidades que cada organização necessita.

Segundo Eboli (2004), as competências, habilidades e o conhecimento formam a base de vantagem competitiva e reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários nesses âmbitos e justificativas, portanto, a existência da Universidade Corporativa. Sendo o objetivo principal das UC`s o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da instituição.

Observando a importância da educação e suas contribuições na gestão de pessoas, Marinelli (2007) afirma que a imagem do treinamento como uma aula tradicional, com professor e local físico, passa a ser referenciada à aprendizagem contínua e em qualquer lugar e em qualquer hora, facilitada por colegas, líderes e tecnologias variadas, tais como a internet e *websites* corporativos.

A partir dessa realidade, observou-se que a aprendizagem individual e coletiva são fundamentais para a competitividade das organizações. Luckesi (1998) coloca que a aprendizagem pode ocorrer de duas maneiras: uma de forma espontânea e informalmente e a outra de forma intencional e sistemática. A primeira, ocorre nas múltiplas situações de vivência do cotidiano ao conviver com outras pessoas, ao observar outras pessoas, nas ruas, nas palestras, nos passeios. A segunda, a aprendiza-



gem intencional e sistemática, é aquela que é buscada e propiciada intencionalmente para se alcançar determinado objetivo.

Nesse quadro, observa-se a transição dos centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a Educação Corporativa, ou seja, entender a educação como processo e que atenda valores e crenças das organizações, confiar que as pessoas aprendam numa dinâmica de autonomia e estímulo e reforçar estímulos de associação e interação. Por exemplo, a educação corporativa visando à produtividade e a competitividade objetiva ampliar o conhecimento do pessoal interno da instituição e da própria comunidade. Essa abordagem ultrapassa as fronteiras da própria organização e chega até a comunidade e, também, a seus atendidos. Como coloca Lopes (2004), a educação corporativa passa de uma abordagem orientada de aquisição de várias habilidades para outra, a aprendizagem direcionada às metas estratégicas e à melhoria do desempenho organizacional. Nessa configuração, o profissional de treinamento e desenvolvimento reconfigurou-se para assessor ou consultor de desempenho, a fim de destacar a relevância da sua atuação na preparação de talentos voltados para as metas estratégicas da organização.

Deve-se isso à conseqüência dos novos paradigmas da educação, em parte frutos das demandas da sociedade e em parte decorrentes dos avanços da ciência e da tecnologia, da nova concepção de organização e do surgimento contínuo de novas profissões. A maior “agilidade” para ter o diploma, o uso intensivo das novas tecnologias da informação e da comunicação passam a fazer parte da agenda de mudanças das universidades convencionais, exigindo novas concepções curriculares, novas práticas pedagógicas e modelos viáveis de articulação universidade – outras instituições. Assim, a nova educação superior deve contemplar uma formação interdisciplinar que privilegie as habilidades e competências necessárias ao exercício profissional e que se constitua em estímulo constante à educação continuada.

## Resultados

A partir dos dados obtidos pela aplicação da escala de avaliação na amostra selecionada procedeu-se a sua validação como instrumento de medida. O instrumento apresentou na amostra coeficiente de precisão ( $\alpha$  de Cronbach) 0,91, erro padrão da medida 2,7, correspondendo a 4,5% da amplitude da escala de medida do escore total na escala de avaliação, coeficiente de sensibilidade  $\gamma^2 = 8,28$  correspondendo à probabilidade de 0,998 do instrumento produzir medida com erro inferior ao erro padrão da medida.

O teste  $T^2$  de Hotelling apresentou  $F = 13,92$ , significativo para  $p < 0,05$ , indicando a não ocorrência de “efeito de halo” no conjunto das respostas ao instrumento.

Os coeficientes de validade dos itens variaram de 0,123 a 0,608, todos positivos com somente três itens com coeficiente inferior a 0,20, a retirada desses itens somente alteraria o valor do coeficiente de precisão na ordem de um milésimo.

A validade de conteúdo foi verificada através da análise fatorial com o método dos componentes principais e rotação VARIMAX. Inicialmente foram verificadas as duas pré condições para a realização da análise fatorial, obteve-se a medida de adequação amostral de KAISER-MEYER-OLKIN igual a 0,86 e prova de esfericidade dos dados de BARTLETT significativa para  $p < 0,01$ . Realizada a análise foram obtidos oito fatores com valor próprio maior que 1, explicando 61,13% da variância total. Em relação à definição final foram considerados os critérios: (i) fatores com valor próprio superior à unidade, (ii) fatores que apresentassem saturações consideráveis em pelo menos três itens e (iii) fatores que apresentassem uma estrutura interpretável. Após o estudo das diferentes estruturas obtidas, a análise semântica dos itens em cada fator levou à opção por uma estrutura tetra-fatorial.

Analisando-se a matriz obtida com a rotação, verificou-se que o primeiro fator refere-se à função da EC no processo de



gerenciamento da informação e do conhecimento e é constituído pelos itens 3, 4, 9 e 17 da escala, o segundo fator refere-se ao ambiente informacional e é constituído pelos itens 6, 10, 12, 13, e 26, o terceiro fator refere-se à política informacional e é constituído pelos itens 11, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 29 e 30, e o quarto fator refere-se à tecnologia da informação e é constituído pelos itens 1, 2, 5, 7, 14, 15, 16, 23, 24 e 28.

### Análise dos dados

A amostra obtida foi composta por 97 sujeitos do sexo masculino, 59,1%, e 67 do sexo feminino, 40,9%. Concentram-se na faixa etária de 20 a 40 anos, 52,4%. O restante da amostra distribuiu-se nas idades de 41 a 60 anos. Não se observou relação significativa entre sexo e idade ( $\chi^2 = 5,51$ ;  $p = 0,14$ ). O número de sujeitos da amostra que exercem ou já exerceram cargo de chefia na instituição ou em outra instituição é de 64 (39%). Observou-se que não existe diferença significativa desses cargos segundo o sexo ( $\chi^2 = 0,14$ ;  $p = 0,71$ ). No entanto, em relação à idade a distribuição conjunta com a variável indica que a experiência em chefia concentra-se nas idades inferiores a 40 anos ( $\chi^2 = 11,61$ ; significativo para  $p < 0,01$ ). Quanto à escolaridade, 15 sujeitos (9,1%) têm ensino médio completo, sendo que desses, 3 (1,8%) têm ensino médio técnico completo. 105 (64%) têm curso superior completo e 44 (26,8%) estão cursando ensino superior. 31 (18,9%) têm pós-graduação (especialização) e 11 (6,7%) têm pós-graduação (mestrado).

O quadro anexo apresenta estatísticas da distribuição das notas do total da escala e dos quatro fatores extraídos na análise fatorial. Observa-se nas distribuições das notas do total da escala e nos fatores 1, 2, 3 e 4 que os coeficientes de assimetria são negativos, indicando concentração das nota acima das médias das distribuições. Com o teste de Kalmogorov-Smirnov verificou-se que essas distribuições não se ajustam à distribuição



normal para  $p < 0,01$ . Tanto a média no total da escala quanto as médias dos fatores de 1 a 4 são superiores a 7, apresentando-se as distribuições de notas com pequena variabilidade (com coeficientes de variação menores que 30%). Organizando-se os itens da escala segundo os objetivos que se pretendiam medir obtiveram-se 3 distribuições de notas, uma constituída pelos itens que avaliavam os fatores que motivaram a formalização da Educação Corporativa na organização (obj1), a segunda constituída pelos itens que avaliavam planejamento das atividades de Educação Corporativa na organização (obj2), e a terceira constituída pelos itens que avaliavam os resultados percebidos a partir da implementação da Educação Corporativa na organização. Nas distribuições relativas às notas os 3 objetivos apresentaram médias 7,5; 6,2; e 7,6 respectivamente, as 3 distribuições apresentaram pequena variabilidade. As distribuições relativas aos objetivos 1 e 3 apresentaram coeficiente de assimetria negativo indicando concentração das notas acima da média, enquanto que a distribuição relativa ao objetivo 2 apresentou coeficiente de assimetria positivo indicando, pelo seu valor, pequena concentração das notas abaixo da média. O teste de Kolmogorov-Smirnov indicou, com significância  $p < 0,01$ , que as 3 distribuições não se ajustam à distribuição normal. Pela análise de variância verificou-se a existência de diferença significativa entre as médias das 3 distribuições ( $F=37,54$  significativo para  $p < 0,01$ ). No teste posterior à análise de variância (Tamhane T2) indicou que a média da distribuição das notas do objetivo 2 é significativamente ( $p < 0,01$ ) inferior às médias das distribuições dos outros dois objetivos. As tabelas no anexo 5 apresentam essas distribuições de frequências em intervalos de classe.

### Conclusão

Percebe-se que a análise métrica da escala de avaliação aplicada junto com o questionário indicou-a como instrumento



válido para a mensuração desejada. Observou-se na amostra que há uma distribuição idêntica em relação ao sexo não havendo predominância de sexo e a idade se distribuindo igualmente nos dois sexos. Há uma incidência relativamente alta de sujeitos que têm experiência de chefia (39%) realizando a EC, não se observou diferença significativa entre os sexos na experiência de cargo de chefia, porém as idades em ambos os sexos concentram-se em idades inferiores a 40 anos da mesma forma que no conjunto da amostra. Em relação à escolaridade 90,9% têm ou estão cursando o ensino superior e 25,6% da amostra têm curso de pós-graduação (especialização ou mestrado). A análise fatorial da escala de avaliação identificou quatro fatores subjacentes à variável medida (variáveis latentes), referindo-se o primeiro fator à função da EC no processo de gerenciamento da informação e do conhecimento; o segundo fator refere-se ao ambiente informacional; o terceiro fator refere-se à política informacional e o quarto fator refere-se à tecnologia da informação.

Através da análise de variância verificou-se que o fator mais bem avaliado foi o segundo fator com média 8, significativamente superior aos outros três, indicando que os sujeitos consideram bem adequado o ambiente informacional das empresas em que trabalham. Considerando as médias dos outros três fatores (7,4; 7,4 e 7,5; respectivamente), os avaliadores consideraram-nos razoavelmente adequados podendo ser melhorados em alguns poucos aspectos. Em relação à avaliação dos três objetivos da pesquisa, o que apresentou média mais baixa (6,2) foi o objetivo 2 com média significativamente inferior às duas outras (7,5 e 7,6, respectivamente) indicando a necessidade de correções no planejamento das atividades da EC nas instituições avaliadas. Tomando-se a nota média do total de itens da escala de avaliação, considera-se que os sujeitos da amostra avaliam a Educação Corporativa proporcionada por suas empresas com um conceito bom.



## Referências Bibliográficas

- EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- \_\_\_\_\_. Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas. In: BAYMA, Fátima (Org.). Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Gestão Estratégica do Conhecimento. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e educação corporativa. In BAYMA, Fátima (Org.). Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências / Fundação Getúlio Vargas. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições/ Cipriano Carlos Luckesi. — 8. ed. — São Paulo: Cortez, 1998
- MARINELLI, Marcos. Educação corporativa: um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Marcos Marinelli. — Fortaleza: Editora UFC (Coleção Temas em Avaliação, 6), 2007.



## APÊNDICE

Estatística dos fatores e dos objetivos				
Fatores (F)				
	F 1	F2	F3	F4
Descrição dos dados	Função da EC no processo de gerenciamento da informação e do conhecimento -	Ambiente Informacional	Política informacional	Tecnologia da informação
	Escala [0 ; 10]	Escala [0 ; 10]	Escala [0 ; 10]	Escala [0 ; 10]
Válidos	164	164	164	164
Média	7,409	7,994	7,425	7,4817
Mediana	7,500	8,000	7,273	7,5000
Desvio padrão	1,7599	1,9769	1,8665	1,54274
Coefficiente de variação	23,7%	24,7%	25,1%	20,6%
Assimetria	-,536	-1,236	-,772	-,719
Objetivos				
	1	2	3	
Descrição dos dados	Fatores que motivaram a formalização da educação Corporativa na Organização	Planejamento das atividades de Educação Corporativa na Organização	Resultados percebidos a partir da implementação da Educação Corporativa na Organização	
	Válidos	164	164	164
Média	7,5366	6,1890	7,5869	
Mediana	8,0000	6,0000	7,8750	
Desvio padrão	1,78401	1,73584	1,69028	
Coefficiente de variação	23,7%	28,0%	27,3%	
Assimetria	-,832	,239	-,925	

## GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PRÁTICAS FACILITADORAS

Sueli Maria de Araújo Cavalcante  
Leônia Maria Santiago Cavalcante  
Wagner Bandeira Andriola

### Introdução

As instituições do ensino superior encontram-se diante de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo e cheio de inovações, exigindo dos gestores educacionais novas formas de organizar e administrar. Essas mudanças na forma de gerir organizações de ensino superior devem-se a quebra de paradigmas provinda da sociedade do conhecimento, que fez surgir uma nova Era, a do Conhecimento, cuja fonte de riqueza passou a ser o próprio conhecimento e outros ativos intangíveis.

Nesse novo contexto, o conhecimento torna-se o principal insumo capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis, a médio e longo prazos para as instituições, causando assim, mudanças no ambiente e no clima organizacional, e trazendo consigo, novos desafios para a administração e sua gestão. Embora as Instituições Federais de Ensino Superior sejam organizações que desenvolvam uma lógica distinta das demais organizações econômicas, pois sua atenção está voltada para a formação e disseminação do conhecimento através de práticas educativas, no entanto, passam hoje, também, por um acelerado processo de transformação em sua gestão, pois sofrem forte pressão social por resultados, induzindo às universidades a inserir em suas práticas administrativas processos de gestão estratégica do conhecimento integradas ao avanço da tecnologia conferindo-lhes melhor desempenho e um ambiente de melhor compartilhamento das informações capaz de agregar respostas rápidas e adequadas.