



POR UMA COMPREENSÃO MAIS ABRANGENTE DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

REGINALDO PEREIRA DOS SANTOS JUNIOR

EIXO: 22. EDUCAÇÃO E PESQUISA EM ESPAÇOS NÃO FORMAIS

Resumo: Este artigo tem o objetivo de apresentar o conceito de educação corporativa (EC) elaborado a partir de um estudo de revisão sistemática sobre o tema, um campo de trabalho não escolar em expansão para os educadores hoje. As conclusões construídas são parte de uma pesquisa de tese em andamento nesse campo, cujas bases consultadas para a definição elaborada foram o banco de teses e dissertações do INEP, o portal de periódico da capes, o portal educom e livros publicados sobre o tema. Foram analisados 53 artigos completos, 21 teses e 9 livros, os quais subsidiaram a constituição de uma compreensão mais ampliada da EC.

Palavras-chave: Análise de Discurso Francesa; Educação Corporativa; Revisão Sistemática.

Abstract: This article aims to introduce the concept of corporate education (CE) drawn from a systematic review of studies on the subject, a non-school work expanding field for educators today. The findings built are part of a ongoing thesis research in this field, whose bases consulted to elaborate definition were the Bank of theses and dissertations of INEP, the capes journal portal, EDUCOM portal and published books on the subject. We analyzed 53 complete articles, 21 theses and 9 books, which supported the creation of a broader understanding of the corporate education.

Keywords: French Discourse Analysis; Corporate Education; knowledge; Systematic Review.

Introdução

Este artigo é dedicado à discussão da noção de educação corporativa (EC) que elaboramos durante a realização de uma pesquisa de doutorado em um programa multidisciplinar em Difusão do Conhecimento. No oitavo EDUCON publicamos um artigo com os primeiros resultados constituídos no início da revisão sistemática da literatura sobre o tema; o artigo intitulado “Panorama discursivo sobre a Educação Corporativa no Brasil: perspectivas acadêmica e empresarial em debate” apresentou os resultados parciais de um estudo em curso; agora apresentaremos os novos enfoques construídos pela revisão em novas bases e explicitaremos a noção de EC que elaboramos a partir desta revisão.

Compreendemos a educação corporativa (EC) como um espaço de educação não escolar e não formal, que apresentou um crescimento expressivo nos últimos anos e que tem contratado um número significativo de educadores para atuar neste novo ambiente profissional, bem distinto do ambiente escolar. A EC compreende um *lôcus*, o qual contém contextos culturais e sócio-profissionais que promove e dispara um processo de modificação cognitiva dos educadores que migram da educação escolar, um espaço onde assumem novas formações discursivas (FD), a qual é definida “como aquilo que numa formação ideológica dada – ou seja, a partir de uma posição dada – determina o que pode e deve ser dito” (ORLANDI, 2003, p.43), as quais se tornam expressões da transformação de seus pensamentos, os quais revelam as premissas, ideologias e *habitus* assumidos, transformando-os na base que orientará sua atuação, compreensão e produção discursiva sobre educação no trabalho.

Método

A primeira etapa da revisão, publicada e apresentada no oitavo EDUCON, foi fundamentada na revisão de artigos, feita no portal de periódicos da CAPES e no portal de educação corporativa Educom, através da leitura, análise e problematização de 53 artigos completos, que nos permitiram elaborar um panorama discursivo sobre o tema.

O processo de revisão sistemática, que foi aprofundada e é apresentada neste texto, está sustentada a partir de duas novas bases de produções discursivas consultadas sobre o tema; a primeira base revisada foi feita através do levantamento e leitura de nove livros publicados sobre EC, dos quais dois realizam uma abordagem global através de um enfoque internacional e já foram traduzidos para o português, sendo que os outros sete tratam desta discussão a partir da perspectiva e experiência brasileira. A leitura serviu de base para descrever a história do fenômeno e caracterizar os as definições de EC difundidos nessas publicações, contrastando com uma perspectiva divergente da “empresa criadora de conhecimento”, que Nonaka e Takeushi (2008) propõem para as empresas japonesas (orientais) em relação ao modelo ocidental de EC, o qual está baseado no modelo das universidades corporativas, em que Jeanne Meister (1999) é uma das principais referências.

O segundo suporte consultado foi o banco de teses da biblioteca digital brasileira do INEP. Com a leitura da caracterização das vinte e uma pesquisas encontradas, feitas no âmbito do doutorado, procuramos descrever o “estado da arte” das pesquisas sobre EC e situar nossa abordagem no quadro encontrado: após este levantamento em bases diversificadas apresentamos nossa definição de EC.

Panorama geral das pesquisas encontradas nas teses

Após a realização de um levantamento, concluído em outubro de 2014, sobre as teses registradas no portal do domínio público e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertação (BDTD), encontramos apenas 21 trabalhos que abordavam direta ou indiretamente a questão da EC. A pouca quantidade de teses disponíveis sobre o tema indica para a configuração de uma problemática com pouca investigação científica e limitada produção acadêmica, cuja explicação pode ser o fato de se tratar de uma experiência relativamente recente nas corporações brasileiras, ou mesmo, por uma possível resistência ao estudo do assunto nas universidades, mesmo nas duas áreas que mais produziram pesquisas: na área de educação, pela conotação empresarial que o tema pode suscitar e, na área administrativa, por se tratar de uma experiência oriunda inicialmente do mundo corporativo, e que só depois foi teorizada na academia, diferentemente de outros modelos e instrumentos de gestão administrativa, que tiveram sua origem primeiro através de elaboração teórica na academia para posterior aplicação nas empresas.

Uma primeira tabulação dos trabalhos encontrados indicou que os estudos sobre o tema concentram-se prioritariamente na região sul e sudeste do país, e que a maioria dessa produção, pouco mais de 52%, concentram-se na área da Administração, os quais foram feitos a partir de estudos de caso (único e múltiplo); a segunda área - Educação - possui quase um terço da produção, 19% dos trabalhos realizados, percentual superior ao da Engenharia da produção, com 9,5%: área correlata à Administração. As demais pesquisas estão distribuídas entre a área da Tecnologia e Informação, com 5% e o Agronegócios, com 5% também.

A primeira inferência, que constatamos ao observar a distribuição das pesquisas de EC por área de conhecimento, é a configuração de um tema que relaciona educação e administração sendo investigado majoritariamente pela administração, fruto de uma visão que percebe na EC uma apropriação da gestão empresarial em relação aos processos educativos, em detrimento do campo educacional compreender essa mesma EC como uma expansão dos limites de influência da educação para os espaços corporativos, uma perspectiva que, se fosse consolidada, seria acompanhada por grande interesse e mais estudos do fenômeno no campo educacional.

Os quatro trabalhos encontrados na área de educação são trabalhos, essencialmente qualitativos, exploratórios e descritivos: o trabalho de SILVEIRA (2011) está voltado para as contribuições da EC para o desenvolvimento humano nas organizações, analisando os impactos das atividades de EC para os trabalhadores; já o estudo de DEMAJOROVIC

(2000) se volta para a relação entre EC e educação ambiental em empresas químicas, a partir dos reflexos que esta relação oferece à elaboração de indicadores de sustentabilidade; por sua vez, a pesquisa de DAHMER (2013) está dedicada ao estudo da EaD nas universidades corporativas, verificando as consequências da mediação do trabalho de tutoria nos programas sustentados em ambientes virtuais de aprendizagem, bem como os impactos de sua ausência em programas educativos da UC que optam por cursos automatizados sem a presença e atuação de pessoas nesta função; por fim, o trabalho de FRISON (2006), que mais nos interessou, voltou-se para o estudo dos princípios e competências observados na atuação de pedagogos em espaços não escolares, com alunos adultos profissionais; diferencia-se do nosso estudo, tanto em relação aos sujeitos, pois optamos por um perfil mais abrangente, como pelo objeto de análise, que diferente das competências observáveis, analisamos aspectos mais implícitos a partir da perspectiva, discursiva, da ADf.

Por sua vez, as pesquisas realizadas no campo da administração, nós a subdividimos em duas grandes perspectivas: a primeira contendo cinco trabalhos sobre o tema visto através do prisma da educação que se desenvolve nas empresas, destacando aspectos do ensino corporativo; e a segunda, com seis estudos assentados na discussão da aprendizagem organizacional. Trata-se também de estudos descritivos e exploratórios, qualitativos, os quais abordam um tema ainda pouco explorado.

Dos cinco trabalhos com enfoque na EC, dois se voltam para o estudo da relação da EC com a EAD. O estudo de PILLA (2007) busca construir uma metodologia de avaliação do e-learning corporativo, ao lado da pesquisa de VASCONCELLOS (2008) que propõe uma compreensão dos fatores que influenciam a adesão individual dos trabalhadores a essa modalidade de aprendizagem (EaD); os outros dois trabalhos relacionam EC e o modelo de competências; enquanto o estudo de ARAÚJO (2011) busca destacar a contribuição da EC para o desenvolvimento de competências individuais dos trabalhadores, o trabalho de MORAES (2012) verifica até que ponto as relações entre competências empresariais e valores estão sendo efetivadas na EC; por fim, o quinto trabalho analisado, de ALPERSTEDT (2001), discutiu a presença da EC em sua relação com as Universidades e Instituições de Ensino Superior, isto é, se a UC são percebidas como oportunidades ou ameaças.

Os seis estudos da segunda perspectiva, sobre a Aprendizagem Organizacional (AO), estão vinculados a relação entre aprendizagem e aumento da performance corporativa. O estudo de PERIN (2001) se dedica à relação entre aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e performance empresarial; entanto o estudo de VERSIANI (2006) relaciona a aprendizagem organizacional e o comportamento de internacionalização das empresas; por sua vez, o estudo de HARO (2008) relaciona a AO com o desempenho operacional. Os demais três estudos estão assim configurados: o estudo de CALDEIRA (2008) destaca a relação entre a AO e a evolução das implementações estratégicas; o estudo de BITENCOURT (2001) aborda a relação entre a AO e o desenvolvimento de competências gerenciais e, ainda, o estudo de LEITE (2006), que investiga a influência da AO e como esta interfere nas relações entre conhecimento e trabalho, a partir da perspectiva dos funcionários. Encontramos também o estudo de ESTIVALETE (2007), similar à linha do trabalho de CALDEIRA (2008), sobre Aprendizagem Organizacional e sua vinculação organizacional, o qual foi realizado num Programa de Pós-graduação em Agronegócios: ele busca caracterizar as relações presentes entre aprendizagem organizacional (AO) e a colaboração entre organizações que atuam horizontalmente em rede, através da articulação entre aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional.

Tivemos acesso também a mais dois trabalhos interessantes realizados no campo da Engenharia da Produção: a tese de STEIL (2002), que relaciona treinamento e aprendizagem organizacional e que nos propiciou reflexões interessantes sobre a relação entre EC e UC, a partir dos processos organizacionais de GC; ao lado do trabalho de THIESEN (2009), que adotou como foco a construção de um método de construção de cenários para subsidiar o planejamento educacional, o que foi feito a partir de um diálogo interdisciplinar entre variados campos, com especial destaque para a relação entre os aportes da Administração, Economia e Educação.

Quanto a estas teses, que conseguimos destacar aqui, a partir do levantamento do tema da Aprendizagem Organizacional, e sua subcategoria da Educação Corporativa, notamos que estão voltadas majoritariamente para a compreensão de práticas, processos e instrumentos de gestão da aprendizagem e sua relação à melhoria da performance corporativa. Embora alguns desses trabalhos destaquem a atuação das pessoas neste processo, eles se distinguem da nossa abordagem, que traz para o primeiro plano os aspectos sócio-cognitivos deste fenômeno. Para situar melhor a nossa perspectiva, veremos agora, como o tema da EC está sendo abordado nos livros publicados.

Primeiro passo: caracterização e histórico da EC nos livros.

A primeira revisão para a caracterização do tema da EC foi feita buscando identificar as definições de EC em publicações comercializadas e difundidas para os profissionais interessados no tema. Observando o registro da história e configuração atual da EC nessas publicações, encontramos como referência um estudo de Tarapanoffi (2004) e outro de Fialho (2008) cujos conteúdos abordavam conceitos e o crescimento da EC. Dos livros consultados destacamos: o de Jeanne Meister (1999), que serve de referência teórica para os demais, que se tornou uma referência internacional sobre o tema ao divulgar o modelo de universidades corporativas como ferramenta para a gestão do capital intelectual a partir da história e experiência pioneira norte-americana; e outro que é de uma autora brasileira, Marisa Eboli (2004), que parte da abordagem de Meister e se dedica a acompanhar, através de um enfoque econômico-administrativo, os casos brasileiros, preconizando princípios e modelos de estruturação da EC formulados por ela através de suas consultorias e produções. Outros três livros têm como autora ou organizadora a licenciada em Pedagogia e Letras, Eleonora Jorge Ricardo (2007, 2009); (MUNDIM, 2009), os quais estão voltados mais para os fundamentos e práticas da gestão da EC, com foco especial para os aspectos pedagógicos; numa linha similar, de analisar os fundamentos e procedimentos de gestão da EC; temos o livro organizado por Andrea Ramal (2012), que é convergente com o enfoque do livro de Cláudio Starec (2011), que discute o tema da EC a partir dos aspectos da gestão e efetividade econômica das organizações que aderem ao modelo de UC.

Seguindo a produção destacada para esta revisão bibliográfica, encontramos uma abordagem mais crítica e menos propositiva, de uma coletânea de pesquisas sobre estudos de casos sobre EC, organizados por Elisa Quartiero e Lucídio Bianchetti (2005), em que os trabalhos apresentados estavam voltados para a discussão das contradições, oportunidades e possibilidades da EC em relação aos ambientes corporativos e educativos. A discussão destas primeiras produções foi contrastada com a perspectiva da Empresa Criadora de Conhecimento do livro de Nonaka e Takeuchi (2008), que serviu de referência para analisar as características da EC através da comparação com outra perspectiva de abordagem da aprendizagem do conhecimento organizacional.

Justificativas e um breve histórico da EC: as razões apontadas para o seu surgimento.

Os argumentos utilizados pelos autores consultados para historiar, justificar a criação e expansão da educação corporativa, através da sua materialização e configuração no modelo denominado de “universidades corporativas” (UC) nas obras selecionadas são diversificados; eles partem de uma visão que apresenta a evolução das atividades formativas dos tradicionais departamentos de T&D para processos educativos mais estratégicos e abrangentes, os quais seriam menos táticos, mais efetivos e alinhados ao planejamento estratégico da organização. Como mencionamos, a UC é tratada como uma espécie de sinônimo da EC nesta literatura.

Explicando as razões que desencadearam a origem e evolução desse fenômeno nas organizações, Jeanne Meister (1999) afirma, fundamentada nas experiências norte-americanas, que se tornaram referência internacional sobre o tema, que as mudanças operadas pela globalização no ambiente dos negócios propiciaram o terreno fértil para o aparecimento e propagação da EC. Segundo a autora, os principais aspectos dessas transformações foram: a emergência da organização enxuta e flexível, uma economia baseada no conhecimento, a redução do prazo de validade desse conhecimento, o foco na empregabilidade e a intenção das organizações em se tornarem educadoras. A autora é bem enfática ao justificar o fenômeno como uma resposta às demandas sociais e à luta por sua sobrevivência numa economia global.

Notamos nos seus escritos que o conceito de educação corporativa é tratado como sinônimo de universidade corporativa e que essa sobreposição de sentidos vai do título do livro às suas conclusões finais. Essa visão influenciou muitos trabalhos posteriores, aos quais serve de referência. Meister é uma das pioneiras a apresentar a atividade educativa da EC como uma nova fonte de receitas (uma empresa dentro da empresa) e vantagem competitiva às

corporações; para ela, essas são algumas das principais razões que explicam o surgimento, crescimento e aceitação tão rápida dessa concepção de EC.

Seguindo esta linha argumentativa da autora, para explicar o crescimento da EC e sua afirmação de que a “redução do prazo de validade do conhecimento” hoje está exigindo aprendizado contínuo das organizações e de seus empregados, encontramos o cenário delineado e o principal motivo para a emergência do fenômeno - uma economia baseada no conhecimento (MEISTER, 1999 p. 8).

Ecoando esses princípios da experiência americana para o setor produtivo brasileiro, Marisa Éboli (2004) afirma que os principais aspectos que explicam esse fenômeno no Brasil e no mundo estão ligados: à passagem da administração taylorista-fordista para a gestão flexível; a compreensão de que o desenvolvimento de pessoas é a chave para o sucesso das empresas e um novo entendimento da sociedade atual sobre o papel e importância da educação – aspectos já apresentados por Meister através da difusão do modelo de UC em suas produções. Como ponto de diferenciação de Meister, ela defende que essa experiência não representa ameaça, mas uma oportunidade para a academia, visto que os casos bem sucedidos que ela encontrou no Brasil eram fruto da parceria universidade e empresa.

Para Éboli foi à mudança da sociedade, numa economia baseada em conhecimento, e sua crescente demanda por inovação, que justificaram essa tendência. Para a autora, o fenômeno da educação corporativa, “nos moldes” de uma UC, é explicado através dos impactos positivos que essa atividade oferece às corporações. Percebemos que tanto para Meister, como para Éboli, EC é igual a UC e seu surgimento está vinculado ao processo de internacionalização da economia e a supervalorização do conhecimento nos ambientes produtivos, que o avanço da globalização propiciou.

Por sua vez, Francisco Fialho e Greicy Spanhol (2008), retomam os argumentos de Meister e Éboli, destacando, porém, que esse movimento contemporâneo das corporações tem uma origem muito mais antiga, a qual pode ser localizada ainda no período medieval. A vinculação sugerida por esses autores, de que o processo de educação corporativa remonta às próprias origens (secular) das corporações nos parece mais adequada, pois acreditamos que a educação corporativa é tão antiga quanto a própria ideia de corporação; sendo que, tanto as corporações, como os seus processos educativos, evoluíram historicamente assumindo novas configurações, sentidos e nomenclaturas ao longo da história.

Conceitos e definições de UC contrastados por outro modelo.

Encontramos nas obras analisadas algumas definições para a atividade de educação corporativa. Suas formulações – como já sinalizamos - estão vinculadas ao modelo de universidade corporativa, apresentando-a como principal expressão que materializa e efetiva os princípios apontados como constituintes da EC. Por se tratar de um fenômeno relativamente recente e adotado como modismo por um grande número de organizações é natural que ainda haja confusão acerca da sua definição e compreensão nos ambientes corporativos e nessas publicações; vejamos, então, como os autores consultados definem a atividade de educação corporativa e sua finalidade, disseminando sua concepção através da implantação das universidades corporativas. Organizamos as definições encontradas nessas obras em um quadro para facilitar a leitura e apreensão dos conceitos propostos:

Quadro 1: Definições de EC na Literatura.

Autor , ano	Definição / Finalidade da EC
MEISTER, (1999, p. 29)	“Um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias fundamentais da organização [...] e Sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, da organização”.
	“Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências [...] para formar e desenvolver talentos na gestão dos

ÉBOLI, (2004, p. 48)	negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.
Autor , ano	Definição / Finalidade da EC
RICARDO, (2009, p. 10)	“Espaço responsável por promover uma educação a qualquer hora e em qualquer lugar, desenvolver competências, ações centralizadas, com uma proposta educacional proativa e estratégica, elevada ao <i>status</i> de unidade de negócio, produzindo recursos para a empresa e, principalmente, comprometida com o desempenho do trabalhador”.
TARAPANOFFI, (2004, p.25)	“A universidade corporativa é um instrumento poderoso para ajudar a organização a chegar onde deve chegar”.
STAREC, (2011, p. 134)	“A universidade corporativa, o modelo mais representativo de educação corporativa, constitui-se em um fortíssimo pólo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual atividades ligadas aos princípios, às crenças e aos valores da organização deverão fazer parte da grade curricular de seus cursos e dos programas de capacitação profissional”.
FIALHO, (2008, p. 408)	“Educação Corporativa tem como pressuposto o compartilhamento do conhecimento por meio de uma rede interna com ênfase na comunicação permanente e suas funções são: Analisar, Pesquisar, Organizar, Disponibilizar Conhecimentos, Divulgar, Educar e Treinar sempre procurando otimizar o negócio e os resultados econômicos da organização”.
RAMAL et all, (2012, p. 80)	“A Educação Corporativa (EC) representa um importante componente do processo de Gestão do Conhecimento Organizacional, fundamentado na estratégia de negócios, com o objetivo de aumentar, permanentemente, o valor do Capital Intelectual da Organização”.

(fonte: estudo de revisão da tese)

Da leitura do Quadro 1 interpretamos que Meister (1999, p. 8) destaca o fato de que o elemento definidor de uma UC são seus processos formativos e não a sua estrutura física. Já Eboli (2004, p. 48), toma como base a formulação inicial de Meister, acrescentando a necessidade de funcionamento dos processos educativos dentro do modelo organizacional de Gestão por Competências, perspectiva que foi incorporada pela maioria dos autores brasileiros. Por sua vez, Eleonora Ricardo (2009), afirma que uma universidade corporativa representa uma mudança de paradigma nas atividades educativas desenvolvidas nas empresas, um salto qualitativo do modelo anterior de T&D, acrescentando o compromisso com o desempenho do trabalhador, uma visão mais típica dos profissionais oriundos das licenciaturas. Starec (2011) diferencia a noção de EC como mais abrangente, enquanto Tarapanoffi (2004) expressa a sobreposição de sentidos entre UC e EC dessa literatura. Já Fialho (2008), juntamente com Ramal (2012), propõem uma definição mais abrangente da EC, vinculando-a aos processos de GC e aprendizagem organizacional, que são anteriores ao modelo de UC, perspectiva que se aproxima mais da nossa compreensão.

Essas definições nos ajudam a perceber como essas obras e autores caracterizam a atividade de educação corporativa que o modelo de universidade corporativa (UC) representa para a maioria dos autores. A concepção da EC desta literatura está assentada numa relação de ensino, que parte da corporação para os seus empregados: baseia-se no fluxo dos conhecimentos corporativos e informações através de uma direção vertical, que se origina na corporação e segue para a assimilação dos funcionários. Encontramos nas proposições de Nonaka e Takeuchi (2008), uma concepção contrária, baseada na aprendizagem e no fluxo oposto, que parte dos conhecimentos tácitos dos empregados para a corporação. Sua teoria nos provocou: seria possível outra perspectiva para a caracterização da EC? Acreditamos que sim, elucidaremos essa afirmação com a indicação do modelo japonês da “empresa criadora do

conhecimento” que eles propõem.

A perspectiva apresentada até aqui é fruto de uma visão constituída nas corporações ocidentais, a qual se diferencia da concepção oriental de aprendizagem e fluxo da informação proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), na definição de empresa criadora do conhecimento fundada no modelo japonês e divulgada por eles. Embora assumam perspectivas distintas, eles partem de um diagnóstico semelhante para justificar essa “nova empresa” hoje: elas são frutos da internacionalização da economia e transformação dos mercados que perseguem a inovação constante.

Notamos um diagnóstico inicial da sociedade semelhante ao feito por Meister, mas que é seguido por um prognóstico distinto. Para eles, o modelo oriental oferece uma resposta diferente a esta nova demanda: estimula o fluxo horizontal, partindo do conhecimento pessoal dos profissionais e sua explicitação na organização, no sentido inverso: da base para o topo. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 59) explicam que essa diferenciação entre a perspectiva ocidental e oriental em relação ao tratamento dado à educação e conhecimento corporativo, está na perspectiva epistemológica divergente entre ocidente e oriente em relação à compreensão do conhecimento, pois enquanto o ocidente tenderia a valorizar o conhecimento explícito, o oriente valorizaria o conhecimento tácito.

Daí a valorização e destaque para os processos formativos, com ênfase para o ensino que a EC das organizações ocidentais propõem, visto que os seus processos de ensino e aprendizagem estão sustentados nos conhecimentos explícitos, diferentemente, da abordagem japonesa de Gestão do Conhecimento Organizacional, que toma como ponto de partida a aprendizagem organizacional, o conhecimento tácito, pessoal, dos profissionais dessas corporações e que é difundido pela socialização e aprendizagem horizontal, que não passa necessariamente pelo ensino.

Ao propor sua definição de empresa do conhecimento, Nonaka informa que essa é uma perspectiva diferente da compreensão da tradição ocidental, que está fundamentada no processamento de informações. Para ele o enfoque das empresas japonesas está fundamentado numa abordagem mais holística: “a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo.” (NONAKA e TAKEUCHI 2008, p. 41) e a criação do novo conhecimento desse organismo não se refere simplesmente ao “processamento” da informação, mas está ligado à exploração dos “insights” e conhecimentos tácitos dos empregados, visto que “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo” (idem, p. 41). Junto com Takeuchi, eles têm afirmado que o segredo para a transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional está na conversão e mobilização do conhecimento tácito (vide Polany, 1966) para conhecimento explícito: “tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (idem, p. 42). Destacamos que o conhecimento tácito é compreendido, para esses autores, como aquele conhecimento relacionado às questões mais subjetivas e práticas, um tipo de conhecimento pessoal, específico e baseado na experiência singular do trabalhador, pois embora ele saiba realizar uma atividade, não consegue explicitar o seu conhecimento; já o conhecimento explícito é entendido como o conhecimento transmissível, interiorizado o suficiente para ser mobilizado, podendo ser racionalizado, sistematizado, codificado e decodificado.

Todo esse processo de interação se constitui num ciclo contínuo em constante movimento; é através dele (que deve acontecer em todos os níveis, do individual ao interorganizacional), que se dá a criação do conhecimento, inovação e a aprendizagem no interior das organizações. Ao detalhar sobre o papel inovador que a gestão do conhecimento oferece à corporação, Nonaka fala que “a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre idéias” (idem, p. 41), ressaltando que não bastam boas intenções e visões revolucionárias para inovar uma empresa através do conhecimento: é preciso ideias exequíveis, que vá além de um bom slogan, em síntese, é preciso aliar forma e conteúdo. Os autores explicam que o processo que desencadeia a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, movimento chave para a criação de uma “empresa criadora de conhecimento”, é disparado através da utilização de linguagem figurativa, simbolismo e metáforas que articulam os “insights” que os empregados experimentam ao socializar seus conhecimentos tácitos.

Para que essa organização seja inovadora e crie conhecimentos novos, os autores defendem que é preciso existir cinco condições organizacionais denominadas de condições promotoras: intenção, autonomia, flutuação/caos, redundância e requisito variedade. A intenção está diretamente ligada à forma de estratégia da empresa, que “reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento” (idem, p.71); a autonomia seria a segunda opção para a promoção da espiral do conhecimento e consiste no fato de que os empregados precisam possuir liberdade de “agir autonomamente até onde permitem as circunstâncias” (idem, p.73); já a flutuação/caos é uma situação diferente da desordem completa e se caracteriza por uma organização difícil de ser apreendida inicialmente e que ajuda a organização a ter uma atitude acolhedora aos sinais ambientais, uma abertura às oportunidades escondidas nas adversidades; já o conceito de redundância é aplicado aqui com um sentido diferente do que estamos habituados: “é a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização” (idem, p.78), é tornar disponível em mais de uma base, suporte e linguagem, a informação importante para a corporação; enfim, o requisito variedade é realizado quando “todos na organização precisam ter

assegurado o acesso mais rápido à mais ampla variedade de informações necessárias, percorrendo o menor número de passos". (idem, p.80), vinculando-se ao acesso e disponibilidade da informação.

Entendemos assim que, quando uma empresa utiliza intencionalmente e sistematicamente, de forma estruturada, ações para a aprendizagem organizacional, buscando consolidar essa "empresa criadora do conhecimento", para promover a reflexão e o desenvolvimento entre os seus empregados, ela está realizando EC, só que numa perspectiva centrada na aprendizagem e não no ensino, como no caso das universidades corporativas (UC).

Nossa concepção de EC.

Após esse levantamento inicial, explicitamos que a nossa compreensão da caracterização da educação corporativa (EC) é mais abrangente do que a encontrada na literatura sobre EC. Em linhas gerais, encontramos na literatura sobre EC diversas abordagens, cujos enfoques se voltam basicamente para duas perspectivas: para a sua dimensão econômica, apresentando a EC como um importante processo de criação de valor e aumento da competitividade organizacional; ou para a sua dimensão administrativa, que vê nos processos de EC uma importante inovação da gestão organizacional, capacitando-a para gerir o capital intelectual corporativo e aumentar a sua competência gerencial / empresarial.

Feita essa consideração, indicamos nossa concepção de Educação Corporativa: ela é para nós toda atividade educativa feita por e para atender aos interesses e necessidades estratégicas de uma corporação, daí o adjetivo de educação **corporativa**; é o processo educativo, suportado por um ambiente físico ou virtual no interior das organizações, excluídas aqui as organizações caracterizadas como instituições de ensino, visto que já possuem a atividade educativa como sua essência e difundem o conhecimento científico universal. Neste ponto da caracterização da EC reside sua principal diferença em relação a uma educação escolar e acadêmica. Por natureza, a escola busca ser universal, abrangente, e, em certa medida, descontextualizada e generalista, para desenvolver e difundir conhecimentos científicos abstratos, abertos ao diálogo e apropriação de variadas e inúmeras comunidades de aprendizagem ao redor do mundo. Sobre este aspecto, Gardner (2012, p. 31) afirmou:

Usando o jargão atual, podemos dizer que a escola é, em grande parte, uma instituição "descontextualizada". [...] Desde os tempos antigos, o objetivo da educação em todo o mundo tem sido a transmissão de papéis e valores nos contextos apropriados, mas a criação dessas escolas "descontextualizadas" obedece, basicamente, a dois objetivos mais específicos: *domínio de notações* e *domínio de disciplinas*.

Não estamos com isso afirmando que Gardner desconhece a dimensão e a importância de uma escola e educação contextualizada, muito menos subscreveríamos qualquer interpretação neste sentido. Talvez, no lugar do termo "descontextualizada", colocado em destaque também pelo autor (e tradutor), fosse mais adequado utilizar a palavra "abstrata" ou mesmo "generalizada". O que importa aqui é o valor e sentido pragmático, estritamente contextualizado e aplicado da educação corporativa em relação à universalização, generalização e abstração da educação acadêmica e escolar. O conhecimento que interessa à corporação, e por conseguinte à EC, é o conhecimento relativo à natureza de sua atividade, do seu negócio e estratégia organizacional, que ajude a corporação fazer melhor o que ela se propõe fazer, a alcançar seus objetivos estratégicos e missão; seja esse conhecimento difundido verticalmente, da corporação para a sua força de trabalho, como na perspectiva ocidental em que o modelo de UC se enquadra e que está baseado no ensino, ou seja, também no modelo japonês (oriental), em que essa difusão ocorre horizontalmente, a partir dos profissionais para a corporação, uma visão mais fundamentada na aprendizagem (NONAKA e TAKEUSHI, 2008). Não importa tampouco se esta corporação é uma empresa, Organização Não Governamental (ONG), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), autarquia, sindicato, ou mesmo se ela possui ou não fins lucrativos, ou ainda, se possui ou não fins sociais; sempre existirá uma relação de conhecimentos e saberes necessários ao desempenho de suas funções, objetivos e estratégias organizacionais vinculados com suas atividades e com a comunidade local em que está inserida.

Quando uma corporação organiza sistematicamente o seu conhecimento para ser difundido intencionalmente (entre os funcionários, parceiros e comunidade) entendemos que ela está desenvolvendo EC. Por outro lado, se ela organiza um espaço para desenvolver atividades educativas vinculadas aos currículos escolares, ela não está realizando EC. Traremos um exemplo para elucidar essa questão: quando um hospital implanta em seu interior classes hospitalares para oferecer aos seus pacientes o direito de continuar estudando, enquanto estão internados, essa organização não está desenvolvendo EC, porém, quando neste mesmo espaço ela realiza alguma atividade ou ação para capacitar,

informar, difundir ou aprimorar o conhecimento de seus funcionários, ou mesmo de seus pacientes, em relação a algum aspecto do seu conhecimento corporativo ou ramo de atividade, ela está realizando EC.

O que diferencia a EC da educação escolar e acadêmica, é que na primeira o processo formativo e o conhecimento desenvolvido estão vinculados às atividades e interesses específicos da corporação, por isso são “corporativos”. No segundo caso, como no exemplo da classe hospitalar, o que se desenvolve é o conhecimento científico universal; trata-se de uma unidade escolar dentro da corporação.

Na nossa compreensão de EC também não nos interessa a nomenclatura ou tipo de organização interna que a corporação adotou para desenvolver suas atividades educativas, antes, nos interessa o fato de se tratar de uma educação constituída a partir de um conhecimento específico da organização, singular e crucial para ela, e como assinalamos, diferente do conhecimento e da forma de organização dos espaços acadêmicos e escolares. Isso exige do educador que ingressa nesse novo espaço uma apropriação desses conhecimentos corporativos, os quais estão sustentados pela sistematização dos processos de gestão e difusão do conhecimento organizacional ou mesmo pela explicitação e socialização do conhecimento tácito de sua força de trabalho. Nesse processo de apropriação de conhecimentos ele assume novas FD, constrói novos saberes e modifica, em alguma medida, a sua identidade profissional, seja qual for à corporação em que tenha que atuar, pois precisa ingressar na sua rede de significações.

A EC tem como substrato esse conhecimento organizacional necessário ao êxito do seu “negócio”, diferentemente da educação escolar que se estrutura basicamente a partir do conhecimento científico, o qual é baseado, na perspectiva de Gardner (2012), pelos domínios das notações e disciplinas. Na EC, o conhecimento científico é utilizado como base da racionalização de seus processos e produtos, é um conhecimento a serviço da prática, de uma epistemologia da prática. Quanto aos ritos, formalizações, procedimentos e sistematização dos processos educativos, percebemos na EC, das corporações ocidentais, uma aproximação com os procedimentos e até replicação das estruturas escolares (SANTOS JUNIOR, 2010), valorizando o aprendizado no local de trabalho.

Concluimos este texto destacando que nos parece que a EC ocupa empiricamente um *entre-lugar* (vide BHABHA, 1998) entre a formalização da educação escolar e a informalização da epistemologia da prática, do conhecimento em ato, do saber constituído no processo laborativo, informal, a partir das demandas e improvisos exigidos no trabalho; desloca-se entre a fronteira da formalidade escolar e informalidade do saber fazer, ao passo que constitui também assim, um espaço discursivo para posicionamentos e deslizamentos, uma *“entre-posição”* entre as comunidades escolar e corporativa, cujo ingresso na sua rede de significações provoca a mudança cognitiva dos educadores que transitam entre as escolas e corporações.

Referências Bibliográficas

- ABREU, A.F.; GONÇALVES, C.M.; PAGNOZZI, L. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa**: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. RevistaPEC, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 47-58, 2003.
- AGUIAR, A. C. **Educação Corporativa no Contexto da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior**: situação em 2006. In: MDIC/STI; IEL - Núcleo Central. (Org.). O Futuro da Indústria:Educação Corporativa - Reflexões e Práticas. 1 ed. Brasília: IEL, 2006, v. -, p. 43-61.
- ALPERSTEDT, Cristiane. **As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior**. 2001. 215 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientador: Dr. Guilherme Ary Plonski.
- ARAÚJO, Antônio de Pádua. **Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas**: um estudo empírico. 2011. 330 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientador: Dr. Lindolfo G. Albuquerque.
- BASTOS, A. V. B. et al. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem**: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BASTOS, A. V. B, LOIOLA, E.**A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil**. RAC. *Revista de Administração de, São Paulo*, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.
- BEMFICA, J.C.; BORGES, M.E.N. **Aprendizagem Organizacional e informação**.Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, p. 233-240, 1999.
- BIANCHI, E. M.P.G. **Didática e Educação Corporativa**: o desafio empresarial da educação continuada. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2008.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ADM. Orientador: Dr.

Roberto Lima Ruas.

BRANDÃO, G. R. **Gestão de Pessoas e as universidades corporativas**: os dois lados da mesma moeda? RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.

CALDEIRA, Adilson. **Processos de aprendizado organizacional na formulação e implementação de estratégias**. 2008. 223 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Presbiteriana Makenzie. ADM. Orientadora: Dra. Arilda Schmidt Godoy

CRUZ, D. **Educação Corporativa**: a proposta empresarial no discurso e na prática. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 337-358, 2010.

DAHMER, Alessandra Zago. **Educação a Distância e Universidade Corporativa**: um estudo dos sistemas de tutoria dos programas educacionais. 2013. 118 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Faculdade de Educação. Orientador: Dr. Fernando José de Almeida.

DENGO, Normélio e GRISCI, Carmem L. I. Universidades Corporativas: modismo ou inovação? In: QUARTIERO, E. Maria. e BIANCHETTI, Lucídio. Orgs. **Educação Corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: EDUNISC, 2005.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental**: perspectivas para a Educação Corporativa. 2000.. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. Faculdade de Educação. Orientador: Dr. Pedro Roberto Jacobi.

EBOLI, M. P. **O papel das lideranças no êxito de um Sistema de Educação Corporativa**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 118-122, 2005.

ESTIVALETE, Vânia de F. Barros. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio**: do nível individual ao interorganizacional. 2007. 269 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Agronegócios. Orientador: Dr. Eugênio Avila Pedrozo.

FIALHO, F. A. P; SPANHOLI, G. K. **A importância da educação a distância para a educação corporativa**. Revista Diálogo Educacional (PUCPR), v. 8, p. 405-416, 2008.

FRISON, Lourdes Maria B. **Auto Regulação da Aprendizagem: Atuação do Pedagogo em Espaços Não Escolares**. 2006. 342 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Orientadora: Dra. Maria Helena Menna Barreto Abrahão.

GARDNER, H. **La Educacion de La mente e El conocimiento de las disciplinas**. Tradução de: Genís Sanchez Barberan. Barcelona: Paidós, 2012.

HARO, Daniel Garcia. **A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo**. 2008. 244 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ADM. Orientador: Dr. Roberto Lima Ruas.

LEITE, João Batista Diniz. **Relações entre conhecimento e trabalho no contexto de uma instituição financeira**: a experiência do Banco do Brasil. 2006. 239 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ADM. Orientadora: Dra. Lilia Maria Vargas.

MEISTER, Janne C. **Educação corporativa**: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORAES, Fábio C. Costa. **A Educação Corporativa na Gestão dos Bancos no Brasil**: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial. 2012. 192 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientadora: Dra. Marisa Pereira Eboli.

MUNDIM, Ana Paula F. e RICARDO, Eleonora Jorge (Orgs.). **Educação Corporativa Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso**: Princípios & Procedimentos. Campinas, SP: Ed. Pontes, 2002.

OTERO, Walter Ruben Iriondo. **Educação a Distância**: Desenvolvimento de Atividades Cognitivas de Alto Nível em E-learning. 2008. 157 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Orientadora: Dra. Araci Hack Catapan.

PERIN, M. Gattermann. **A relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. 2001. 194 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ADM. Orientador: Dr. Luiz Antonio Slongo.

PILA, Bianca Smith. **Desenvolvimento de Avaliação de um Sistema de e-learning corporativo**. 2007. 231 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ADM. Orientadora: Dra. Marina Keiko Nakayama.

POLANIY, MICHAEL. **The tacit dimension**. Gloucester, (1966) Peter Smith, 1983.

QUARTIERO, E. Maria. e BIANCHETTI, Lucídio. (Orgs). **Educação Corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: EDUNISC, 2005.

- RAMAL, Andrea. Org. **Educação Corporativa Fundamentos e Gestão**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- RICARDO, Eleonora Jorge e MUNDIM, Ana Paula F. Orgs. **Educação Corporativa Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SANTOS JUNIOR., Reginaldo Pereira dos. **Educação Corporativa em Salvador: Contrastes entre Espaços (In)formativos e Atuação dos Profissionais de Educação**. 138f. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação. Orientadora: Profa Dra. Teresinha Fróes Burnham.
- SANTOS JUNIOR, R. P. ; MICHINEL, J. L. **Panorama discursivo sobre a educação corporativa no Brasil: perspectivas acadêmica e empresarial em debate**. In: 8º Colóquio internacional Educação e Contemporaneidade, 2014, São Cristovão SE. 8º Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade. Aracaju SE, 2014. V. 8.
- SILVEIRA, André Stein da. **A Educação Corporativa e as suas contribuições para o Desenvolvimento Humano**. 2011. 377 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Orientador: Dr. Clauss Dieter Stobauss.
- STAREC, Claudio. **Educação Corporativa em xeque: até que ponto o treinamento é um bom negócio para as organizações?** Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2011.
- STEIL, Andrea Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. 216 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Orientador: Dr. Ricardo Miranda Barcia.
- TARAPANOFF, K. ; AGUIAR, A. C. **Avaliação em Educação Corporativa**. In: MDIC/STI; IEL - Núcleo Central. (Org.). O Futuro da Indústria: Educação corporativa - Reflexões e Práticas. 1 ed. Brasília: IEL, 2006, v. , p. 117-149.
- THIESEN, Juarez da Silva. **Método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na gestão do conhecimento**. 2009. 162 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Orientador: Dr. Fernando José Spanhol.
- VASCONCELLOS, Liliana. **Adoção de inovações: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações**. 2008. 243 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientadora: Dra. Maria Tereza Leme Fleury.
- VERSIANI, Ângela França. **O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira**. 2006. 310 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientador: Dr. André Luis Fischer.

Sites Consultados para revisão de literatura:

www.periodicos.capes.gov.br

www.educor.desenvolvimento.gov.br

<http://www.capes.gov.br/component/content/article?id=2164>

TARAPANOFF, K. M. A. **Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional**. In: Secretaria de Tecnologia Industrial. Educação Corporativa: contribuição para a competitividade. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. Brasília - DF: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004, p. 12-84.

Reginaldo Pereira dos Santos Junior[i]

José Luis Michinel[ii]

[i] Pedagogo, Psicopedagogo (UFBA), Mestre em Educação (FACED/UFBA), Doutorando em Difusão do Conhecimento do Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar da UFBA, membro do grupo de estudo MEMO/EDS da REDPECT, Professor Assistente da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) - Campus Serra da Capivara.

[ii] Físico (UCV), mestre em Biologia (IVIC), Doutor em Educação (UNICAMP), professor visitante do Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar da UFBA, coordenador do grupo de estudo MEMO da REDPECT; professor visitante da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

Recebido em: 06/07/2015

Aprovado em: 08/07/2015

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Método de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: