

---

## OS PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INDUTORES DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

### The Principles of Corporate Education as on Business Sustainability Inductors

Gilmar Moura da Silva<sup>1</sup>

Marcelo Alves dos Santos<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo pretende, a partir da noção de educação corporativa, desde os seus fundamentos, princípios, aplicação e desenvolvimento nas organizações, demonstrar de que modo essa tendência relativamente nova de promoção da educação através da gestão de pessoas, configura-se como importante ferramenta na indução da sustentabilidade no cenário atual das empresas.

**Palavras-Chaves:** Educação, Gestão de Pessoas, Sustentabilidade.

**Abstract:** This article aims, from the notion of corporate education, since its foundation, principles, application and development in organizations, demonstrating how this relatively new trend to promote education through people management, configured as important tool in inducing the sustainability of enterprises in the current scenario.

**Keywords:** Education, People Management, Sustainability.

Tornou-se consenso hoje no Brasil a ideia de que a educação é um instrumento necessário às mudanças e ao desenvolvimento do país, seja no nível econômico, político ou social. Entretanto, apesar de sua inquestionável importância, faz parte ainda de nossa realidade ter que lidar com os obstáculos oriundos do investimento na qualificação e educação para o trabalho que impedem que tal progresso possa se efetivar a contento.

No cenário mundial a conquista e consolidação de vantagem competitiva entre os países nas próximas décadas terão como eixo central a dimensão da formação humana calcada no conhecimento criador capaz de gerar riqueza para as nações através de sua organização social. Em nosso país, essa tendência não será exceção (EBOLI, 2010).

É neste contexto que buscamos articular as noções de Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Sustentabilidade como formas de se capacitar os colaboradores nas organizações para o enfrentamento dos desafios colocados pela sociedade contemporânea no que diz respeito ao ambiente das empresas, aos sistemas educacionais e à própria produção do conhecimento.

---

1 Psicólogo pela PUC-MG. Mestre em Educação – FAE/UFMG. Professor de Gestão Estratégica de Pessoas na FAMIG – Faculdade Minas Gerais.

2 Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Organizações Educacionais pela PUC-MG e Analista de RH na FHEMIG/MG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais.

---

Deve-se ressaltar, porém, que tomaremos para a nossa reflexão o termo educação corporativa para além de sua vinculação exclusiva com as práticas de “universidades corporativas” (UC’s), hoje em dia, adotadas por inúmeras organizações por todo o mundo. A educação corporativa que já se diferencia das tradicionais técnicas de treinamento e desenvolvimento (T&D), usualmente aplicadas na gestão de pessoas, passa a ser utilizada para nossos propósitos como um conjunto de princípios através dos quais pode-se promover ações educativas mais abrangentes e democráticas no interior das organizações, mesmo aquelas nas quais não se encontra formalizado um sistema de EC a partir da instauração de uma UC.

Segundo Eboli (2004), os princípios de sucesso da educação corporativa são o ponto de partida para toda organização que pretende valer-se dessa modalidade educativa para a formação de pessoas. E assim os define:

Princípios, são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade (EBOLI, 2004, p.57-58).

Para a autora, a estratégia organizacional se torna realidade, somente quando encontram-se alinhados e integrados aspectos “da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial - em especial o modelo de gestão por competências” (op.cit), os quais permitem transformar princípios em ações práticas, em hábitos e exercícios corporativos cujo efeito será o de produzir comportamentos dos colaboradores mais coerentes com a estratégia definida pela empresa.

Os sistemas de educação corporativa apresentam sete princípios de sucesso (EBOLI, 2010 apud EBOLI, 2004), tomados como conceitos e metodologia de implementação e análise de projetos de educação nas empresas. São eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Desse modo, tais princípios serve-nos com o referencial de base em torno dos quais gravitam a estratégia organizacional e seus processos internos em todos os níveis setoriais da empresa. Vejamos cada um deles separadamente e de modo panorâmico, à exceção do princípio da sustentabilidade, sobre o qual nos debruçaremos com mais vagar e profundidade, propondo uma reflexão que demonstre de que maneira é possível através da Gestão de Pessoas disseminar o desenvolvimento de uma mentalidade e conseqüentemente de uma cultura de ações sustentáveis nas organizações contemporâneas.

É consenso no mundo corporativo a ideia de que a sobrevivência de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de criar vantagens competitivas frente às rivais. E hoje, parece haver clareza de que tal processo se dá invariavelmente pelo investimento em educação como veículo para atrair e reter os talentos nas empresas (op.cit). Estudiosos da área, como o especialista em estratégias empresariais C.K.Prahalad (1995), nos informa que as maiores corporações do mundo, a exemplo da IBM e Toyota, colocaram como ponto central de sua estratégia o desenvolvimento de uma série de competências essenciais que mais tarde vieram a se transformar em produtos e serviços.

---

O princípio da *competitividade* aparece dessa forma alinhado ao de competências essenciais ou críticas, conceitos criados por Prahalad e Hamel (1995), e amplamente disseminados e aceitos pelas ciências da administração, que não cabe aos nossos propósitos aqui apresentar em detalhes.

Vale ressaltar, entretanto, que a educação corporativa está intimamente ligada ao conceito de competências, aprendizagem e formação de pessoas que na prática das organizações se transformam em vantagens competitivas. A empresa, assim, deixa de ser vista apenas como tendo a finalidade de criar produtos e serviços e passa à dimensão de fomentadora de competências. Desse modo,

isso facilitará decisões adequadas e integradas sobre gestão de talentos, tais como o perfil daqueles que devem ser recrutados, os estilos de liderança, o sistema de avaliação e remuneração e o desenho de programas educacionais. Tudo isso, obviamente, tendo como alvo as competências humanas que precisam ser adquiridas, desenvolvidas e implantadas para que esses talentos estejam aptos a viabilizar as estratégias diferenciadoras da empresa, formando assim a cadeia de competências( EBOLI, 2004, p.91).

Nessa perspectiva, a conclusão a que se chega é a de que, torna-se urgente a aplicação correta do conceito de competências essenciais, por parte das empresas, na realização de um diagnóstico consistente que oriente suas ações tendo em vista aumentar sua *competitividade*.

Outro aspecto extremamente importante a ser considerado na aplicação de um sistema educacional nas empresas é aquele que diz respeito à cultura organizacional, mais especificamente, queremos dizer, à capacidade de transmissão dessa cultura ao longo do tempo. Trata-se do princípio da *perpetuidade*. Para tal, é necessário que todos aqueles imbuídos da concepção e implantação de um projeto educativo nas organizações lancem mão de conhecimentos oriundos do campo da educação e da pedagogia empresarial, o que há de conferir maior eficácia a tais programas.

Em a *Filosofia da Educação* (LUCKESI, 1994), esse autor faz uma reflexão sobre as possíveis abordagens acerca da educação apontando três dimensões que se constituem numa espécie de direcionamento para as ações humanas na vida em sociedade, quais sejam, as dimensões redentora, reprodutiva e transformadora.

A dimensão redentora tem um caráter de integração e adaptação dos indivíduos por meio de ações corretivas que atuam sobre comportamentos desviantes com a intenção de preservar o “o corpo social” (op.cit). Não se faz nessa abordagem nenhuma crítica à sociedade, sendo a palavra de ordem integrar os novos que para ela chegam quanto aqueles que dela se deviam, num todo harmônico.

Já a educação, em sua dimensão reprodutora, é vista como parte inerente do todo social e o reproduz. Apesar da crítica que faz dos condicionamentos econômicos, sociais e políticos, o faz uma perspectiva reprodutivista da ideologia dominante nas formas em que aparece nas relações de trabalho, de poder e sociais em pauta (op.cit).

Por outro lado, a dimensão transformadora da educação, assume um caráter de “mediação de um projeto social”. Não pretende redimir nem reproduzir a sociedade, mas pensá-la em suas contradições buscando desenvolver estratégias de transformação a partir de uma dada realidade social.

---

Com esse referencial filosófico acerca da educação em mente, é possível pensar a que ele serve quando o tema em foco é a cultura organizacional. Fato é que o aspecto da transmissão da cultura corporativa sempre se apresenta como um dilema para as empresas, que oscilam ora entre uma tendência de adaptar e/ou integrar os indivíduos, ora de reproduzir suas crenças e valores a eles ou ainda a de estimular a inovação, a mudança, ou seja, a transformação da organização a partir da instauração de um novo modo de pensar que leve em conta sua estratégia vigente (op.cit).

Isso nos leva a crer que tais posicionamentos não são em si, excludentes, mas aplicáveis, separada ou simultaneamente, dependendo do momento em que vive a organização, a que público pretende atingir, enfim, quais valores busca agregar ao seu negócio, com vistas nos resultados para seus gestores, clientes e seu entorno social. Lembremos, apenas, que não importa a escolha a ser feita por uma dessas diretrizes, conquanto que o objetivo último seja sempre o de garantir que o princípio da *perpetuidade*, noutros termos, que a herança cultural possa se transmitir, se nela encontram-se elementos que favoreçam a constante aquisição de “competências humanas críticas” para o bem-estar organizacional.

Tal ambição, para que alcance êxito, não poderá desconsiderar, como enfatiza Eboli (2004), a necessidade de criar um ambiente favorável ao “conhecimento criador [...]” como a principal fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam a um desenvolvimento sustentável [...] (p.125). Nos referimos, nesse ponto, ao princípio da *conectividade*.

Para a autora, esse princípio traz em seu bojo o uso das ferramentas de gestão do conhecimento, para além de seu aspecto exclusivo de implantação e utilização de todo um aparato tecnológico, fundamental, vale dizer, para ceder também lugar à geração e transferência de conhecimento nas empresas num movimento de aprendizagem organizacional constante, em sintonia com o contexto atual de um mundo globalizado. Isso significa dizer que a organização passa a incluir entre seus objetivos a tarefa de “estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalham. Esse seria o papel principal de um sistema de gestão do conhecimento” (EBOLI, 2004, p.128 *apud* FISCHER, 2002).

Entretanto, é notória em nosso tempo, a rapidez com que tais conhecimentos tornam-se obsoletos. Sendo assim, o mundo contemporâneo e corporativo, sob o “imperativo categórico” da urgência, cria dispositivos que permitem “oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar” (EBOLI, 2004, p.145). O fenômeno em questão diz respeito ao crescimento vertiginoso de interessados em educação que fazem uso das novas tecnologias digitais. Poderíamos afirmar ser essa, talvez, a expressão máxima do princípio da *disponibilidade* preconizado pela educação corporativa.

Termos como educação a distância (*e-learning*), passam a fazer parte do cotidiano das pessoas, que encontram nesse instrumental a alternativa para realização de seus propósitos pessoais e profissionais. Desse modo, fomentar e disponibilizar a distribuição de conhecimentos dentro de uma lógica de interatividade e no tempo e quantidade exatos (*just-in-time*), em que surge uma dada

---

necessidade de desenvolvimento de pessoas, no espaço interno das organizações, vem se tornando prioridade no atual cenário do mundo corporativo.

Tais empreendimentos têm em seu horizonte uma preocupação cada vez mais crescente com o aspecto da *cidadania* empresarial, quinto princípio da educação corporativa, traduzidos em termos como ética e responsabilidade social e mais recentemente a noção de “valor compartilhado”<sup>3</sup>.

Ao considerarmos as empresas como parte integrante do todo social, tornou-se indispensável a elas incluir em seus projetos educacionais o desenvolvimento de uma consciência da responsabilidade do indivíduo como agente de transformação não só de sua realidade interna, mas também a de conferir-lhe o status de empresa-cidadã aos olhos da sociedade. Transformado em ator social, o colaborador - seja num plano individual imediato, seja como representante de uma corporação – é capaz então de contribuir para o avanço equilibrado da sociedade no presente com vistas em um futuro mais promissor para as gerações vindouras.

E isso não se faz, sem *parcerias*, penúltimo princípio educativo, que vem norteando nossa reflexão até o momento.

A ideia é a de tornar líderes e gestores empresariais em fortes parceiros internos e principais responsáveis pela educação e aprendizagem de suas equipes. Para tal, eles mesmos terão a necessidade de se submeterem a esse mesmo processo de aprendizagem que pretendem disseminar entre seus pares e colaboradores. Terão ainda que repensar e rever seus comportamentos perante seus liderados, como também incorporar o papel de lideranças educadoras criando condições para o livre curso de questionamentos e opiniões produzidas por seus membros em prol da construção do ideal esperado para a organização. Segundo Eboli (op.cit), um programa de educação corporativa deve recomendar e estimular ações que envolvam o alto escalão empresarial nesse tipo de iniciativa.

Passemos, então, à questão que se constitui como o mote de nossa reflexão, qual seja, articular todos esses princípios da educação corporativa ao seu último princípio, o da *sustentabilidade*, tomada em seu sentido amplo, através da Gestão Estratégica de Pessoas.

A área de Gestão de Pessoas tem sido apresentada na literatura científica como crucial para o sucesso ou fracasso da missão e princípios das organizações (BIANCHI, 2008; FERRAZ, 2007; PEDRO, 2005/2006). Suas mais modernas premissas vislumbram a relação entre competências essenciais e habilidades funcionais, incrementando a ação gestora para a implementação de estratégias capazes de ser “força-motriz” do empreendedorismo e da sustentabilidade nas organizações.

Conjuntamente, tem-se que a extrema competitividade atual exige das organizações um posicionamento de agregação de valor às pessoas e ao negócio em si, determinando que a educação propicie “o desenvolvimento e a implantação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2004, p.151).

---

3 O conceito de valor compartilhado pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de um empresa ao mesmo tempo que melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua. O foco da geração de valor compartilhado é identificar e ampliar o elo entre o progresso social e econômico (Michel E. Porter e Mark R. Kramer. Harvard Business Review, Jan. 2011, p.20)

---

É neste contexto que as ações da Gestão de Pessoas tornam-se o meio através do qual deverá ocorrer a apropriação de intensas e rápidas mudanças no interior das empresas na atualidade. A internalização da ideia de sustentabilidade, representa, em nosso modo de ver, um exemplo emblemático dessas ações. Desde que o conceito de sustentabilidade surge na década de 80 (DIAS, 2006, p.36), a busca de um consenso por um “modelo de desenvolvimento sustentável” constitui um dos grandes desafios das empresas modernas.

Por definição, a noção de sustentabilidade, aparece como a habilidade para “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p.8). Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p.878 *apud* SANTOS, 2011) defendem que “o desenvolvimento sustentável é um processo para se alcançar o desenvolvimento humano (...) de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura”.

Ainda com nos informa Santos (2011), existe duas visões quanto às definições de desenvolvimento sustentável: uma que associa sustentabilidade a crescimento econômico, uso racional dos recursos naturais e utilização da tecnologia de maneira mais eficiente e menos poluente, e por outro lado, a visão de sustentabilidade circunscrita a projetos sociais e políticos, que ambicionam a erradicação da pobreza, a promoção de uma melhor qualidade de vida, a satisfação das necessidades básicas da humanidade, tudo isso através da apropriação e transformação dos recursos ambientais de modo responsável.

Sendo assim, uma empresa sustentável, é “aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável, ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – os três pilares do desenvolvimento sustentável” (ELKINGTON, 1998. p.90 *apud* SANTOS, 2011).

Por conseguinte, conforme Bassi e McMurrer (2007), cinco direcionadores são fundamentais nessa missão: liderança efetiva, engajamento dos funcionários, acesso ao conhecimento, capacidade organizacional para o aprendizado e otimização da força de trabalho, todos aplicados em conformidade com a estratégia organizacional.

A assunção de formas de gestão mais eficientes e a articulação de inovações de caráter social, cultural e tecnológico - equilibrando-se as dimensões técnica e cultural da mudança - ativam uma complexa reflexão acerca da ação estratégica da gestão de pessoas como mecanismo de engajamento sustentável dos trabalhadores. A aplicação dos princípios da educação corporativa, tal como os apresentamos inicialmente, em seu escopo mais estratégico, acreditamos, seriam os elementos-chave na criação e implementação dessas ações sustentáveis, sobretudo quando, conforme observam Munck e Souza (2009), se torna ainda mais necessária uma resposta das organizações para que em seu agir, exista uma racionalidade que abrigue as responsabilidades social e econômica.

O comprometimento com uma gestão sustentável através da gestão estratégica de pessoas considera itens que valorizam processos e sistemas maiores, através de cadeias interconectadas que visam promover um ambiente educacional equilibrado e dimensionado do ponto de vista

---

social, econômico e ambiental. Tal ambiente congrega valores que possam elevar seu patamar de competitividade mercadológica e realcem a assimilação de suas competências críticas, empresariais e humanas e ampliem o caráter de transmissão da educação aos demais entes da organização, com vistas à formação de um modelo mental que perpetue a existência da empresa (EBOLI, 2004). A construção social do conhecimento, nesta linha, liga-se à avaliação da cultura organizacional, no sentido de que:

A passagem para um estado mais elevado de consciência implica mudança nas crenças, nos valores e nos comportamentos. Os valores num nível mais elevado de consciência promovem maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação (Barret 2000, p.59 apud Hallak; Rodriguez, 2010, p.7).

Destarte, a formação de pessoas em um sistema de educação corporativa congrega o desenvolvimento de culturas organizacionais que favoreçam a flexibilidade e a inovação (MADRUGA, VENTURINI, FAGAN, 2006, apud DESSLER, 2004, p. 2), através do oferecimento de recursos e atividades de uso facilitado, capazes de estimular um aprendizado proativo e autônomo. Também, sob a ótica, da construção social proposta, privilegia-se um ambiente de conexões, onde a apropriação do saber seja dinâmica e intensifique a comunicação empresarial. Em suma, busca-se a “inovação sustentável”, como maneira de contribuir para se alcançar o desenvolvimento organizacional (BARBIERI et al, 2010, p. 147).

Em meio a este contexto, os atributos de cidadania - a postura ética e socialmente responsável são requisitos de valor e largamente influenciados pelo posicionamento de aprendizagem imposto pela alta gestão, dado que:

Liderança é uma questão de atitude e comprometimento, entre gestores e não gestores, que possibilita a mobilização do grupo através da ação, com confiabilidade e a partir do exemplo envolve diversas variáveis situacionais para a realização de objetivos comuns (AMORIM e AMORIM, 2008, p.3).

Neste sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas ocupa um lugar fundamental para o desenvolvimento de uma cultura assentada nos pressupostos da sustentabilidade. O desafio de promover uma gestão sustentável deverá contar com a habilidade dos gestores que hoje estão à frente das organizações para buscar alternativas de adequação a tais exigências a partir do espírito de participação e cooperação coletivas forjadas por meio de um ostensivo plano educativo capaz de capturar as consciências em prol da efetivação de seus projetos sustentáveis.

Todavia, o ponto de vista que defendemos é o de que tal empreendimento não poderá limitar-se simplesmente a políticas de treinamento nos moldes tradicionais aos quais as organizações estão habituadas. Pelo contrário, torna-se necessária, como já dissemos, uma intervenção educativa com o fito de uma mudança de mentalidade que leve à percepção da empresa como participando de um sistema social mais amplo que produz impactos em todos os elos da cadeia de manifestações humanas, desde a esfera íntima até às esferas sociais, econômicas e ambientais.

Nessa perspectiva, os princípios da educação corporativa tornam-se os pilares constitutivos para a formação de um pensamento sustentável conferindo à organização maior *competitividade*, na medida em que a coloca em destaque no atual cenário da concorrência mundial.

---

Assim, a consciência sustentável, uma vez incorporada à cultura da organização, eleva-se ao status de crença e valor, e poderá, portanto, ser transmitida às próximas gerações, *perpetuidade* essa, garantidora da satisfação das necessidades do homem em um dado contexto social futuro.

Os princípios da *conectividade e disponibilidade*, que como vimos, alinham-se à ideia de gestão do conhecimento, encontrariam também sua efetividade na facilitação do acesso a teorias, dados e informações sobre sustentabilidade compartilhadas entre os funcionários o que ajudaria diretamente para tal conscientização e implementação de estratégias sustentáveis. De acordo com Souza e Silva (2008, p.119 *apud* SANTOS, 2011), “quando os trabalhadores transformam suas rotinas, em consonância com os processos inovativos, novos conhecimentos geram comportamentos diferenciados”.

Finalmente, os princípios de *cidadania e parceria*, se entrelaçam a partir do momento em que se consegue na organização pessoas comprometidas a colocar seu saber profissional à disposição dos gestores através de iniciativas e sugestões de modificações no processo produtivo com vistas não só à redução de custos, mas também na geração de conhecimentos que possuem em seu horizonte a promoção da *sustentabilidade*, o que só é possível pela via da educação.

## REFERÊNCIAS

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil, mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, M.; FISCHER, A.L.; MORAES, F.C.C.; AMORIM, W.A.C., Orgs. **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

PRAHALAD, C.K. Entrevista na revista HSM, nº1, mar./abr. 1997. “As empresas mais admiradas do Brasil”. **Revista Carta Capital**, São Paulo, out.2003, ed. Especial.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

LUCKESI, C.C. **Filosofia de Educação**. São Paulo: Ed. Cortez, 1994.

FISCHER, R.M. **O Desafio da Colaboração**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**, 1987, p.8. Oxford: Oxford University Press.