

**PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA  
EM INDÚSTRIA FARMACÊUTICA  
PRINCIPLES AND PRACTICES OF CORPORATE EDUCATION  
IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY**

*Recebido: 01/04/2016 – Aprovado: 10/09/2016 – Publicado: 22/10/2016*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Carlos Vital Giordano<sup>1</sup>

Doutor em Ciências Sociais

Professor do Mestrado do Centro Paula Souza

Luiz Cláudio Gonçalves<sup>2</sup>

Doutor em Engenharia de Produção

Professor do Mestrado do Centro Paula Souza

Maressa Priscila Daga de Souza Ribeiro<sup>3</sup>

Especialista em Recursos Humanos pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP)

## **RESUMO**

Em ambientes de constantes mudanças, aumento de competitividade e inovação, o desenvolvimento de indivíduos se torna desafiador, quando se almeja crescimento sustentável e posicionamento de mercado. O modelo de educação corporativa intenta facilitar esse processo por meio da cultura de aprendizagem, alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Assim, este artigo identifica, descreve e analisa as práticas

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Fatec Zona Sul. Rua Frederico Grotte, 322. Jardim São Luís, São Paulo, SP, CEP 05818-270. São Paulo, Brasil. E-mail: giordanopaulasouza@yahoo.com.br

<sup>2</sup> E-mail: luizgoncalves@uol.com.br

<sup>3</sup> E-mail: maressadaga@yahoo.com.br.



de treinamento e desenvolvimento utilizadas por uma organização, à luz dos princípios de sucesso propostos no modelo de educação corporativa. A fim de atender a esses objetivos, realizou-se entrevista semiestruturada com colaboradores da empresa. Após a entrevista, elaborou-se a transcrição e análise do mencionado pelos entrevistados, apoiadas pelo arcabouço teórico proposto. Identificou-se que a organização apresenta diversas ações estruturadas e alinhadas às práticas dos princípios de sucesso de educação corporativa, possuindo o conceito excelente em dois princípios, conceito bom em outros dois princípios e, por fim, conceito regular em três princípios. De forma geral, a pontuação total obtida na somatória dos sete princípios de sucesso credita o conceito bom à organização, demonstrando a busca por práticas de sucesso, que a colocam em situação de vantagem frente a outras empresas. No entanto, deve ainda fortalecer e reestruturar alguns pontos frágeis, a fim de que todos os princípios de sucesso sejam explorados e os resultados sistêmicos sejam obtidos pelo negócio.

Palavras-chave: Princípio. Sucesso. Educação. Corporativa. Práticas.

## **ABSTRACT**

In environments of constant change, increasing competitiveness and innovation, the development of individuals becomes challenging when it aims to sustainable growth and market positioning. The corporate education model tries to facilitate this process by learning culture, aligned with the strategic objectives of the organization. Thus, the article identifies, describes and analyzes the training and development practices used by an organization in the light of the principles of success proposed in corporate education model. In order to meet these goals, there was semi structured interviews with company employees. After the interview, was elaborated the transcription and analysis mentioned by respondents, supported by the theoretical framework proposed. It was identified that the organization has several structured actions and aligned with the practice of the principles of successful corporate education, possessing excellent concept on two principles, good concept in two other principles and finally regular concept on three principles. Overall, the total score of the sum of the seven principles of successful credits the good concept to the organization, demonstrating the search for successful



practices, which place it in an advantageous position compared to other companies. However, it should also strengthen and restructure some weaknesses in order that all the principles of success are explored and systemic results are obtained by the business.

Keywords: Principle. Success. Education. Corporate. Practices.



## 1 INTRODUÇÃO

Em ambientes de mudanças constantes, competitividade, globalização e inovação, o desenvolvimento organizacional e das pessoas, buscando a geração de resultados, torna-se desafio primordial para as empresas que anseiam por crescimento sustentável e posicionamento destacado no mercado, relata Eboli (2012). Pois é por meio das pessoas que as empresas alcançam resultados e crescimento.

Entende-se que a responsabilidade pela gestão da carreira é individual, entretanto, por pertencer a uma organização, sozinho, o indivíduo nem sempre atinge o sucesso que espera. Queiroz e Leite (2011) apontam que se trata de estratégia de atuação organizacional, a fim de proporcionar crescimento tanto para o Empregado quanto para a Liderança e a organização, tornando essa relação transparente e cooperativa.

Na visão de Boog e Boog (2006), o planejamento e a execução de projetos adequados de treinamento e desenvolvimento conduzem as ações da organização aos objetivos estratégicos, exigindo demandas de excelência, de atitudes e de comportamentos. Para isso, é necessário planejamento estratégico escrupulosamente bem desenhado, conduzindo de forma segura o caminho a ser trilhado. Para que as ações de treinamento e desenvolvimento sejam sustentadas, é necessária a correta identificação das necessidades, embasadas no regime de competências, favorecendo, assim, uma leitura precisa para o que realmente interessa às empresas.

O modelo de Educação Corporativa (EC) aspira facilitar esse percurso, oportunizando a concretização dos objetivos estratégicos, por meio do aprendizado contínuo (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999). Trata-se de um modelo que muda o foco dos esforços de treinamento e educação, de eventos únicos em sala de aula, com o desenvolvimento de qualificações isoladas, para a criação de cultura de aprendizagem em que os colaboradores aprendem uns com os outros e com a organização, compartilhando inovações e melhores práticas, com o objetivo de solucionar os problemas empresariais reais (MEISTER, 1999).

Tendo em vista os argumentos apresentados nos parágrafos anteriores, este artigo responde a alguns questionamentos a respeito das estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) utilizadas por uma companhia farmacêutica global, fundada há 233 anos, investidora em pesquisa e inovação, situada no município de São Paulo.



Tem-se, então, duas questões básicas: (1) Em termos de EC, as práticas de treinamento e desenvolvimento praticadas pela organização estão alinhadas aos princípios de sucesso propostos pelos referenciais teóricos? (2) Essas ações oferecem sustentação às estratégias da organização?

Para que essas análises sejam satisfatoriamente realizadas, descrevem-se as estratégias e práticas de treinamento e desenvolvimento da organização, analisando-as à luz dos princípios de sucesso do modelo de EC. Essa análise deve oferecer à organização, um diagnóstico suficiente sobre as suas estratégias e programas, em sua busca por excelência e vantagem competitiva, facilitando assim, se preciso, a reorganização ou mesmo fortalecendo a manutenção de práticas que favoreçam o crescimento e o desenvolvimento organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos maiores desafios da atualidade é a comunicação. Falar de forma que o outro entenda o que se pensa, trata-se de um árduo desafio (BELLAN, 2005). Este é um desafio comumente encontrado na área da educação, seja ela escolar, nas empresas ou mesmo na vida. A tarefa do educador é desafiar o educando por meio de sua comunicação, produzindo assim, compreensão do que vem sendo comunicado (FREIRE, 2011). A palavra educar vem do latim *educere*, e significa “conduzir para fora”. Para Loures (2006), pode ser entendida como a possibilidade de extrair o potencial que está dentro do ser humano. Assim, não se baseia apenas em conhecimentos adquiridos exteriormente, mas é uma manifestação interna, inerente ao ser humano.

Portanto, ensinar não pode ser entendido como “transferência” de conhecimentos ou conteúdos, mas, sim, como ato que cria possibilidade para sua produção e construção. Quem ensina, aprende ao ensinar; da mesma forma, quem aprende, ensina ao aprender (FREIRE, 2011).

### 2.1 Educação e aprendizagem organizacional

Segundo Loures (2006), as organizações, assim como as pessoas, aprendem por meio de experiências vivenciadas. Entretanto, é comum encontrarmos um distanciamento entre o que se é ensinado em sala de aula e o que se é praticado nas organizações, dadas as dificuldades encontradas na prática de conceitos, métodos e comportamentos aprendidos nos treinamentos, dentro do contexto do trabalho.

Os ambientes dos negócios estão cada vez mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa se ligar à aprendizagem, em profundidade, evitando o vício de encontrar soluções em uma alta gerência estrategista, a qual todos seguem (SENGE, 2002). A vantagem competitiva aumentará à medida que se dispõe de informação; sendo assim, as experiências de vida respaldam as informações que adquirimos, dando à vida sentido, dentro e fora do trabalho. Nesta era do conhecimento, estratégias de treinamento podem



ser essenciais, porém incompletas, se conduzidas longe do real significado da palavra educar, comentado anteriormente.

## **2.2 Treinamento e desenvolvimento**

Treinamento pode ser definido como o processo que busca prover conhecimentos, habilidades e comportamentos que atendam aos requisitos necessários a determinada função ou tarefa (LEE, 2013). Entretanto, dadas as transformações nas empresas e nos negócios, a exigência de qualificação e formação não estará voltada apenas para a aquisição de conhecimentos (saber) e habilidades (saber fazer), mas sim, cada vez mais, para o desenvolvimento de competências. Para Dutra (2002), competência pode ser definida como a capacidade das pessoas de articular conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto em que se inserem.

Para Loures (2006), as práticas de T&D buscam sanar necessidades do mundo do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento das organizações e das competências individuais segundo uma orientação estratégica. Cabe lembrar, entretanto, que o treinamento é indicado apenas quando houver lacunas nas competências do indivíduo, as quais não são devidas a condições inadequadas de trabalho ou aos baixos níveis de motivação dos empregados (MENEZES; ZERBINI, 2009).

O desenvolvimento de pessoas pode ser tratado de forma mais ampla. Vilas Boas e Andrade (2009) definem o termo diferenciando-o de treinamento, tendo em vista que desenvolver significa dotar o indivíduo, capacitando-o para interagir e transformar o ambiente em que trabalha e vive, por meio da crítica, de suas competências e de seus valores.

## **2.3 T&D nas organizações**

Meister (1999) salienta que, depois de 1990, a questão de apenas treinar colaboradores para aquisição de habilidades foi repensada, e as estratégias educativas nas empresas



começaram a buscar formas de qualificar os colaboradores para desempenhar papéis mais amplos em seu trabalho, garantindo o aprendizado contínuo e sustentando a vantagem competitiva por meio de um desempenho excepcional. Assim, algumas empresas transformaram salas de aula em infraestruturas de aprendizagem corporativa, onde colaboradores aprendem uns com os outros, compartilham inovações e melhores práticas, com objetivo de solucionar problemas empresariais reais, alavancando novas oportunidades, criando relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionando a organização para um novo futuro.

Com o surgimento de um novo ambiente empresarial, o foco na aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais não responde às necessidades de respostas mais ágeis, autodesenvolvimento e aprendizagem contínua. Foi necessária a implantação de sistemas educacionais que privilegiassem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, criando vantagens competitivas sustentáveis (EBOLI, 2004).

## **2.4 Métodos e técnicas em T&D**

Para que aconteçam as mudanças/melhorias necessárias para a organização, é necessária uma correta e ampla avaliação do cenário local. A adequada identificação das necessidades de treinamento, principalmente aquelas intimamente relacionadas às competências, favorecerão a tomada de decisão e a direção de programas focados em resultados. Por meio do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), será possível escolher as melhores estratégias, métodos e técnicas, que se adequem à organização e aos trabalhadores.

Felippe (2013) aponta que o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal é iniciado pela análise e explicação das mudanças, dos objetivos, da missão, da visão, dos valores e das metas organizacionais, envolvendo a alta cúpula, as chefias e os funcionários, fornecendo, assim, meios que possibilitem alavancar as competências humanas e da Organização. O mesmo autor alega que, para que essa análise ocorra, são necessárias investigações profundas que levem em consideração as competências críticas para o sucesso da organização e seus resultados e expectativas, por meio de





relatórios gerenciais e estratégicos, observações de clientes e clima no ambiente corporativo.

## **2.5 Educação Corporativa e Universidade Corporativa (UC)**

O desafio atual imposto às Organizações refere-se ao eficaz e contínuo processo de desenvolvimento de competências e habilidades profissionais e à construção de uma cultura contínua de aprendizagem, em que o espaço físico não é mais condição “*sine qua non*” (dada a tecnologia atual). Foi essa constatação, a da necessidade do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, que motivou a criação de um modelo de Educação Corporativa que atenda as exigências de mercado, das organizações e das pessoas (LOURES, 2006).

A Educação Corporativa é definida por Eboli (2006) como um sistema de formação de pessoas com base em competências, com estrutura de gestão de pessoas, responsável por instalar e desenvolver nos colaboradores as competências críticas para viabilização das estratégias do negócio, promovendo aprendizagem ativa e permanente, alinhada a propósitos, valores, objetivos e metas da empresa.

As Organizações precisam consolidar e disseminar valores e princípios de forma consistente, a fim de que os mesmos sejam incorporados pelos colaboradores, direcionando assim seu comportamento. Cabe ainda à área de gestão de pessoas uma atuação mais estratégica, direcionada às competências pessoais e empresariais, com o auxílio de uma métrica de acompanhamento de resultados individuais e para o negócio (EBOLI, 2004). As práticas de Educação Corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, beneficiando uma postura empreendedora, com formação de líderes eficazes, postura voltada à aprendizagem contínua e autodesenvolvimento, fortalecendo indivíduos talentosos e competentes.

A UC surge no século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior e como instrumento-chave de mudança cultural, apoiado por algumas forças, tais como: organizações enxutas e mais flexíveis, era do conhecimento, redução do prazo de validade do conhecimento, empregabilidade variável (ou seja, segurança em uma única empresa não existe mais) e organizações educadoras (MEISTER, 1999).



Em termos corporativos, para Simioni e Campanholo (2016), as UCs apoiam as atividades de treinamento dos departamentos de Recursos Humanos nas empresas, por meio de uma avaliação prévia das necessidades da organização, bem como dos resultados estratégicos almejados, garantindo um processo contínuo e duradouro de engrandecimento do nível cultural, pessoal e profissional.

Eboli (2004) traz que, atualmente, muito se discute sobre princípios e práticas de sucesso em um sistema de educação corporativa. Para a autora, princípios são as bases filosóficas, bem como os fundamentos que norteiam as ações em termos qualitativos, e os mesmos darão origem a um plano estratégico consistente. Para que a estratégia se torne prática, são necessárias algumas escolhas integradas, por exemplo, a cultura, a estrutura, a tecnologia, os processos e o modelo de gestão da empresa, transformando princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos capazes de gerar comportamentos coerentes com a estratégia definida.

A partir dessa reflexão, Eboli (2004) define sete “Princípios de Sucesso” e práticas para um sistema de Educação Corporativa (Quadro 3).

Competitividade	<p>Obter comprometimento e envolvimento da alta administração com o sistema de educação</p> <p>Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio</p> <p>Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências</p> <p>Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio</p>
Perpetuidade	<p>Ser veículo de disseminação da cultura empresarial</p> <p>Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem</p>
Conectividade	<p>Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo</p> <p>Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências</p> <p>Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento</p> <p>Criar mecanismos de gestão que</p>

	favoreçam a construção social do conhecimento
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) a qualquer hora e em qualquer lugar
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a formação de atores sociais dentro e fora da empresa</li> <li>b) a construção social do conhecimento organizacional</li> </ul>
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema

Quadro 3 Princípios de Sucesso e Práticas de Educação Corporativa.

Fonte: adaptado de Eboli (2004) e Silva; Sansur; Vasconcelos (2015).

Os sistemas de Educação Corporativa consolidam-se e evoluem cada vez mais, tornando as empresas mais inovadoras, competitivas e sustentáveis. Esse fato impõe a todos os envolvidos a responsabilidade de refletir o papel da educação corporativa na atualidade, operacionalizando estratégias que apoiem os negócios e sustentem o crescimento da sociedade (EBOLI, 2006).

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar seus objetivos, a pesquisa utilizou abordagem qualitativa, descritiva e exploratória apoiada em método de estudo de caso, realizado em uma indústria farmacêutica multinacional, com matriz no Japão, a qual, atualmente comercializa mais de 700 produtos, em 70 países e investe mais de 20% do seu faturamento em Pesquisa e Desenvolvimento.

### 3.1 Etapa 1

A elaboração das questões para a entrevista se deu por meio do arcabouço teórico apresentado anteriormente, a fim de que fossem contemplados, com evidências e exemplos (por parte dos entrevistados), os Princípios e as Práticas de Sucesso, propostas pela literatura (ver Quadro 3). Após a elaboração do roteiro de entrevista, foram criados dez grupos temáticos envolvendo os “Sete Princípios de Sucesso da Educação Corporativa”, oportunizando assim a adequada análise e correlação entre as respostas das entrevistas com os Princípios e Práticas (ver Quadro 4).

No Quadro 4, construído para facilitar a demonstração das associações que cada grupo temático apresenta em relação a um ou mais princípios de sucesso. Quando a casela menor está com coloração mais clara, há relação direta do tema com a prática de sucesso e, conseqüentemente, com o princípio de sucesso, estando a casela com coloração mais escura, não há relação direta entre eles.

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Competitividade		Perpetuidade		Conectividade				Disponibilidade			Cidadania			Parceria		Sustentabilidade				
		Práticas dos 7 Princípios																				
		P1	P2	P3	P4	P1	P2	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P1	P2	P3
1	Ações e Estratégias em T&D																					
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização																					
3	Envolvimento das lideranças e diretoria																					
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento																					
5	Resultados obtidos e mensuração																					
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias																					
7	Avaliação de Desempenho																					
8	Disseminação da Cultura Organizacional																					
9	Ações de T&D com Forneceadores e Clientes																					
10	Cidadania Corporativa																					
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		13 a 39 Pontos (25%)				8 a 24 Pontos (15%)		8 a 24 Pontos (15%)				4 a 12 Pontos (8%)			6 a 18 Pontos (12%)			6 a 18 Pontos (12%)		7 a 21 Pontos (13%)		
Pontuação dos Princípios		0				0		0				0			0			0		0		

Quadro 4 Temas relacionados aos Princípios de Sucesso.

Fonte: autores.

No Quadro 4, a primeira coluna apresenta os dez temas centrais. As colunas subsequentes estão divididas nos Sete Princípios de Sucesso e, cada um deles, está dividido em duas, três ou quatro colunas (P1, P2, P3 e P4), representando as Práticas de Sucesso a serem observadas em cada princípio.

Após essa etapa procedeu-se à leitura e ao aprofundamento teórico dos princípios e práticas de sucesso, associando-os com os dez temas centrais propostos. Assim, a partir de cada um dos dez temas, foram analisadas as possíveis práticas que seriam encontradas por meio da entrevista, ou seja, os temas foram relacionados às práticas de sucesso e, quando foi possível encontrar evidências dessa prática no grupo temático proveniente do questionário, as caselas foram assinaladas com a coloração mais clara. Quando não foi possível encontrar de forma clara aquela prática, a casela foi pintada com coloração mais escura.

Por exemplo, o Tema 1 – Ações e Estratégias em T&D possui relação direta com a prática de sucesso 4 (P4) do Princípio de Competitividade, entretanto, não possui relação direta com as práticas 1, 2 e 3 (P1, P2 e P3) do mesmo Princípio (Quadro 5).

Temas relacionados aos 7 princípios de Sucesso		Competitividade				Perpetuidade	
		P1	P2	P3	P4	P1	P2
1	Ações e Estratégias em T&D						
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização						
3	Envolvimento das lideranças e diretoria						

Quadro 5 Demonstração do exemplo.

Fonte: autores.

As práticas que teriam ou não relação com cada um dos temas foram escolhidas a partir das questões da entrevista, e dos assuntos que emergiriam.

Uma das entrevistadas preferiu apresentar todas as estratégias e ações da Organização de forma sequencial e, após o seu término, os pesquisadores verificaram quais questões haviam sido contempladas. As questões não contempladas na apresentação foram realizadas e completadas. A fim de que não houvesse a possibilidade de desvios no entendimento da entrevista, por parte dos pesquisadores, foi solicitada a possibilidade de gravação de toda a conversa. A mesma foi autorizada e transcrita posteriormente.

### **3.2 Etapa 2**

Procedeu-se, então, a escuta e transcrição das duas entrevistas realizadas. Depois, realizou-se a leitura de todo o material agrupando os conteúdos, as ações e as estratégias, conforme os Sete Princípios de Sucesso. Buscou-se assim, pesquisar todas as estratégias utilizadas pela organização para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

### **3.3 Etapa 3**

Após leitura e análise das entrevistas, procedeu-se a pontuação das Práticas e Princípios de Sucesso mais presentes nas ações da Organização em estudo. O objetivo foi identificar quais os Princípios são mais praticados pela empresa e se serão necessárias medidas corretivas.

Escolheu-se, então, a seguinte pontuação:

- a) ATENDE – Creditar 3 pontos quando for encontrada evidência para a prática de sucesso em análise;
- b) ATENDE PARCIALMENTE – Creditar 2 pontos quando for encontrada parte da evidência para a prática de sucesso em análise;
- c) NÃO ATENDE – Creditar 1 ponto quando não for encontrada nenhuma evidência para a prática em análise.

Optou-se por não zerar a pontuação, tendo em vista a análise estatística e a construção de gráficos.

Dessa forma, cada Princípio de Sucesso foi pontuado, de acordo com as possibilidades de associação e com as métricas mencionadas.

Após essa etapa, foram somadas as pontuações de todos os itens avaliados, chegando-se então à pontuação final por Princípio, mostrada no Quadro 6.

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Competitividade			
		P1	P2	P3	P4
1	Ações e Estratégias em T&D				3
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização	3	3	3	3
3	Envolvimento das lideranças e diretoria	3			
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento		3	3	2
5	Resultados obtidos e mensuração				2
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias	3	2		
7	Avaliação de Desempenho			3	
8	Disseminação da Cultura Organizacional				
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes				
10	Cidadania Corporativa				
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		13 a 39 Pontos (25%)			
Pontuação dos princípios		36			

Quadro 6 Pontuação dos Princípios de Sucesso.

Fonte: autores.

Ainda a fim de facilitar e detalhar a análise, foram criados parâmetros de avaliação por meio de uma escala de pontos. Por intermédio dessa escala de pontuação, em cores e números, foi possível estabelecer se a pontuação atingida pode ser avaliada como: Péssima (vermelha), Ruim (marrom), Regular (amarelo), Boa (verde) ou Excelente (azul), propondo assim, manutenção ou melhoria das ações (Quadro 7).

Parâmetros para a pontuação dos Princípios de Sucesso		
NÃO ATENDE = 1 PONTOS	13 a 17	P
ATENDE PARCIALMENTE = 2 PONTOS	18 a 22	R
ATENDE = 3 PONTOS	23 a 27	Re
	28 a 32	B
	33 a 39	E

Quadro 7 Parâmetros para Pontuação dos Princípios de Sucesso.

Fonte: autores.

Além da avaliação por Princípio de Sucesso e suas Práticas, ao final, também foi possível pontuar de forma geral todas as ações relacionadas aos dez Temas Centrais e aos Princípios de Sucesso (Quadro 8).

<b>Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso</b>		<b>Total Pontos Obtidos</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
1	Ações e Estratégias em T&D	38	15	45
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização	22	8	24
3	Envolvimento das lideranças e diretoria	9	3	9
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento	15	6	18
5	Resultados obtidos e mensuração	7	4	12
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias	17	7	21
7	Avaliação de Desempenho	5	2	6
8	Disseminação da Cultura Organizacional	6	2	6
9	Ações de T&D com Forecedores e Clientes	4	2	6
10	Cidadania Corporativa	6	3	9
<b>Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios</b>		<b>129</b>	<b>52</b>	<b>156</b>
<b>Pontuação dos Princípios</b>				

  

<b>Mínimo 52 e Máximo 156</b>				
de 52 a 72	de 73 a 93	de 94 a 114	de 115 a 135	de 136 a 156
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente

Quadro 8 Exemplo de Pontuação Final.

Fonte: autores.

O estudo contou com a participação de dois membros da equipe de DO (Desenvolvimento Organizacional) da empresa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O total de itens analisados nos “Sete Princípios de Sucesso” somam 52 possibilidades. Lembrando que cada item analisado poderia receber de um a três pontos, dependendo da presença total ou parcial, ou mesmo, da ausência de evidências que comprovassem aquela prática. O Gráfico 1 demonstra o número total de itens avaliados dentro das práticas de sucesso e seu peso comparando ao total de possibilidade.





Gráfico 1 Princípios de Sucesso de suas Práticas.

Fonte: autores.

#### 4.1 Competitividade

A pesquisa demonstrou que o Princípio Competitividade, por meio de suas quatro práticas, relaciona-se a sete temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; Ações de T&D X Estratégia da Organização; Envolvimento das lideranças e diretoria; Levantamento de Necessidades de Treinamento; Resultados obtidos e mensuração; Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias; e Avaliação de Desempenho. A Organização em estudo obteve 38 pontos, atingindo o conceito Excelente (Quadro 9).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Competitividade								
		P1	P2	P3	P4					
1	Ações e Estratégias em T&D				3					
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização	3	3	3	3					
3	Envolvimento das lideranças e diretoria	3								
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento		3	3	3					
5	Resultados obtidos e mensuração				2					
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias	3	3							
7	Avaliação de Desempenho			3						
8	Disseminação da Cultura Organizacional									
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes									
10	Cidadania Corporativa									
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		13 a 39 Pontos (25%)								
Pontuação dos Princípios		38								
13 a 17		P	18 a 22	R	23 a 27	Re	28 a 32	B	33 a 39	E

Quadro 9 Pontuação total do Princípio Competitividade.

Fonte autores.

## 4.2 Perpetuidade

A pesquisa demonstrou que o Princípio Perpetuidade, por meio de suas duas práticas, relaciona-se a seis temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; Ações de T&D X Estratégia da Organização; Envolvimento das lideranças e diretoria; Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias; Disseminação da Cultura Organizacional; e Ações de T&D com Fornecedores e Clientes. A Organização em estudo obteve 23 pontos, atingindo o conceito Excelente (Quadro 10).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Perpetuidade							
		P1	P2						
1	Ações e Estratégias em T&D		3						
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização	3	3						
3	Envolvimento das lideranças e diretoria		3						
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento								
5	Resultados obtidos e mensuração								
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias		3						
7	Avaliação de Desempenho								
8	Disseminação da Cultura Organizacional	3	3						
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes	2							
10	Cidadania Corporativa								
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		8 a 24 Pontos							
Pontuação dos Princípios		23							
8 a 10	P	11 a 14	R	15 a 18	Re	19 a 22	B	23 a 24	E

Quadro 10 Pontuação total do Princípio Perpetuidade.

Fonte: autores.

### 4.3 Conectividade

A pesquisa demonstrou que o Princípio Conectividade, por meio de suas quatro práticas, relaciona-se a quatro temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; Levantamento de Necessidades de Treinamento; Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias; e Ações de T&D com Fornecedores e Clientes. A Organização em estudo obteve 16 pontos, atingindo o conceito Regular (Quadro 11).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Conectividade								
		P1	P2	P3	P4					
1	Ações e Estratégias em T&D	2	2	2	2					
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização									
3	Envolvimento das lideranças e diretoria									
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento			2	2					
5	Resultados obtidos e mensuração									
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias				2					
7	Avaliação de Desempenho									
8	Disseminação da Cultura Organizacional									
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes	2								
10	Cidadania Corporativa									
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		8 a 24 Pontos								
Pontuação dos Princípios		16								
8 a 10		P	11 a 14	R	15 a 18	Re	19 a 22	B	23 a 24	E

Quadro 11 Pontuação total do Princípio Conectividade.

Fonte: autores.

#### 4.4 Disponibilidade

A pesquisa demonstrou que o Princípio Disponibilidade, por meio de suas três práticas, relaciona-se a dois temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; e Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias. A Organização em estudo obteve 11 pontos, atingindo o conceito Bom (Quadro 12).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Disponibilidade		
		P1	P2	P3
1	Ações e Estratégias em T&D	3	2	3
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização			
3	Envolvimento das lideranças e diretoria			
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento			
5	Resultados obtidos e mensuração			
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias			3
7	Avaliação de Desempenho			
8	Disseminação da Cultura Organizacional			
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes			
1	Cidadania Corporativa			
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		4 a 12 Pontos		
Pontuação dos Princípios		11		

Quadro 12 Pontuação total do Princípio Disponibilidade.

Fonte: autores.

#### 4.5 Cidadania

A pesquisa demonstrou que o Princípio Cidadania, por meio de suas três práticas, relaciona-se a dois temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; e Cidadania Corporativa. A Organização em estudo obteve 14 pontos, atingindo o conceito Regular (Quadro 13).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Cidadania		
		P1	P2	P3
1	Ações e Estratégias em T&D	2	3	2
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização			
3	Envolvimento das lideranças e diretoria			
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento			
5	Resultados obtidos e mensuração			
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias			
7	Avaliação de Desempenho			
8	Disseminação da Cultura Organizacional			
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes			
10	Cidadania Corporativa	2	3	2

Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		6 a 18 Pontos	
Pontuação dos Princípios		14	
6 a 8	P	9 a 11	R
12 a 14	Re	15 a 17	B
18	E		

Quadro 13 Pontuação total do Princípio Cidadania.

Fonte: autores.

#### 4.6 Parceria

A pesquisa demonstrou que o Princípio Parceria, por meio de suas duas práticas, relaciona-se a quatro temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; Envolvimento das Lideranças e Diretoria; Levantamento de Necessidades de Treinamento; e Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias. A Organização em estudo obteve 16 pontos, atingindo o conceito Bom (Quadro 14).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Parceria	
		P1	P2
1	Ações e Estratégias em T&D	3	2
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização		
3	Envolvimento das lideranças e diretoria	3	
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento	3	
5	Resultados obtidos e mensuração		
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias	3	2
7	Avaliação de Desempenho		
8	Disseminação da Cultura Organizacional		
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes		
10	Cidadania Corporativa		
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		6 a 18 Pontos	
Pontuação dos Princípios		16	
6 a 8	P	9 a 11	R
12 a 14	Re	15 a 17	B
18	E		

Quadro 14 Pontuação total do Princípio Parceria.

Fonte: autores.

#### 4.7 Sustentabilidade

A pesquisa demonstrou que o Princípio Sustentabilidade, por meio de suas três práticas, relaciona-se a quatro temas centrais: Ações e Estratégias em T&D; Ações de T&D X Estratégia da Organização; Resultados obtidos e mensuração; e Avaliação de Desempenho. A Organização em estudo obteve 14 pontos, atingindo o conceito Regular (Quadro 15).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso		Sustentabilidade		
		P1	P2	P3
1	Ações e Estratégias em T&D			2
2	Ações de T&D X Estratégia da Organização	2	2	
3	Envolvimento das lideranças e diretoria			
4	Levantamento de Necessidades de Treinamento			
5	Resultados obtidos e mensuração	2	2	2
6	Responsáveis pelas ações de T&D e parcerias			
7	Avaliação de Desempenho		2	
8	Disseminação da Cultura Organizacional			
9	Ações de T&D com Fornecedores e Clientes			
10	Cidadania Corporativa			
Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios		7 a 21 Pontos		
Pontuação dos Princípios		14		
7 a 9		P	10 a 12	R
13 a 15		Re	16 a 18	B
19 a 21		E		

Quadro 15 Pontuação total do Princípio Sustentabilidade.

Fonte: autores.

#### 4.8 Resultados agregados

O Quadro 16 permite a visualização completa dos resultados apresentados, oportunizando observar todas as pontuações obtidas por Princípio de Sucesso e a pontuação final agregada.

Conforme se observa, seria possível obter uma pontuação mínima de 52 pontos e máxima de 156 pontos, conforme o número total de itens avaliados, considerando de um a três pontos (Não atende; Atende parcialmente; e Atende).

Temas relacionados aos 7 Princípios de Sucesso	Competitividade				Perpetuidade				Conectividade				Disponibilidade			Cidadania			Parceria			Sustentabilidade		
	Práticas dos 7 Princípios																							
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P1	P2	P3			
1				3			3			2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2			2	2
2	3	3	3	3			3																2	2
3	3						3												3					
4		3	3	3						2	2								3					
5				2																		2	2	2
6	3	3					3			2				3				3	2					
7				3																			2	
8						3	3																	
9						2		2																
10														2	3	2								
<b>Pontuação Máxima e Peso dos 7 Princípios</b>	13 a 39 Pontos (25%)				8 a 24 Pontos (15%)				8 a 24 Pontos (15%)				4 a 12 Pontos (8%)			6 a 18 Pontos (12%)			6 a 18 Pontos (12%)			7 a 21 Pontos (13%)		
<b>Pontuação dos Princípios</b>	38				23				16				11			14			16			14		

Quadro 16 Resultados agregados.

Fonte: autores.

Ao final, a Organização obteve *score* total de 132 pontos, correspondendo ao conceito BOM.

## 5. CONSIDERAÇÕES

Por intermédio deste estudo, foi possível apresentar e descrever algumas práticas de T&D utilizadas pela Organização pesquisada, alinhando-as aos Sete Princípios de Sucesso da Educação Corporativa, propostos por Eboli (2004).

Apesar de relatarem o fato de os objetivos estratégicos estarem cascateados para as áreas, as menções dos entrevistados ainda sinalizam preocupação com a formação individual, e não tanto do coletivo e dos resultados a serem alcançados por todos. Além disso, a área não apresentou ferramenta ou instrumento sistemático para o acompanhamento de indicadores e resultados, o que não significa que as mesmas não existam, porém, não foi possível analisar.

Entende-se que a Organização ainda não dispõe oficialmente o modelo de Universidade Corporativa, mas está vivenciando um momento de reestruturação da área de T&D, ou DO, por meio da Educação Corporativa. Isso já os coloca em posição estratégica e vantajosa, diante das outras organizações que ainda não superaram desafios mínimos relacionados aos objetivos estratégicos e competências das pessoas na Organização.

Quando analisada sob a ótica dos Princípios de Sucesso, a pesquisa evidenciou um grande avanço nas práticas relacionadas à Competitividade e Perpetuidade, obtendo



conceito Excelente em ambas, podendo assim, obter resultados mais favoráveis, visto que se procura considerar o mapa estratégico no desenho de programas; buscam-se alinhamento interno e participação das lideranças em todo o processo; e criam-se estratégias que visam disseminar a cultura da Organização.

Dois Princípios foram conceituados como Bom, Disponibilidade (11 pontos) e Parceria (16 pontos), parecendo que ambos estão em vias de ser melhorados, aumentando assim, as conquistas e os avanços relacionados à disponibilização de mais ferramentas e ainda, parcerias de sucesso que contribuirão para o alcance de resultados estratégicos.

Os últimos três princípios – Conectividade, Cidadania e Sustentabilidade – conceituados como Regular apontam para as necessidades eminentes de revisão e reestruturação de projetos e programas dentro da Organização. Não se pode afirmar que os mesmos estão totalmente desestruturados, pois de alguma forma foi possível evidenciar práticas e ações iniciadas, ou em desenvolvimento, em vários momentos da entrevista.

Assim, em vista da somatória de todos os pontos, nos Sete Princípios, a Organização obteve pontuação final de 132, colocando-a no conceito Bom. Considera-se que essa pontuação atesta os avanços alcançados, faltando ainda outros fatores para a estruturação completa e consistente da Universidade Corporativa.

## REFERÊNCIAS

BELLAN, Z. **Andragogia em Ação:** Como ensinar adultos sem se tornar maçante. Santa Bárbara d'Oeste: Z3 editora e livrarias, 2005.

BOOG, G. G.; BOOG, M. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DeAQUINO, C. T. E. **Como aprender:** andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. Educação Corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Conferência Internacional de Educação Corporativa – Intraempreendedorismo e Inovação nas Organizações**, 2008. Brasília: FEA USP. Disponível em: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uwWgc3xQVHYJ:www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/docs/marisa\\_eboli.ppt+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uwWgc3xQVHYJ:www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/docs/marisa_eboli.ppt+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 22/09/2014.

\_\_\_\_\_. Fundamentos e Evolução da Educação Corporativa. In: EBOLI, M. [et al.] **Educação Corporativa:** fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Uma revolução invisível. **Harvard Business Review Brasil**. Brasil, 13 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-revolucao-invisivel>>. Acesso em: 9 jul. 2014.

FELIPPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

LEE, R. P. A prática internacional de educação e treinamento. Norma NBR ISO 10015:2010: gestão da qualidade – diretrizes para treinamento. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LOURES, R. C. da R. **Evolução do T&D e aprendizagem nas empresas**. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARQUES, J. R.; CARLI, E. **Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MEISTER, J. C. Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENESES, P. P. M; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**. v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

PEREIRA, V. B.; OLIVEIRA, J. L. M. **Educação corporativa nos tribunais de contas brasileiros**. Disponível em <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/31/2013\\_31\\_8372.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/31/2013_31_8372.pdf)>. Acesso em: 6 set. 2016.



QUEIROZ, C. **As Competências das Pessoas: potencializando seus talentos**. 5. ed. São Paulo: DVS Editora, 2012.

\_\_\_\_\_.; LEITE, C. **O Elo da Gestão de Carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

SILVA, S. W.; SANSUR, A. M.; VASCONCELOS, M. C. R. L. **e-learning e educação corporativa: análise de um programa a partir do princípio da conectividade**. XXXIX EnANPAD, Belo Horizonte, set. 2015.

SIMIONI, M.; CAMPANHOLO, T. **Universidades corporativas: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento**. Disponível em <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo02.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2016.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

