

METODOLOGIAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA: POSSIBILIDADES, LIMITES E PROPOSTAS

CORPORATE EDUCATION METHODOLOGIES: POSSIBILITIES, LIMITATIONS AND PROPOSALS

Teresa Gláucia Gurgel Gabrielle Costa

Mestre em Psicologia e Subjetividade. Docente da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza.

RESUMO

Este estudo insere-se no campo de investigação sobre gestão de pessoas e visa tecer considerações sobre possibilidades e limites das metodologias de educação corporativa, especificamente a metodologia de educação à distância (EAD) e a metodologia vivencial. Utilizou-se da metodologia da pesquisa bibliográfica sustentadas no referencial teórico proposto por Bíscaro (1994), Boog (2001) além de Kannane e Ortigoso (2001). Evidenciaram-se como possibilidades da EAD, a redução da segregação educacional, agilidade no atendimento às metas organizacionais, compartilhamento do conhecimento e maior integração entre os membros da organização. Quanto à metodologia vivencial constatou-se o desenvolvimento integral do ser e a auto-expressão da personalidade dos colaboradores. São limites da primeira: a adequação dos suportes tecnológicos ao desenvolvimento dos conteúdos, a gestão do tempo para a realização dos cursos e a motivação. A necessidade de amplo conhecimento sobre psicodinâmica, psicopatologia, do público-alvo e maior tempo na consecução dos cursos são limites da metodologia vivencial.

Palavras-chave: Educação corporativa. Educação à distância. Educação vivencial. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study is inserted in the research field of People Management and aims to discuss about the possibilities and limits on methodologies of corporate education, specifically on distance education methodology and on existential methodology. As methodology, bibliographical research were used, based on theoretical background proposed by Bíscaro (1994), Boog (2001) and Kannane; Ortigoso (2001). This study has shown as possibilities on distance education: the reduction of educational segregation, efficiency on meeting the organizational goals, sharing the knowledge and further integration among members of the organization. Some limits were found, such as: the adequacy of the technological supports to the development of contents, time management to carry out the courses and motivation. On the experiential methodology was found the integral development of the human being and the self expression of the personality of the collaborators. As limits were found the of extensive knowledge about psychotherapy, psychopathology, the target public and much time to carry out the courses.

Keywords: Corporative education. Distant learning. On sight education. Methodology. People management.

1 INTRODUÇÃO

Sobreviver no mercado competitivo do novo milênio implica em mudanças sólidas e bem planejadas que visem ao alargamento de vantagens competitivas para a organização. Entretanto, os paradigmas de competitividade sofrem transformações ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento das teorias administrativas e os avanços sociais e tecnológicos. Nesse compasso, instala-se a sociedade da informação e do conhecimento, marco original da educação corporativa como estratégia de desenvolvimento de competências necessárias ao perfil do novo profissional.

A educação corporativa envolve ações planejadas no sentido de promover o desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores, através da aquisição e/ou aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis às necessidades do negócio. A ação educacional exige uma *práxis* que envolve fundamentação teórica consistente, método definido e técnicas ou instrumentos adequados.

O presente estudo tem por objetivo tecer considerações críticas sobre as metodologias de educação corporativa, especificamente sobre a metodologia de educação à distância e a metodologia vivencial, no tocante a seus limites e possibilidades de aplicação.

Estabeleceu-se este recorte devido à grande difusão dessas abordagens nas práticas da educação corporativa continuada, por favorecerem a expansão da habilidade interpessoal dos colaboradores, competência tão necessária às atuais relações de trabalho, como também por representarem forças propulsoras na direção da formação, qualificação e capacitação profissional, a qual demanda maior flexibilidade do profissional. Justifica-se tal escolha por considerá-las metodologias inovadoras, atuais e amplamente divulgadas e utilizadas nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

A problemática aborda a questão da adequação da metodologia aos objetivos corporativos e educacionais. Considerando-se a

inexistência de total eficácia dos métodos, mas sim suas peculiaridades quanto às técnicas utilizadas, recursos e instrumentalidade, elaborou-se um levantamento bibliográfico com base na literatura especializada, apontando-se vantagens e desafios a serem enfrentados no uso das metodologias supracitadas.

Ordenaram-se quatro tópicos para a consecução deste estudo, iniciando-se com um recorte do cenário atual no tocante às demandas educacionais e de mercado de trabalho. Em seguida, discorreu-se sobre a educação corporativa enquanto estratégia de desenvolvimento humano e profissional. No terceiro tópico, discutiu-se sobre as metodologias de educação corporativa, nomeadamente a metodologia de educação a distância e a metodologia vivencial. Por fim, apresentam-se considerações acerca dos limites e possibilidades das metodologias de educação corporativa, como também propostas de reflexão para uma *práxis* mais inclusiva.

Espera-se que este estudo possa contribuir com reflexões sobre a educação corporativa enquanto instrumento político e social para a formação de colaboradores, gestores e dirigentes éticos, atentos às demandas de uma sociedade que clama pelo resgate da humanização nas relações de trabalho.

2 CENÁRIO ATUAL: RECORTES DA EDUCAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

As transformações sociais trazem em seu bojo uma onda de mudanças inerentes ao processo histórico de toda sociedade, que implicam um período de formação educacional mais extensa, de fato, continuada. Advêm mudanças na economia, na cultura, política, recursos tecnológicos e nos perfis profissionais. Vive-se na sociedade da informação e do conhecimento, da qual germinam as organizações informacionais.

Castells (1999 *apud* TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p.5) explica que a organização informacional é assim denominada “porque a produtividade e a competitividade dos agentes nessa economia [...] dependem

basicamente de sua capacidade de gerenciar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento”. Dodgson (1993 *apud* SOUZA, 2004) reforça essa concepção ao ressaltar que a aprendizagem organizacional prima pela manutenção e desenvolvimento da competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Decorre desse novo paradigma informacional a sociedade do conhecimento, sendo este a competência essencial para que as organizações mantenham-se competitivas. Refere-se aqui ao conhecimento do negócio, do mercado, das tecnologias de comunicação, informação e de produção, bem como dos clientes externos e internos, não mais concebidos como recursos humanos, mas sim como capital humano, capital intelectual.

Os aspectos universais e normativos de uma organização, seus paradigmas, refletem a cultura organizacional e devem ser moldados pelo critério de ajuste entre a organização, o ambiente e a tecnologia, pois somente desse modo a organização será bem sucedida (CHIAVENATO, 2003). A busca pela formação e educação continuada provém deste fenômeno de tentativa de adaptação, ou melhor, de sobrevivência na ambiência competitiva.

Azevedo (1999) assegura que a educação continuada exige uma reformulação do processo educativo tendo em vista a possibilidade de adaptar o educando às novas tecnologias e às novas necessidades do mercado, posto que as exigências serão cada vez mais diferenciadas. Chiavenato (2003) corrobora tal concepção ao esclarecer que a organização de trabalho deve estar em sintonia com as informações do mercado, com as necessidades dos clientes internos e externos, além de acompanhar de perto os concorrentes, rever os processos do negócio, atualizar-se tecnologicamente e repensar seus valores e missão.

Diante desse novo cenário, Azevedo (1999) enfatiza que a primeira mudança significativa no processo de trabalho, decorrente das transformações sociais históricas, é a chamada “flexibilidade funcional”, ou seja, o perfil do profissional da sociedade da informação e do conhecimento inclui, entre outras caracte-

terísticas, a capacidade de desenvolver tarefas diversificadas, não correspondendo mais ao modelo do profissional especializado. Valoriza-se o profissional polivalente.

Essa mudança de paradigma trouxe implicações ao processo de formação e educação profissional. Surge a expectativa de que os colaboradores da organização de trabalho tenham um conhecimento mais amplo não apenas dos processos organizacionais, mas também do mercado, de segmentos afins, de cultura geral, enfim, espera-se que o colaborador saiba não apenas o que fazer, mas como, porque, para que, quando, com quem, onde fazer, além de ter que atribuir um sentido pessoal e social a este fazer. Espera-se do colaborador conhecimento, envolvimento, comprometimento, pró-atividade, autonomia, autoconfiança, enfim, um contínuo processo de formação e aprimoramento pessoal e profissional.

Azevedo (1999) evidencia uma segunda mudança no processo de trabalho, a saber, a capacidade de se trabalhar em grupo, o que pressupõe capacidade de liderança, de articulação e de negociação, acrescentando-se ainda a capacidade de comunicação interpessoal.

Verifica-se o grau de exigência no tocante à qualificação e formação dos colaboradores; entretanto, as escolas formais de ensino, até mesmo as escolas técnicas ou profissionalizantes, não são suficientes para preparar o profissional para o novo mercado. Desse modo, Azevedo (1999, p.43) destaca que

A formação para o mercado de trabalho, cada vez mais, vai ser treinamento no trabalho e educação continuada, a extensão; um sistema de extensão de nível médio, gigantesco, que vai ter de se adaptar a cada realidade, a cada momento. Flexível para responder ao que seja necessário: curso de curta duração, curtíssima duração, formações específicas e muito treinamento, já que esse sistema exige formação continuada para a vida toda.

Passaram-se quase dez anos e o que representava uma visão de futuro mostra-se como realidade presente. Cursos mais “enxutos”, foco definido, direcionamentos determinados, enxurradas de possibilidades de cursos de curta duração, composição de verdadeiros

portfólios de cursos das mais diversas áreas, representando a multi e interdisciplinaridade são características da educação e formação para o mercado de trabalho.

Evidente que o papel da educação é preponderante nesse novo cenário, pois a sociedade da informação e do conhecimento solicita um grau de abstração, de apreensão e compreensão do mundo, bem como uma capacidade de desenvolver estratégias eficazes para o enfrentamento dos problemas.

É nesse contexto que surge a necessidade de agregar conhecimentos e promover a expansão do capital intelectual em prol do desenvolvimento organizacional. Fundam-se, portanto, as bases da educação corporativa continuada, como estratégia de construção de vantagens competitivas que traduzam não apenas a atratividade de clientes superior aos seus concorrentes, mas sim, conforme Teixeira e Zaccarelli (2007), a criação de bens intangíveis, criando-se competências intrínsecas a cada organização.

3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O termo educação corporativa vem ganhando espaço nas discussões sobre desenvolvimento organizacional e ambiência competitiva. A relação homem-trabalho vem demandando novas posturas organizacionais, haja vista que o trabalho não pode mais ser concebido de forma mecânica como se preconizava na era industrial. O trabalho envolve novos problemas que mobilizam competências mais complexas, com os quais se deve lidar através de conhecimentos gerais e específicos, habilidades e atitudes apropriadas ao enfrentamento dos mesmos.

A organização depara-se com a necessidade de responder ao mercado com dinamismo, utilizando-se de estratégias inovadoras, atualizadas no compasso das transformações sociais, ou até mesmo antecipando-se a elas. As repercussões também atingem os clientes externos, agora mais informados, mais vigilantes e críticos não só quanto à qualidade e custo dos produtos e serviços que consomem,

mas também em relação à avaliação social e política que fazem das organizações. Estas, por sua vez, precisam mostrar-se hábeis diante das novas demandas que surgem, ostentando sua competência. Portanto, competência organizacional tornou-se sinônimo de vantagem competitiva.

Brandão (2006) esclarece que, de fato, desde o final do século XIX verificam-se sinais da educação corporativa, citando como exemplo as oficinas de artesãos. A autora elucida ainda que somente no final da década de 1980 houve um aumento do interesse na educação corporativa como estratégia do gerenciamento do desenvolvimento profissional, indicando como expoente desse fato a criação das universidades corporativas.

Pode-se caracterizar a educação corporativa como um conjunto de ações que visam ao desenvolvimento de pessoas, aprimorando suas competências, alinhando-as às estratégias de negócio. Meister (1999 *apud* BRANDÃO, 2006) afirma que um dos principais objetivos da educação corporativa é tornar o aprendizado um valor, um recurso intangível da organização, assim como uma atividade permanente nas práticas organizacionais, no intuito de promover uma formação de qualidade para os colaboradores.

Evidencia-se que a educação corporativa deve representar a interseção das competências humanas e das competências organizacionais, estabelecendo-se o alinhamento entre ambas, configurando-se uma estratégia competitiva eficaz. Destarte, o sistema de educação corporativa justifica-se pela necessidade de majorar a competitividade e o valor de mercado da empresa, através do aumento do valor das pessoas por meio do investimento, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais.

Esse modelo de gestão por competências apresenta-se como uma possibilidade de conciliar a capacitação e qualificação técnica e conceitual com a formação humana e interpessoal. Desse modo, conforme Zobot e Silva (2002) a gestão por competências envolve quatro dimensões fundamentais, a saber: interesses (saber-ser); atitudes (saber-agir); saberes

(conhecimentos) e habilidades (saber-fazer). Considera-se esse o foco de todas as ações da educação corporativa: desenvolver competências com bases nessas quatro dimensões.

Para tanto, propõem-se as diversas metodologias de educação corporativa continuada, as quais devem utilizar instrumentais e estratégias adequados às demandas organizacionais e pertinentes ao planejamento estratégico da organização. Assim sendo, a educação corporativa pode ser compreendida como um conjunto de ações organizacionais que promovem um processo contínuo de aprendizagem e gestão do conhecimento, uníssonas à visão e à missão da organização.

Faz-se importante estabelecer a diferenciação entre os modelos de educação corporativa e de educação tradicional, ou acadêmica-formal. Identifica-se o foco de cada um desses modelos como diferença essencial entre as atividades de ambas. A educação corporativa tem como objetivo desenvolver competências fundamentais para o sucesso dos negócios, enquanto a educação tradicional, ou acadêmica-formal, direciona seus esforços para a formação ampla do aprendiz. Vitelli (2000 *apud* BRANDÃO, 2006) ressalta que a educação só representará vantagem competitiva se a sistematização do conhecimento e a aprendizagem forem inerentes à cultura da organização.

Kanaane e Ortigoso (2001) refletem sobre as crises nas instituições sociais e suas conseqüências no processo educacional de dirigentes e gestores que pautaram suas formações com ênfase no sucesso econômico e profissional a qualquer custo, resultando posturas individualistas, corrupção, violência e degradação dos valores humanos. Os autores instigam para a necessidade de se direcionar a educação corporativa como resgate dos valores éticos e sociais.

Desse modo, a educação corporativa apresenta uma tendência proativa com vistas ao alcance das metas organizacionais. Deve ser considerada como unidade de negócio. Para atender ao seu fim, utiliza-se dos recursos metodológicos da aprendizagem, enquanto área do saber da educação; entretanto, as metodologias de aprendizagem corporativa são per-

meadas com as crenças e valores empresariais e direcionadas para a prática dos negócios.

4 METODOLOGIAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os métodos representam os meios utilizados para o alcance dos objetivos gerais e específicos estabelecidos no processo de aprendizagem. Devem, portanto, estar alinhados aos objetivos e conteúdos da aprendizagem. No caso da educação corporativa, inclui-se o alinhamento dos métodos de ensino com as políticas e o planejamento estratégico da organização.

Portanto, não é possível estabelecer quais são os métodos mais adequados ou mais eficazes sem que se tenha por critério avaliativo o contexto organizacional, a ambiência competitiva, assim como definições de metas e visão de futuro da organização.

A literatura específica do campo da gestão de pessoas, particularmente Bísvaro (1994), Boog (2001), Kannane e Ortigoso (2001) apresenta as metodologias educacionais frequentemente aplicadas nos processos de educação corporativa, dentre elas evidenciam-se o método expositivo, o método demonstrativo, o método por simulação, o método vivencial, o método a distância, dentre outros. Evidencia-se que os métodos respondem a determinadas abordagens pedagógicas, as quais se concentram em quatro princípios: aprendizagem por conceitos, aprendizagem pela experiência/treino, aprendizagem por simulação e por desenvolvimento psicológico.

Aprender por conceitos implica o uso das funções cognitivas, como atenção, memória e raciocínio, para a elaboração e compreensão geral dos conhecimentos necessários ao desempenho do trabalho. Destaca-se aqui o uso do método expositivo. Aprender pela experiência/treino focaliza a aquisição do conhecimento a partir das práticas operacionais, as quais podem até mesmo anteceder ou prescindir da aquisição do conhecimento conceitual/teórico.

Os métodos demonstrativos são bastan-

te aplicados nessa abordagem. Segundo Gramigna (1997), a aprendizagem por simulação representa a tentativa de se prever as situações que possivelmente serão vivenciadas no contexto profissional, preparando o colaborador para responder com prontidão a essa demanda. Inclui-se o método por simulação através de técnicas como: jogos, dinâmicas, *roleplay* e dramatização. Por sua vez, aprender por desenvolvimento psicológico enfatiza a necessidade de resolver os problemas interpessoais nas organizações através do aprendizado/treino comportamental, aprimorando-se os modelos comportamentais e atitudinais. Utiliza-se o método vivencial com direcionamento às questões da formação pessoal e história de vida.

Métodos, estratégias e técnicas compõem uma unidade maior de estudo chamada metodologia e devem estar alinhados entre si no planejamento das ações da educação corporativa. Kanaane e Ortigoso (2001) apontam que as parcerias constituem respostas criativas e eficazes às demandas de competitividade, mesclando interconexões entre escolas, empresas públicas e privadas, unindo a educação aos processos de desenvolvimento humano e social. Outras estratégias podem ser mencionadas, como a terceirização dos serviços de treinamento e desenvolvimento e mesmo o desenvolvimento de unidades ou centros de educação inseridos na própria organização.

Diante da diversidade de metodologias de educação corporativa, conforme explicitado na introdução do presente artigo, apresentam-se a seguir breves considerações sobre a metodologia de educação a distância e a metodologia vivencial.

Com a explosão da tecnologia da informação, a metodologia de educação a distância tem sido o tema atual dos processos de educação corporativa. A Educação a Distância (EAD) tem sido estudada por vários autores e é definida por lei como:

Art. 1º - ...modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação,

com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Evidencia-se que os meios de comunicação podem ser variados, desde o material impresso enviado por correio ou encartado em jornais, como aulas transmitidas via rádio, televisão, ou mesmo o uso de CD-ROM e internet. O princípio fundamental é o processo de educação mediado por recursos da tecnologia da informação e comunicação, minimizando-se as barreiras geográficas das distâncias e do tempo.

Enumeram-se algumas vantagens da metodologia a distância, a saber: 1) a abertura que ela promove, pois reduz as dificuldades de acesso aos cursos por derrubar fronteiras geográficas, assim como pela ampliação de oferta de cursos, pois nessa modalidade a restrição de alunos por turma é bem menor; 2) a flexibilidade que promove ao aluno em relação a quando, como e em que ritmo estudar; 3) a eficácia dos cursos, haja vista que os conteúdos instrucionais são elaborados por especialistas e 4) além de possibilitar uma formação permanente e pessoal (KANAANE; ORTIGOSO, 2001).

Avalia-se a possibilidade de acesso aos programas de capacitação e qualificação dos colaboradores como valor agregado que essa metodologia oferece, citando-se como exemplos os cursos de língua estrangeira, cursos básicos de informática, cursos de etiqueta profissional, os quais promovem informações que geram conhecimentos, podendo ser revertidos em mudanças de comportamento no ambiente corporativo. A metodologia da EAD reduz a segregação educacional, pois está aberta aos colaboradores dos diversos níveis hierárquicos da organização, quando os meios de comunicação utilizados são mais acessíveis à clientela interna dos níveis estruturais e operacionais. São oferecidos ainda cursos em nível de graduação e pós-graduação, em parceria com IES, os quais implicam em regulação dos órgãos superiores de educação e recursos tecnológicos mais aprimorados, direcionando-se para a clientela interna dos níveis administrativos

e gerenciais.

A metodologia de EAD promove agilidade no atendimento às metas de educação corporativa e, quando bem conduzida e apoiada em ferramentas tecnológicas apropriadas, como intranet, internet, tele e videoconferência, fóruns, *chats*, correio eletrônico e sistemas de multimídia, viabiliza canais para o compartilhamento do conhecimento, para a promoção da aprendizagem colaborativa, para uma maior integração entre os níveis da organização, assim como o fortalecimento do sentimento de pertença entre os colaboradores.

Todavia, indicam-se alguns desafios enfrentados nessa metodologia, como a necessidade de adequação dos suportes tecnológicos ao desenvolvimento dos conteúdos dos cursos; a atenção que deve ser dada na gestão qualitativa e quantitativa do tempo disponibilizado para a realização dos cursos; assim como o incentivo à manutenção da motivação do participante do curso, devido ao alto índice de alunos que não conseguem concluir os cursos em tempo hábil (PRIMO, 2007).

A esses desafios acrescentam-se os mitos e tabus sobre a educação a distância, que ainda encontram-se prenhe de dúvidas e estigmas que incorporam certa descrença em relação à sua eficácia, sua qualidade, sua credibilidade e reconhecimento na sociedade e no mercado de trabalho.

Quanto à metodologia vivencial ressalta-se que é mister o conhecimento acerca da dinâmica grupal. Conforme Schermerhorn (1999) pode-se definir um grupo como um conjunto de duas ou mais pessoas que apresentam certa regularidade na interação no trabalho com a intenção de atingir um ou mais objetivos comuns. São características dos grupos a interdependência e a interação contínua em prol do alcance dos objetivos e metas em comum. É no grupo, na interação grupal, que se operacionalizam os problemas, conflitos, as buscas de propostas de solução, os *insights* e os impasses. Portanto, o estudo da dinâmica grupal é imprescindível para a compreensão dos processos que ocorrem na ambiência corporativa e mostra-se eficaz quanto aos resultados no que se refere às mudanças atitudinais e

comportamentais dos colaboradores, particularmente no tocante às relações interpessoais (MOSCOVICI, 1985).

Adentra-se no campo da dinâmica dos grupos, que investiga as forças psicológicas e sociais atuantes na relação grupal e expressa através de fenômenos como a coesão, coerção, pressão social, atração, rejeição, resistência a mudança, interdependência e equilíbrio (MINICUCCI, 2002). Os fenômenos grupais são estudados através de técnicas e estratégias vivenciais, experienciais, que compõem a metodologia vivencial, a qual inclui os jogos, as dinâmicas, as simulações e as vivências como instrumental apropriado para tal metodologia.

Cada uma dessas estratégias ou técnicas deve convergir para os objetivos do T&D e dos grupos em que serão aplicadas. Alguns cuidados são ressaltados no uso dessa metodologia, sugerindo-se que as ações:

devem estar focalizadas na planificação/diagnóstico do problema, conhecimento dos participantes, clarificação de papéis e elucidação dos processos de relacionamento intra e interpessoais (*feedback*), esforçando-se para proporcionar ao grupo a consciência do que faz, como faz, para que faz, como vive no plano das opiniões, interações, atitudes e comportamentos presentes nesse universo (KANAANE; ORTIGOSO, 2001, p. 94)

Verifica-se a amplitude da metodologia vivencial e a possibilidade de conteúdos e temáticas que podem ser trabalhados e desenvolvidos por seu intermédio. Focaliza-se o desenvolvimento integral do ser, considerando-se os aspectos cognitivos, comportamentais e emocionais.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001) a metodologia vivencial, quer seja aplicada através de jogos, dinâmicas ou simulações, apresenta certas vantagens, pois favorece que os participantes revelem aspectos de sua personalidade que em outras ocasiões não revelariam. Tais situações servem de contexto para análise e reflexão sobre posturas, comportamentos, emoções, reações, que são dialogados com o intuito de servir de base para mudanças atitudinais. Focalizam-se aspectos voltados não apenas às competências profissionais de-

correntes da função, cargo ou posição do colaborador, mas também aspectos referentes à dimensão humana, psicológica, social e ética. A metodologia vivencial permite a identificação e implementação de estratégias e soluções profissionais pautadas na abordagem socio-comportamental.

Minicucci (2002) evidencia que as mudanças de comportamento transcorrem intrinsecamente nas relações grupais, a partir do desenvolvimento da percepção do outro, da atenção aos papéis sociais que estão sendo desempenhados no grupo, da identificação dos mecanismos de resistência à atração afetiva, da compreensão dos problemas de comunicação, das atitudes grupais e do desenvolvimento de comportamentos facilitadores e/ou de liderança.

Considera-se a relevância dessa metodologia nos processos de educação corporativa, haja vista sua implicação no reconhecimento e possibilidade de desenvolvimento do potencial humano, favorecendo que o colaborador aprenda não apenas a fazer, mas também aprenda a ser e a conviver, atitudes reconhecidamente imprescindíveis ao novo cenário corporativo e social.

Contudo, a metodologia vivencial requer cuidados importantes como amplo conhecimento sobre psicodinâmica e psicopatologia, a fim de que não se incorra em riscos quanto à desestruturação emocional e psicológica dos participantes, posto que certas situações vivenciais mobilizam conteúdos psíquicos que podem ser geradores de ansiedade. Requer ainda planejamento global da situação, inclusive dos recursos, materiais de apoio e didático, tempo, espaço, processo de avaliação/*feedback*, dentre outros, além de demandar maior tempo na consecução dos cursos devido à restrição de quantidade de participantes por grupo, posto que grupos muito numerosos são difíceis de ser coordenados e avaliados. Certamente, a necessidade de conhecimento acerca do público-alvo, suas expectativas, conhecimentos prévios, maturidade e motivação são fatores relevantes na condução de grupos enquanto metodologia educacional corporativa.

Em síntese, as metodologias a distância

e a vivencial, aplicadas no contexto corporativo, apresentam forças propulsoras na direção da formação, qualificação e capacitação profissional, promovendo condições do desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, aumentando o portfólio de conhecimentos dos colaboradores, atualizando-os para a demanda do profissional flexível e polivalente, facilitando a expansão de sua habilidade interpessoal tão necessária às relações de trabalho. Acrescenta-se ainda a possibilidade do colaborador identificar o sentido pessoal, social e profissional de seu trabalho, fortalecendo seu autoconceito e sua autovalorização, tornando-o mais satisfeito em sua relação com trabalho.

Entretanto, é imprescindível que se mantenham as devidas ressalvas quanto aos desafios e limitações presentes nas metodologias educacionais aqui discutidas, enfatizando-se que o direcionamento de qualquer ação educativa deve ser o desenvolvimento de mecanismos de enfrentamento que proporcione equilíbrio entre os interesses organizacionais e os dos colaboradores.

5 POSSIBILIDADES, LIMITES E PROPOSTAS

Considerando-se a complexidade da educação corporativa, suas ações, objetivos e metodologias, surgem algumas reflexões acerca dessa prática tão disseminada. Uma primeira reflexão direciona-se para as particularidades que devem ser observadas em todo processo de aprendizagem, especialmente na educação corporativa, a qual envolve dimensões que vão além da aprendizagem como processo, pois a aprendizagem organizacional também representa um meio de sobrevivência corporativa e um meio de sobrevivência da empregabilidade do indivíduo.

Kanaane e Ortigoso (2001) destacam certas peculiaridades como a questão da individualidade, da organicidade, da praticidade, da ênfase na comunicação, da flexibilidade, da motivação e da capacidade de lidar com desafios.

Os autores esclarecem sobre a importância do respeito à individualidade de cada colaborador, no tocante à sua adaptabilidade, seu potencial, suas necessidades e conhecimentos prévios, assim como a flexibilidade dos treinamentos, compreendidos como ações de educação corporativa, montados no intuito de corresponder às necessidades organizacionais, pessoais e de mercado. Kanaane e Ortigoso (2001) explicam ainda que a motivação dos colaboradores é alvo e condição básica para o bom aproveitamento do processo de ensino-aprendizagem, sendo a motivação um processo individual expresso através da interação do colaborador no contexto organizacional, bem como por sua produtividade.

Observa-se que os aspectos ressaltados anteriormente evidenciam as diferenças individuais, entretanto, o processo de ensino-aprendizagem é conduzido com foco em resultados e indicadores de desempenho. A análise de cada individualidade pode ser considerada, mas a expectativa de desempenho é unificada. De fato, tais peculiaridades requerem estratégias diferenciadas e, conseqüentemente, abordagens e metodologias específicas. O grande desafio é adequar a metodologia a tantas variáveis como as apresentadas no presente tópico, além dos objetivos e metas organizacionais.

Os autores citados comentam que essas ações de educação corporativa são pedagógica e andragogicamente elaboradas e concatenadas ao contexto organizacional. Clarificam que a proximidade com a prática e com as experiências vivenciadas pelos colaboradores evidencia as questões ligadas à aprendizagem, como objetivos, conteúdos e metodologia. Do mesmo modo, também corrobora para a recorrência de situações desafiadoras para os colaboradores, promovendo situações de feedback, o que representa vantagens estratégicas para o melhor desempenho das equipes de trabalho.

Destarte, as possibilidades são muitas no tocante ao desenvolvimento de estratégias de educação corporativa, destacando-se metodologias tradicionais e inovadoras, algumas mais conteudistas, outras mais técnicas, umas mais

acessíveis e executáveis no ambiente corporativo, envolvendo custos que não representem grandes cifras, nem recursos materiais de difícil aquisição ou utilização, em comparação com outras mais complexas.

Independente da metodologia proposta, os desafios a serem enfrentados são inerentes às práticas corporativas, as quais permeiam um campo dinâmico, competitivo, prenhe de forças antagônicas. Diante do exposto, Kanaane e Ortigoso (2001, p.86) salientam que

o grande desafio dos programas de Treinamento e Desenvolvimento deve estar centrado na capacidade de facilitar os processos de aprendizagem, a partir da experiência/bagagem de conhecimentos que as pessoas possuem, levando-as a descartar aquilo que já não agrega valor ao seu processo de crescimento/desenvolvimento, assim como sistematizando e restaurando o conhecimento que seja relevante para as novas exigências.

Com bases nesses desafios, são apresentadas algumas propostas, como a utilização de metodologias diversificadas a fim de contemplar os objetivos organizacionais, assim como a interação e o envolvimento dos participantes dos cursos de educação corporativa, para que estes possam expor suas necessidades e seus próprios objetivos de forma complementar aos interesses organizacionais.

Se o desafio do novo milênio é a formação ética e o resgate do humano, é mister que as metodologias educacionais corporativas centralizem suas estratégias no desenvolvimento das bases da gestão por competências que enfatizam o aprender a fazer, a ser, a conhecer e a conviver.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das metodologias de educação corporativa representa um passo em direção à reflexão crítica sobre as práticas da gestão de pessoas, particularmente no que tange à área de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Compreendida como uma resposta às demandas do cenário atual, de uma sociedade informacional e globalizada, com mercados competitivos, a educação corporativa imbui-

-se da responsabilidade de qualificar, formar e educar colaboradores, gestores e dirigentes no desenvolvimento de um perfil profissional que inclui a flexibilidade funcional e a capacidade de se trabalhar em grupo, além da expansão de condutas éticas voltadas para o resgate da dimensão humana na relação de trabalho, alinhando-se às necessidades e metas do negócio.

Diante de tamanho desafio, utilizam-se metodologias educacionais diversas, no intuito de favorecer aquisição e fortalecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. As metodologias devem cumprir seu ofício, facilitando os processos pessoais e grupais do aprender a fazer, a ser, a conhecer e a conviver, os quais englobam a aprendizagem por conceitos, aprendizagem pela experiência/treino, aprendizagem por simulação e por desenvolvimento psicológico.

Dentre as variadas metodologias educacionais, destacam-se a metodologia de educação a distância e a metodologia vivencial como ferramentas atuais e compatíveis às novas caracterizações do processo de ensino-aprendizagem, da sociedade dinâmica e globalizada e das organizações de trabalho. Sobressai-se com possibilidades e vantagens da metodologia de educação a distância a redução da segregação educacional, que promove agilidade no atendimento às metas de educação corporativa, viabilizando canais para o compartilhamento do conhecimento, para a promoção da aprendizagem colaborativa, para uma maior integração entre os níveis da organização, assim como para o fortalecimento do sentimento de pertença entre os colaboradores.

No tocante à metodologia vivencial, constata-se a amplitude de conteúdos e temáticas que podem ser trabalhados e desenvolvidos por seu intermédio, focalizando-se o desenvolvimento integral do ser, considerando-se os aspectos cognitivos, comportamentais e emocionais no processo educacional, além de favorecer a auto-expressão de aspectos da personalidade dos colaboradores, o que promove análise e reflexão sobre posturas, comportamentos, emoções e reações experienciadas, as quais servem de base para mudanças comportamentais. Essa metodologia enfatiza aspectos

voltados não apenas às competências profissionais do colaborador, mas também aspectos referentes à sua dimensão humana, psicológica, social e ética.

Em contraponto, identificam-se como limites ou desafios da metodologia a distância cuidados em relação à adequação dos suportes tecnológicos, ao desenvolvimento dos conteúdos dos cursos, à organização e utilização do tempo disponibilizado para a realização dos cursos, como também às questões de motivação dos participantes, acrescentando-se os preconceitos sobre a educação a distância.

Por sua vez, a metodologia vivencial traz como limites ou desafios cuidados importantes, como amplo conhecimento sobre psicodinâmica e psicopatologia, por se tratar de uma metodologia que envolve a totalidade do ser em suas múltiplas dimensões (biopsicossocial), planejamento global da situação, conhecimento acerca do público-alvo, além de demandar maior tempo na consecução dos cursos devido à necessidade de formação de grupos com quantidade restrita de participantes.

Finaliza-se o presente estudo concluindo que o grande desafio das metodologias de educação corporativa é conciliar a atenção à singularidade humana nos processos de aprendizagem, sem perder o foco das metas e objetivos organizacionais, concentrando esforços no desenvolvimento das bases da gestão por competências que enfatizam o aprender a fazer, a ser, a conhecer e a conviver.

Propõe-se a diversificação no uso das metodologias a fim de ampliar as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais, assim como a interação e o envolvimento dos participantes dos cursos de educação corporativa, para que estes possam expor suas necessidades e seus próprios objetivos de forma complementar aos interesses organizacionais.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. S. G. de. Globalização e educação. In: LEMOS, A. *et al* (Org.). **Globalização e educação: mercado de trabalho, tecnologias**

de comunicação, educação a distância e sociedade planetária. Rio Grande do Sul: Unijuí, 1999.

BÍSCARO, A. W. **Métodos e técnicas em T&D**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, G.C. (Coord.) **Manual de T&D: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regula o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf>. Acesso: 1 de agosto de 2007.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Markron Books, 1997.

KANNANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

PRIMO, L. **Cenário da educação a distância**. Material didático da disciplina aprendizagem a distância do Curso de Pós-graduação em Treinamento e Desenvolvimento pela Faculdade Integrada do Ceará (FIC) 2007.

SCHERMERHORN, J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE online**, São Paulo, v.3, n.1, jan./jun 2004.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.