

Educação Corporativa: panorama discursivo e definição a partir de um enfoque pedagógico.

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de apresentar o conceito de educação corporativa (EC) elaborado a partir de um estudo de revisão sistemática da literatura, o qual permitiu realizar uma análise do panorama discursivo sobre o tema. As conclusões construídas são parte de uma pesquisa de tese defendida em 2015, cujas bases consultadas para a definição elaborada foram o banco de teses e dissertações do INEP, o portal de periódico da CAPES, o portal Educom e livros publicados sobre EC. A experiência com EC nas empresas brasileiras viveu um período de destaque, o qual abrangeu o momento de realização desta pesquisa e se refletiu nas publicações da época, que diminuíram significativamente depois. Foram analisados 53 artigos completos, 21 teses e 9 livros, os quais subsidiaram a constituição de uma compreensão mais ampliada da noção de EC, a partir de um enfoque pedagógico.

Palavras-chave: análise de discurso, educação corporativa, educadores, revisão sistemática.

Reginaldo Pereira

Universidade Federal do Vale do
São Francisco
reginaldo.pereira@univasf.edu.br

José Luis Michinel

Universidad Central de Venezuela
jmichine@fisica.ciens.ucv.ve

Corporate Education: discursive panorama and definition from a pedagogical approach.

ABSTRACT: This paper aims to introduce the concept of corporate education (EC) drawn from a study of systematic literature review, which allowed for an analysis of the discursive overview of the subject. The built findings are part of a research thesis defended in 2015, whose bases consulted to elaborate definition were the Bank of theses and dissertations INEP, the journal of the portal CAPES, the EDUCOM portal and books published on corporate education. The experience with CE in Brazilian companies went through a period of prominence, which included the time this research was carried out and was reflected in the publications of the time, which decreased significantly afterwards. They analyzed 53 complete articles, 21 theses and 9 books, which supported the creation of a broader understanding of the EC notion, from a pedagogical perspective.

Keywords: discourse analysis, corporate education, educators, systematic review.

Educación Corporativa: panorama discursivo y definición desde un enfoque pedagógico.

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo presentar el concepto de educación corporativa (EC) a partir de un estudio de revisión sistemática de la literatura, que permitió analizar el panorama discursivo sobre el tema. Las conclusiones extraídas forman parte de una investigación de tesis defendida en 2015, cuyas bases consultadas para la definición elaborada fueron el banco de tesis y disertaciones del INEP, el portal de revistas

CAPES, el portal educom y libros publicados sobre CE. La experiencia con EC en las empresas brasileñas pasó por un período de destaque, que comprendió el momento en que se realizó esta investigación y se reflejó en las publicaciones de la época, que luego disminuyeron significativamente. Se analizaron 53 artículos completos, 21 tesis y 9 libros, que apoyaron la creación de una comprensión más amplia de la noción de EC, desde un enfoque pedagógico.

Palabras clave: análisis del discurso, educación corporativa, educadores, revisión sistemática.

Introdução

Este artigo é dedicado à discussão do conceito de educação corporativa (EC) que elaboramos durante a realização de uma pesquisa de doutorado em um programa multidisciplinar em Difusão do Conhecimento. No oitavo EDUCON publicamos um texto com os primeiros resultados parciais constituídos no início da revisão sistemática da literatura sobre o tema; o artigo intitulado “Panorama discursivo sobre a Educação Corporativa no Brasil: perspectivas acadêmica e empresarial em debate” apresentou os resultados parciais de um estudo em curso. Em 2015, no nono EDUCON, apresentamos um novo texto, intitulado “Por uma compreensão mais abrangente da educação corporativa”, complementar ao primeiro e com novos enfoques construídos pela revisão de literatura em novas bases, estudo que permitiu a formulação de uma definição de EC mais ampliada, elaborada a partir da revisão da literatura sobre o tema.

Dentro da perspectiva pedagógica, compreendemos a educação corporativa (EC) como um espaço de educação não escolar e não formal, que apresentou um crescimento expressivo no período da pesquisa e que contratou um número significativo de educadores, ao lado de outros profissionais, tais como administradores, psicólogos, engenheiros, dentre outros, para atuar neste ambiente profissional, bem distinto do ambiente escolar. O resultado completo desta revisão sistemática, bem como as discussões e desdobramentos empíricos, estão disponíveis na tese intitulada: “Entre Educador e Administrador: uma análise cognitiva dos profissionais de educação na *entre-posição* da educação corporativa.” (Santos Junior, 2015). Para este artigo, fizemos um recorte de parte da revisão da literatura e explicitamos a definição de EC formulada a partir dela, cujo objetivo principal foi propor uma perspectiva de compreensão da educação, que se realiza no interior das corporações, a partir de

um enfoque pedagógico mais abrangente, distinto da abordagem da Administração, predominante na literatura encontrada, bem como tem como objetivos específicos, contrastá-lo com o modelo “oriental” de aprendizagem organizacional e explicitar as diferentes e divergentes bases e abordagens da EC na literatura.

Método

A primeira etapa da revisão foi fundamentada na revisão de artigos, feita no portal de periódicos da CAPES e no portal de educação corporativa Educom, através da leitura, análise e problematização de 53 artigos completos, os quais nos permitiram elaborar um panorama discursivo sobre o tema; nesta fase buscamos destacar o que havia de comum e divergente entre a produção acadêmica e empresarial sobre o tema da EC. A análise dos textos seguiu os pressupostos da Análise de Discurso Francesa (Orlandi, 2002), cuja metodologia foi utilizada na tese que motivou este estudo.

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

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

Assim, a partir da leitura e sistematização dos textos analisados, elaboramos uma relação de referência (Tabela 1), para as citações dos artigos das duas primeiras bases consultadas, discriminando um número, a partir da ordem em que os textos foram lidos (artigos Capes; artigos Educor; artigos em língua estrangeira em inglês e depois em espanhol), destacando também a autoria e base da publicação de cada artigo, que será citado através deste número no desenvolvimento do texto, o qual representa a sequência da leitura. Quanto às teses e livros, as referências serão feitas a partir da indicação do autor e ano da obra citada, sendo devidamente relacionados na bibliografia final.

Os resultados encontrados estão dispostos, após a descrição do método utilizado, nas quatro seções seguintes em que o texto está subdividido: a terceira seção apresenta um panorama geral da temática a partir das perspectivas acadêmica e empresarial; a quarta apresenta o panorama encontrado nas pesquisas e teses; a quinta seção apresenta os principais pontos de divergência entre as formações discursivas identificadas nessas produções, seguido da sexta seção em que é feita a caracterização da EC comercializada nos livros, contrastando com uma perspectiva diferente baseada no modelo oriental (japonês), seguida da sétima (e última) seção, que apresenta a nossa definição de EC.

Panorama geral da literatura revisada nos artigos

Ao organizar o cenário encontrado na literatura, a partir de uma visão geral acerca das produções sobre a educação corporativa numa perspectiva do que está explícito nos textos publicados na CAPES e portal educor, notamos que as duas bases abrigam textos com abordagens diferentes, embora persistam muitos pontos de encontro. Listamos os textos lidos numa tabela numerada para referenciar nossa análise:

Tabela 1: Relação de referências da revisão (artigos) analisados.

Nº	Autor e base em que o artigo foi localizado
1.	Antônio Virgílio B. Bastos; Elisabeth Loiola– CAPES (RAC, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 181-201)
2.	Giselle Reis Brandão 2006 – CAPES (RAE, v. 46, n. 2)

Nº	Autor e base em que o artigo foi localizado
3.	Antonia Colbari 2007 – CAPES (Civitas, v. 7, n. 1)
4.	Eliane Maria Pires Giavina Bianchi 2008 – CAPES (Gerenciais, v. 7, n. 1)
5.	Juliana do Couto Bemfica e Mônica Erichsen N. Borges 1999 – CAPES (Ci. Inf., v. 28, n. 3)
6.	Daniele Cruz, 2010 – CAPES (SciELO) (Educação em Revista, v. 26, n. 2)
7.	Ronaldo Pilati, Juliana Barreiras Porto e Alexandre Magno Dias Silvino, 2009 – CAPES (RAE eletrônica, v. 8, n. 2)
8.	Nivaldo Pereira da Silva, Antônio Carlos de Francisco Kazuo Hatakeyama e Mayara Cristina Ghedini da Silva, 2010 – CAPES (Emancipação, v. 10)
9.	Flávio Hourneaux Junior Marisa Pereira Eboli e Eduardo Caruso Martins, 2008 – CAPES (R. Brasileira de Gestão e Neg. v. 10, n. 27)
10.	Marisa Eboli, 2005 – CAPES (RAE, v. 45, n. 4)
11.	Aline F. de Abreu, Caio M. Gonçalves e Leila Pagnozzi, 2003 – CAPES (PEC, v. 3, n. 1)
12.	Leonor Torres e José Palhares, 2008 – CAPES (Revista Crítica de Ciências Sociais, v. 83)
13.	Carlos Alberto Schneider e Gustavo Daniel Donatelli – MDIC
14.	Afrânio Carvalho Aguiar – MDIC (portal educor: www.educor.desenvolvimento.gov.br)
15.	Kira Tarapanoff e Afrânio Aguiar.- MDIC
16.	Afrânio Carvalho Aguiar, 2006 – MDIC
17.	Ismar Ferreira da Costa Filho, 2006 – MDIC
18.	Ana Rosa Chopard Bounilari, 2004 – MDIC
19.	André Fábio de Souza – MDIC
20.	José Rincon Ferreira e Lillian Álvares, 2005 – MDIC
21.	Irani Varela – MDIC
22.	Janete Núbia Caldas Almeida – MDIC
23.	Dulcinéia Braga Dias Bueno Torres – MDIC
24.	Luiz Cláudio Medeiros Biagiotti – MDIC
25.	Alcides Terra e Ester Andrade do Bomfim – MDIC
27.	Remígio Todeschini – MDIC
28.	Frederic M. Litto – MDIC.

Nº	Autor e base em que o artigo foi localizado
29.	Denise Asnis – MDIC.
30.	Edgard Rufatto Junior e Pedro Paulo Carbone – MDIC.
31.	Daniel César Pereira – MDIC
32.	Marcos Formiga – MDIC.
33.	Ionara Pontes Domingues – MDIC
34.	Rob Paton, Geoff Peters e Paul Quintas – MDIC.
35.	Ricardo Young-MDIC.
36.	Anna da Soledade Vieira e Erik Fleischer – MDIC.
37.	Flavio H. Junior, Marisa P. Eboli, Gregório B. Ivanoff e Sergio Mancini – MDIC.
38.	Francisco de Assis Benevides Gadelha e Kênia Samara Quirino – MDIC.
39.	Cláudia Motta da Rocha Naves – MDIC.
40.	Herbert Gomes Martins – MDIC.
41.	Mauro Arruda e William e Andreotti Junior – MDIC.
42.	Manuel Fernando Lousada Soares – MDIC.
43.	Afrânio Carvalho Aguiar – 2006 -MDIC.
44.	Marisa Eboli, Flávio Hourneaux Junior e Sergio Mancini – 2005 - MDIC.
45.	Kira Tarapanoff MDIC.
46.	Kira Tarapanoff MDIC.
47.	Lindsay Ryan - CAPES – Management Decision (Emerald), 2009.
48.	Lindsay Ryan - CAPES – Management Decision (Emerald), 2007.
49.	Nelson Albuquerque, Marley Vellasco, Johnathan Mun e Thomas Housel - CAPES , 2012.
50.	Amy Lui Abel e Jessica Li – CAPES Human Resource Development Quartely, 2012.
51.	Nadia Ugalde Binda – CAPES – Ciências Económicas, 2011.
52.	Maria José Ampuero – CAPES – Semana Econômica, 2012.
53.	Adriana Roca CAPES – Semana Econômica, 2008.

Fonte: Santos JR (2015)

Os artigos acadêmicos (Base Capes) se voltam basicamente para os seguintes temas: a questão da **liderança e gestão de pessoas** (2; 9 e 10); **aprendizagem organizacional** (1; 5; 12 e

51); **EAD** (8 e 11); **avaliação da aprendizagem** (7 e 8), entre outros, como **didática** e construções **discursivas** na EC (3; 4 e 6); os artigos de língua estrangeira abordam a questão da **parceria** entre universidade, empresa e sociedade (47; 48 e 53); a **avaliação** e retorno sobre os investimentos em EC (49) e um **panorama** geral da EC (50 e 52). Por sua vez, a imensa maioria das publicações empresariais (Base educom) se dedica a difundir **casos** bem sucedidos (13; 18; 22; 23; 24; 25; 29; 30; 31; 37; 38; 39 e 41); e explorar as atividades e **práticas de EC** no Brasil e no mundo (14; 16; 19; 20; 28; 34; 37; 43; 44; 45 e 46); **avaliação da aprendizagem** (13; 15; 24 e 30); **EAD** (24; 28; 32 e 36); **conceitos e valores** da EC (14; 17; 18; 21; 35; 38 e 42), ao lado de outras temáticas que não ganharam a mesma relevância, tais como a relação universidade – empresa, história e evolução da EC, liderança etc.

Apesar das perspectivas e enfoques distintos dados aos temas, as questões da avaliação da aprendizagem e EAD figuram como temas de destaque para as duas comunidades discursivas, tanto a empresarial quanto a acadêmica, as quais demonstram grande interesse em estudos e práticas de incorporação das tecnologias da informação e comunicação nos processos de ensino e de aprendizagem, bem como em encontrar métodos e ferramentas de mensuração dos resultados produzidos por esses processos.

Como ponto de diferenciação, podemos destacar a quantidade de artigos com a finalidade de difundir casos e práticas de sucesso da EC na base empresarial, o que vai ao encontro do objetivo do ambiente do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); por sua vez, a base acadêmica apresenta alguns estudos sobre construções discursivas, demonstrando as contradições entre discursos e práticas dentro das experiências de EC; os três artigos em língua espanhola (51; 52 e 53) discutem sobre uma realidade organizacional da EC muito próxima do estágio das unidades de EC brasileiras, enquanto que os quatro de língua inglesa (47; 48; 49 e 50) expressam experiências distintas das organizações localizadas na América do Norte e Austrália, com foco no avanço da parceria entre universidades e empresas, o retorno dos investimentos empregados nas atividades de EC e o “estado da arte” deste fenômeno no mundo em 2012, cuja revisão de literatura e estudo com 210 organizações demonstraram a emergência de cinco grandes categorias de abordagem do tema: alinhamento e execução de uma universidade corporativa; a UC como suporte

para os negócios da corporação; uso das TIC para suporte da aprendizagem; avaliação da aprendizagem e a relação de parceria das empresas com as universidades acadêmicas.

Dentre os cinquenta e três artigos analisados, apenas quatro (3; 6; 7 e 48) destacam e problematizam a perspectiva dos sujeitos em relação aos discursos e práticas da EC. O artigo de Antônia Colbari (3) realizou uma interessante análise de discurso sobre a qualificação profissional, desvelando os saberes e valores que permeiam os mecanismos ideológicos desse processo, realizando uma leitura feita a partir da produção discursiva das instituições; O artigo de Daniele Cruz (6) analisou um modelo de EC a partir de um estudo de caso, contrastando discursos e práticas encontrados na EC da Leader Magazine, bem como as falas dos funcionários em relação à fala da empresa: percebemos aqui uma iniciativa para retirar do segundo plano os sujeitos desse processo, embora a pesquisa tenha sido realizada a partir de uma perspectiva diferente da que realizamos em nossa investigação, a qual coloca no centro do estudo a perspectiva dos educadores e suas produções discursivas na EC; O artigo de Pilati, Porto e Silvino (7) testou um modelo de utilização de indicadores de desempenho no trabalho das atividades de EC: participaram deste estudo quantitativo 121 egressos e a pesquisa concluiu que as ações de EC têm efeito positivo sobre o desempenho no trabalho desses indivíduos; por fim, o artigo de Lindsay Ryan (48) apresentou os resultados de um estudo qualitativo sobre a parceria entre a Academia e as universidades corporativas (UC): participaram da pesquisa seis gestores de UC e três gestores de instituições acadêmicas, a qual apontou para a necessidade de maior aproximação entre essas duas instituições para que possam compreender melhor as distintas expectativas existentes entre elas, tempos de aprendizagens singulares e necessidades específicas de flexibilidade para harmonizar essas diversidades, uma disposição que a pesquisadora percebeu entre os participantes do estudo.

Ao observar essas produções, através da perspectiva do “não dito”, do que está implícito no texto, percebemos de um lado uma literatura comprometida em difundir um modelo de aprendizagem organizacional com suas práticas, ao lado de outra literatura preocupada em compreender e descrever esse mesmo fenômeno e sua dinâmica na realidade brasileira e de outros países.

Do ponto de vista de uma taxonomia conceitual, dentro dessa produção analisada, podemos entender o conceito de aprendizagem organizacional como uma categoria mais abrangente (Lakoff, 1999) dentro da qual o fenômeno da educação corporativa seria uma subcategoria presente nas organizações ocidentais, enquanto que o conceito de empresa criadora de conhecimento (Nonaka, 2008) seria outra subcategoria presente nas organizações japonesas, ou seja, dois conceitos comparáveis que representam experiências organizacionais polarizadas entre “oriente” e ocidente.

Chama a atenção o fato de que na literatura analisada, especialmente na base empresarial, há apenas uma referência, de rodapé, em um dos trinta e quatro artigos (36), para as ideias, práticas e proposições defendidas pelo conceito de empresa criadora de conhecimento: um exemplo bem elucidativo de como as condições de produção de um discurso, tais como os históricos modelos de gestão taylorista X fordista, bem como as culturas diferentes de relacionamento com o conhecimento (oriente X ocidente) podem interferir na produção discursiva de um assunto, pois, embora a perspectiva epistemológica japonesa seja rica e potencialmente interessante para as corporações brasileiras que desenvolvem educação corporativa, seu conceito não permeia as condições de produção do discurso dessa literatura encontrada na base empresarial brasileira, a qual construiu sua história de administração corporativa influenciada pelo modelo ocidental Norte Americano. Destacamos que este aspecto não se reproduziu na literatura acadêmica, especialmente nos artigos que se dedicaram a tratar da aprendizagem organizacional (1; 5) ou mesmo da educação corporativa (11), o que se explica também pelas condições de produção desses discursos acadêmicos, que normalmente são construídos depois de uma revisão epistemológica sistemática mais abrangente e não estão comprometidos em prescrever ou divulgar modelos ou casos de sucesso. É importante frisar que embora a epistemologia de Nonaka e Takeuchi não estivesse presente nos referenciais da EC brasileira, na Base MDIC produzida por especialistas, profissionais e interessados nas práticas de EC em corporações brasileiras, seus conceitos são amplamente divulgados e conhecidos na literatura ocidental sobre o tema da gestão do conhecimento.

Para concluir este tópico, é importante relatar que a literatura acadêmica sobre o tema indica para uma produção ainda

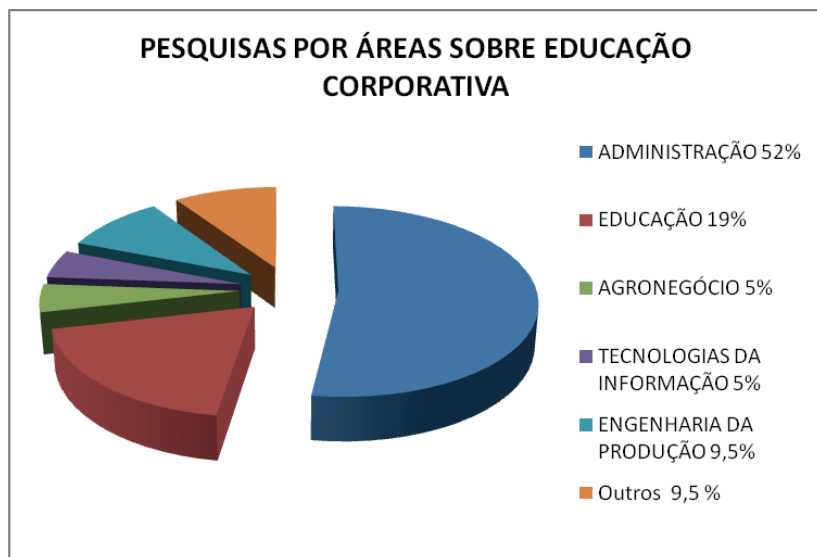
muito restrita, o que demonstra a resistência imposta à discussão deste tema por essa comunidade discursiva: para alguns pesquisadores (4) isso se deve ao fato de que esse fenômeno surgiu primeiro nas práticas empresariais para depois ser teorizado na academia, diferentemente de outros instrumentos de gestão da administração; porém é inegável que haja lacunas, desconfortos e possibilidades de convergência entre essas produções (1; 4; 5; 13; 21; 27; 35).

Panorama geral das pesquisas encontradas nas teses

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

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

Gráfico 1: Pesquisas por áreas sobre educação corporativa.



Fonte: Santos Junior (2015)

A primeira inferência, que constatamos ao observar a distribuição das pesquisas de EC por área de conhecimento no gráfico 1, é a configuração de um tema que relaciona educação e administração sendo investigado majoritariamente pela administração, fruto de uma visão que percebe na EC uma apropriação da gestão empresarial em relação aos processos educativos, em detrimento do campo educacional compreender essa mesma EC como uma expansão dos limites de influência da educação para os espaços corporativos, uma perspectiva que, se fosse consolidada, seria acompanhada por grande interesse e mais estudos do fenômeno no campo educacional.

Os quatro trabalhos encontrados na área de educação são trabalhos, essencialmente qualitativos, exploratórios e descritivos: o trabalho de Silveira (2011) está voltado para as contribuições da EC para o desenvolvimento humano nas organizações, analisando os impactos das atividades de EC para os trabalhadores; já o estudo de Demajorovic (2000) se volta para a relação entre EC e educação ambiental em empresas químicas, a partir dos reflexos que esta relação oferece à elaboração de indicadores de sustentabilidade; por sua vez, a pesquisa de Dahmer (2013) está dedicada ao estudo da EaD nas universidades corporativas, verificando as consequências da mediação do trabalho de tutoria nos programas sustentados

em ambientes virtuais de aprendizagem, bem como os impactos de sua ausência em programas educativos da UC que optam por cursos automatizados sem a presença e atuação de pessoas nesta função; por fim, o trabalho de Frison (2006), voltou-se para o estudo dos princípios e competências observados na atuação de pedagogos em espaços não escolares, com alunos adultos profissionais.

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

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

Os seis estudos da segunda perspectiva, sobre a Aprendizagem Organizacional (AO), estão vinculados a relação entre aprendizagem e aumento da performance corporativa. O estudo de Perin (2001) se dedica à relação entre aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e performance empresarial; no entanto, o estudo de Versiani (2006) relaciona a aprendizagem organizacional e o comportamento de internacionalização das empresas; por sua vez, o estudo de Haro (2008) relaciona a AO com o desempenho operacional. Os demais três estudos estão assim configurados: o estudo de Caldeira (2008) destaca a relação entre a AO e a evolução das implementações estratégicas; o estudo de

Bitencourt (2001) aborda a relação entre a AO e o desenvolvimento de competências gerenciais e, ainda, o estudo de Leite (2006), que investiga a influência da AO e como esta interfere nas relações entre conhecimento e trabalho, a partir da perspectiva dos funcionários. Encontramos também o estudo de Estivalet (2007), similar à linha do trabalho de Caldeira (2008), sobre Aprendizagem Organizacional e sua vinculação organizacional, o qual foi realizado num Programa de Pós-graduação em Agronegócios: ele busca caracterizar as relações presentes entre aprendizagem organizacional (AO) e a colaboração entre organizações que atuam horizontalmente em rede, através da articulação entre aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional.

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

Quanto a estas teses, que conseguimos destacar aqui, a partir do levantamento do tema da Aprendizagem Organizacional, e sua subcategoria da Educação Corporativa, notamos que estão voltadas majoritariamente para a compreensão de práticas, processos e instrumentos de gestão da aprendizagem e sua relação à melhoria da performance corporativa.

Pontos de divergência na literatura revisada

Tomando o fenômeno da EC como uma manifestação da Aprendizagem Organizacional, que é uma categoria mais abrangente que a EC, é possível perceber na literatura (1) uma bifurcação discursiva semelhante a que Easterby-Smith e Araújo (1996) e Bastos *et al.* (2002) apontaram nos seus estudos sobre a aprendizagem organizacional, o que nos permitiu organizar um quadro comparativo entre a produção acadêmica sobre EC e a produção empresarial com suas formações discursivas distintas, tensões, contradições e limitações; relações que sintetizamos no Quadro 1:

Quadro 1: Contrastes discursivos nas produções acadêmicas e empresariais sobre a EC

Aspectos comparados	EC na produção Acadêmica	EC na produção empresarial
Principais teóricos	Pesquisadores e teóricos acadêmicos.	Consultores, representantes do governo, profissionais de RH e pesquisadores voltados para mudanças organizacionais.
Foco do discurso	Compreender a EC; como uma organização pode construir conhecimento e funcionar como um sistema complexo; produzir reflexões.	Difundir o modelo da EC; como a organização pode se apropriar do conhecimento produzido e usá-lo; realizar campanhas e divulgações de modelos.
Orientação Discursiva	Descritiva, compreensiva, crítica e analítica.	Descritiva, prescritiva, propositiva e normativa.
Base para construção discursiva	Interesses epistemológicos; teorização e análise com base em pesquisas teóricas e empíricas; conclusões em lastros científicos.	Interesses do mercado; casos de EC bem sucedidos; pragmatismo; teorização e orientação com base em experiências de sucesso.
Formação Discursiva predominante.	Pesquisador, teórico que analisa e estuda criticamente a EC.	Especialista, consultor que conhece as melhores práticas de EC.
Visão de educação	Como princípio, fim, processo de emancipação, aumento da consciência humana.	Como valor, meio, ferramenta de preparação para o trabalho e aumento da produtividade.

Fonte: Santos Junior (2015)

De uma maneira geral, a literatura acadêmica sobre a educação corporativa se propõe a explicar e compreender esse fenômeno através de estudos empíricos, com lastros teóricos e utilização de rigor metodológico na construção das teorias e conclusões propostas para a descrição, crítica, análise e compreensão da EC. Por sua vez, a literatura empresarial se propõe a oferecer ferramentas práticas e modelos de sucesso de EC através dos relatos de casos bem sucedidos, os quais são desdobrados muitas vezes em etapas / proposições generalizadas para as outras corporações que desejam implantar suas próprias estruturas, assumindo assim um caráter mais normativo e prescritivo: alguns princípios gerais de

sucesso são buscados e reproduzidos na maioria dos relatos, que nesses casos se configuram como “muito do mesmo”, com poucas variações nas experiências descritas; o foco dessas produções não está voltado para produzir uma atitude mais reflexiva do leitor, antes, apresentam-se mais como discursos de “campanhas” de práticas ou modelos bem sucedidos, cuja militância dessa posição nem sempre está visível, mas é possível perceber que está pré-fixada e adotada a priori em uma produção que parece se dirigir a usuários / consumidores de informações sobre práticas e modelos de EC bem sucedidos para reproduzi-los em suas organizações.

Uma das possíveis razões para essa distinção nas orientações discursivas encontradas nessas duas comunidades discursivas é a divergência conceitual empregada para questões essenciais, tais como a visão de educação, que para a literatura acadêmica é apresentada como finalidade, processo de emancipação e aumento da consciência humana, enfim, uma definição mais identificada com uma visão humanista predominante nas ciências humanas, para as quais Paulo Freire é um referencial importante (Freire, 1996). Por sua vez, para a literatura empresarial, a educação é vista como um valor, um meio e ferramenta para aumento da produtividade e competitividade, visão mais coerente com as políticas públicas do então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Esse movimento do setor produtivo brasileiro, em busca do desenvolvimento e aprimoramento de seus processos formativos internos, está vinculado ao mapa estratégico da indústria brasileira, que foi realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), a qual apontou tendências da indústria mundial e os desafios para o Brasil nesse cenário; neste documento, a CNI destacou que o conhecimento, informação, inovação, empregados bem formados etc. são os indutores críticos da competitividade: esse posicionamento é considerado um marco para essa mobilização iniciada no setor produtivo nacional em 2003 pelo MDIC (20) e que foi continuada com a Política do Brasil Maior (2011-2014).

Outro aspecto que acreditamos interferir bastante nessa diferenciação presente entre a literatura acadêmica e empresarial é o perfil dos autores e suas formações discursivas predominantes, compreendendo-as como o imaginário que esses autores possuem de si e de seus leitores: na literatura acadêmica, esses autores se colocam como pesquisadores, teóricos que estudam e buscam compreender a EC, com os fatores e epistemologia associados aos

seus processos; na literatura empresarial, há uma significativa predominância de autores que se apresentam como consultores, especialistas que relatam suas experiências de mercado bem sucedidas, baseadas em experiências práticas e expertises acumuladas, sem se preocupar em referenciar lastros teóricos, mas, antes, em comunicar assertivamente como aquele caso de sucesso foi alcançado: atitudes diretamente ligadas ao perfil e expectativas dos leitores de cada um desses ambientes.

Como era esperado, nem todas as produções apresentaram essas características sintetizadas no Quadro 1, variando a partir de distintas características externas ao texto, tais como perfil do autor, formação, posição assumida na enunciação etc.

Perspectiva comercializada: caracterização da EC nos livros.

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

que discute o tema da EC a partir dos aspectos da gestão e efetividade econômica das organizações que aderem ao modelo de UC.

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

Conceitos e definições de UC contrastados por outro modelo.

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

Quadro 2: Definições de EC na Literatura.

Autor , ano	Definição / Finalidade da EC
MEISTER, (1999, p. 29)	“Um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias fundamentais da organização [...] e Sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, consequentemente, da organização”.

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

Fonte: Santos Junior (2015)

Da leitura do Quadro 2 percebemos que Meister (1999, p. 8) destaca o fato de que o elemento definidor de uma UC são seus processos formativos e não a sua estrutura física. Já Eboli (2004, p. 48), toma como base a formulação inicial de Meister, acrescentando a necessidade de funcionamento dos processos educativos dentro

do modelo organizacional de Gestão por Competências, perspectiva que foi incorporada pela maioria dos autores brasileiros. Por sua vez, Eleonora Ricardo (2009), afirma que uma universidade corporativa representa uma mudança de paradigma nas atividades educativas desenvolvidas nas empresas, um salto qualitativo do modelo anterior de T&D, acrescentando o compromisso com o desempenho do trabalhador, uma visão mais típica dos profissionais oriundos das licenciaturas. Starec (2011) diferencia a noção de EC como mais abrangente, enquanto Tarapanoffi (2004) expressa a sobreposição de sentidos entre UC e EC dessa literatura. Já Fialho (2008), juntamente com Ramal (2012), propõem uma definição mais abrangente da EC, vinculando-a aos processos de GC e aprendizagem organizacional, que são anteriores ao modelo de UC, perspectiva que se aproxima mais da nossa compreensão.

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

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

Notamos um diagnóstico inicial da sociedade semelhante ao feito por Meister, mas que é seguido por um prognóstico distinto.

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

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

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

uma atividade, não consegue explicitar o seu conhecimento; já o conhecimento explícito é entendido como o conhecimento transmissível, interiorizado o suficiente para ser mobilizado, podendo ser racionalizado, sistematizado, codificado e decodificado.

Todo esse processo de interação se constitui num ciclo contínuo em constante movimento; é através dele (que deve acontecer em todos os níveis, do individual ao interorganizacional), que se dá a criação do conhecimento, inovação e a aprendizagem no interior das organizações. Ao detalhar sobre o papel inovador que a gestão do conhecimento oferece à corporação, Nonaka e Takeuchi (2008) falam que “a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias” (idem, p. 41), ressaltando que não bastam boas intenções e visões revolucionárias para inovar uma empresa através do conhecimento: é preciso ideias exequíveis, que vá além de um bom slogan, em síntese, é preciso aliar forma e conteúdo. Os autores explicam que o processo que desencadeia a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, movimento chave para a criação de uma “empresa criadora de conhecimento”, é disparado através da utilização de linguagem figurativa, simbolismo e metáforas que articulam os “*insights*” que os empregados experimentam ao socializar seus conhecimentos tácitos.

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

em mais de uma base, suporte e linguagem, a informação importante para a corporação; enfim, o requisito variedade é realizado quando “todos na organização precisam ter assegurado o acesso mais rápido à mais ampla variedade de informações necessárias, percorrendo o menor número de passos”. (idem, p.80), vinculando-se ao acesso e disponibilidade da informação.

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

Nossa concepção de Educação Corporativa.

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

Feita essa consideração, indicamos nossa concepção de Educação Corporativa: ela é para nós toda atividade educativa feita por e para atender aos interesses e necessidades estratégicas de uma corporação, daí o adjetivo de educação **corporativa**; é o processo educativo, suportado por um ambiente físico ou virtual no interior das organizações, excluídas aqui as organizações caracterizadas como instituições de ensino, visto que já possuem a atividade educativa como sua essência e difundem o conhecimento científico universal. Neste ponto da caracterização da EC reside sua principal diferença em relação a uma educação escolar e acadêmica. Por natureza, a escola busca ser universal, abrangente, e, em certa medida, generalista, para desenvolver e difundir

conhecimentos científicos abstratos, abertos ao diálogo e apropriação de variadas e inúmeras comunidades de aprendizagem ao redor do mundo. Sobre este aspecto, Gardner (2012, p. 31) afirmou:

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

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

Quando uma corporação organiza sistematicamente o seu conhecimento para ser difundido intencionalmente (entre os funcionários,

parceiros, clientes e comunidade) entendemos que ela está desenvolvendo EC. Por outro lado, se ela organiza um espaço para desenvolver atividades educativas vinculadas aos currículos escolares, ela não está realizando EC. Traremos um exemplo para elucidar essa questão: quando um hospital implanta em seu interior classes hospitalares para oferecer aos seus pacientes o direito de continuar estudando, enquanto estão internados, essa organização não está desenvolvendo EC, porém, quando neste mesmo espaço ela realiza alguma atividade ou ação para capacitar, informar, difundir ou aprimorar o conhecimento de seus funcionários, ou mesmo de seus pacientes, em relação a algum aspecto do seu conhecimento corporativo ou ramo de atividade, ela está realizando EC.

O que diferencia a EC da educação escolar e acadêmica é que na primeira o processo formativo e o conhecimento desenvolvido estão vinculados às atividades e interesses específicos da corporação, por isso são “corporativos”. No segundo caso, como no exemplo da classe hospitalar, o que se desenvolve é o conhecimento científico universal; trata-se de uma unidade escolar dentro da corporação. A EC integra educadores e educandos mediados por processos pedagógicos para difundir o conhecimento da corporação e promover a aprendizagem organizacional através de processos formais e informais. A figura 1 traz uma representação gráfica do que acabamos de expor:



Fonte: Santos Junior (2015)

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

A EC tem como substrato esse conhecimento organizacional necessário ao êxito do seu “negócio”, diferentemente da educação escolar que se estrutura basicamente a partir do conhecimento científico, o qual é baseado, na perspectiva de Gardner (2012), pelos domínios das notações e disciplinas. Na EC, o conhecimento científico é utilizado como base da racionalização de seus processos e produtos, é um conhecimento a serviço da prática, de uma epistemologia da prática. Quanto aos ritos, formalizações, procedimentos e sistematização dos processos educativos, percebemos na EC, das corporações ocidentais, uma aproximação com os procedimentos e até replicação das estruturas escolares (SANTOS JUNIOR, 2010), valorizando o aprendizado no local de trabalho. Neste ponto, nos parece que a EC ocupa empiricamente um *entre-lugar* (vide BHABHA, 1998) entre a formalização da educação escolar e a informalização da epistemologia da prática, do conhecimento em ato, do saber constituído no processo laborativo, informal, a partir das demandas e improvisos exigidos no trabalho; desloca-se entre a fronteira da formalidade escolar e informalidade do saber fazer, ao passo que constitui também assim, um espaço discursivo para posicionamentos e deslizamentos, uma *“entre-posição”* entre as comunidades escolar e corporativa, cujo ingresso na sua rede de significações provoca a mudança cognitiva dos educadores

que transitam entre as escolas e corporações. Em suma, essa definição de EC que propomos está sustentada numa perspectiva pedagógica de compreensão da educação que é e pode ser praticada no interior das corporações.

Referências

- ABREU, A.F.; GONÇALVES, C.M.; PAGNOZZI, L. Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. **Revista PEC**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 47-58, 2003.
- AGUIAR, A. C. Atividades de ensino e aprendizagem nas corporações brasileiras: alguns fundamentos teóricos e políticos. In: MDIC-Secretaria de Tecnologia Industrial. (Org.). **Educação Corporativa. Contribuição para a competitividade**. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI(ed), 2004. p. 130-149.
- AGUIAR, A. C. **Atividades de Educação Corporativa no Brasil**: Análise das informações coletadas em 2006 pela STI - Secretaria de Tecnologia Industrial do MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília: Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2006.
- AGUIAR, A. C. Educação Corporativa no Contexto da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior: situação em 2006. In: MDIC/STI; IEL - Núcleo Central. (Org.). **O Futuro da Indústria**: Educação Corporativa - Reflexões e Práticas. 1. ed. Brasília: IEL, 2006, v. -, p. 43-61.
- ALPERSTEDT, Cristiane. **As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior**. 2001. 215 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientador: Dr. Guilherme Ary Plonski.
- ARAÚJO, Antônio de Pádua. **Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas**: um estudo empírico. 2011. 330 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientador: Dr. Lindolfo G. Albuquerque.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BASTOS, A. V. B, LOIOLA, E. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **RAC**. Revista de Administração de, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.
- BEMFICA, J.C.; BORGES, M.E.N. Aprendizagem Organizacional e informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 233-240, 1999.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

BIANCHI, E. M.P.G. Didática e Educação Corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2008.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ADM. Orientador: Dr. Roberto Lima Ruas.

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

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

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

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

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

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

EBOLI, M. P. ; HOURNEAUX JUNIOR, F.; MANCINI, S. Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. In: José Rincon Ferreira; Gilberto Benetti. (Org.). **O Futuro da Indústria Educação Corporativa: reflexões e práticas**. 1 ed. Brasília, DF: MDIC/ STI: IEL, 2006, v. 1, p. 101-116.

EBOLI, M. P. ; HOURNEAUX JUNIOR, F.; IVANOFF, G. B. ; MANCINI, S. . **A participação das partes interessadas na concepção dos sistemas de educação corporativa no Brasil**. O futuro da indústria: educação corporativa. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comercio Exterior, 2005. v. 10, p. 35-48.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

POLANIY, Michael. **The tacit dimension.** Gloucester: Peter Smith, 1983.

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

RAMAL, Andrea. Org. **Educação Corporativa Fundamentos e Gestão.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

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

RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEREIRA, Reginaldo. **Educação Corporativa em Salvador: Contrastes entre Espaços (In)formativos e Atuação dos Profissionais de Educação.** 138f. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação. Orientadora: Profa Dra. Teresinha Fróes Burnham.

PEREIRA, Reginaldo. **Entre Educador e Administrador: uma análise cognitiva dos profissionais de educação na entre-posição da educação corporativa.** 277f. 2015. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação. Orientador: Prof. Dr. José Luis Michinel.

PEREIRA, Reginaldo; MICHINEL, José Luis. Panorama discursivo sobre a Educação Corporativa no Brasil: perspectivas acadêmica e empresarial em debate. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 8., 2014, São Cristovão. **Anais.** Aracaju SE, 2014. V. 8.

PEREIRA, Reginaldo; MICHINEL, José Luis. Por uma compreensão mais abrangente da EC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 9., 2014, São Cristovão. **Anais...** Aracaju SE, 2015. V. 9.

SILVEIRA, André Stein da. **A Educação Corporativa e as suas contribuições para o Desenvolvimento Humano.** 2011. 377 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Orientador: Dr. Clauss Dieter Stobauss.

STAREC, Claudio. **Educação Corporativa em xeque**: até que ponto o treinamento é um bom negócio para as organizações? Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2011.

STEIL, Andrea Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. 216 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Orientador: Dr. Ricardo Miranda Barcia.

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Avaliação em Educação Corporativa**. In: MDIC/STI; IEL - Núcleo Central. (Org.). O Futuro da Indústria: Educação corporativa - Rlexões e Práticas. 1 ed. Brasília: IEL, 2006. p. 117-149.

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

THIESEN, Juares da Silva. **Método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na gestão do conhecimento**. 2009. 162 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Orientador: Dr. Fernando José Spanhol.

VASCONCELLOS, Líliliana. **Adoção de inovações**: o uso do e-learning por colaboradores de uma empresa de telecomunicações. 2008. 243 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA.

VERSIANI, Ângela França. **O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas**: casos na indústria calçadista brasileira. 2006. 310 f. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado de São Paulo. FEA. Orientador: Dr. André Luis Fischer.

Submetido em: 10-07-2024
Aprovado em: 11-07-2025