

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO UNIRIO

DEBORA MARIA VENTURINI COSENZA

**GESTÃO DE PESSOAS NO CAMPO EMPRESARIAL – VISÃO PEDAGÓGICA: UM  
ESTUDO DE CASO**

RIO DE JANEIRO

2004

DEBORA MARIA VENTURINI COSENZA

**GESTÃO DE PESSOAS NO CAMPO EMPRESARIAL – VISÃO PEDAGÓGICA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Monografia de conclusão de curso  
apresentada à Escola de Educação da  
Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro UNIRIO como requisito parcial à  
obtenção do grau de Pedagogo.

Orientadora: Prof. Malvina Tânia Tuttman

RIO DE JANEIRO

2004

Cosenza, Debora

A gestão de pessoas no campo empresarial – visão pedagógica: um estudo de caso / Débora Maria Venturini Cosenza – 2004.

49 f.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Pedagogia) –  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, 2004.

Bibliografia: f. 46

1- Pedagogo. 2- Pedagogia e Empresa.

## DEDICATÓRIA

Ao meu amado pai, Domenico Cosenza, por ter sido a causa e consequência, vivenciando e torcendo a cada momento da minha graduação, e em memória da minha doce mãe, Angela Venturini, por ter feito dos seus sonhos os meus.

## AGRADECIMENTO

A Deus por me acompanhar em todos os momentos deste curso; a minha irmã Daniele Venturini pela compreensão dos momentos de minha ausência na preparação de seu matrimônio; a minha amiga Marcela Ribeiro pela assistência e amizade; a minha tia Meire Venturini por ser mãe sem medir esforços para me auxiliar e a professora Malvina Tuttmann que mesmo em meio ao processo de eleições conturbado ajudou-me com suas geniais orientações.

## RESUMO

O presente estudo teve por finalidade identificar o modelo organizacional vivenciado na empresa de beleza Werner Coiffeur, por meio de um estudo de caso. Teve como amostra o Centro de Treinamento da própria empresa. O tema abordado foi a Educação Corporativa, visto que atualmente as organizações estão mudando, gradativamente, sua configuração e dinâmica para privilegiar o aprendizado em todos os seus níveis e áreas de atuação. Tal tema envolveu as competências básicas exigidas pelo novo ambiente de negócios, porque essas são consideradas a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo. Para uma observação baseada nestes referenciais teóricos, a metodologia da pesquisa contou com um modelo de análise, que estabeleceu a comparação do modelo de Treinamento Tradicional com a Educação Corporativa, a partir de variáveis dependentes e independentes. Com o atual crescimento e funcionalidade das Universidades Corporativas, na conclusão da monografia proponho a transformação do Centro de Treinamento da empresa em questão para uma Universidade Corporativa.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Pedagogia/ Empresa

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO.....	11
2.1 Breve histórico do processo de industrialização e o advento do capitalismo.....	11
2.2 Conseqüências dos adventos tecnológicos para a Educação e as necessidades da sociedade pós capitalista.....	13
2.3 Era do Conhecimento: a importância da Educação e do Capital intelectual para as organizações.....	16
3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1 A valorização da educação nas organizações do século XXI.....	20
3.2 Novas competências exigidas pelas organizações do século XXI.....	21
3.2.1 Aprendendo a aprender.....	22
3.2.2 Comunicação e colaboração.....	22
3.2.3 Raciocínio criativo e resolução de problemas.....	23
3.2.4 Conhecimento tecnológico.....	24
3.2.5 Conhecimento de negócios globais.....	24
3.2.6 Desenvolvimento de liderança.....	25
3.2.7 Autogerenciamento de carreira.....	25
3.3 Organizações de aprendizagem.....	26
3.4 Universidades Corporativas.....	27
3.4.1 As diferenças entre o treinamento tradicional e a universidade corporativa.....	22
4 CONTEXTO DO ESTUDO: O CENTRO DE TREINAMENTO DA EMPRESA DE BELEZA WERNER COIFFEUR.....	33
4.1 Breve histórico – como surgiu a empresa Werner.....	33
4.2 Missão da empresa.....	34
4.3 Contexto da empresa Werner Coiffeur – estrutura e funcionamento.....	34

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	36
5.1 Descrição da metodologia.....	36
5.2 Construção do modelo de análise.....	37
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	39
6.1 Introdução.....	39
6.2 Quanto à visão de empresa .....	39
6.3 Quanto à estrutura de autoridade, poder e decisão.....	40
6.4 Quanto aos padrões de comunicação.....	41
6.5 Percepção do modelo de aprendizagem.....	41
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
7.1 Conclusões gerais.....	43
7.2 Recomendações.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS.....	47



## 1 INTRODUÇÃO

Início a presente monografia relatando sobre como e porquê cheguei ao objeto de estudo analisado.

O tema Gestão de Pessoas no campo empresarial é pouco abordado na formação de pedagogos na UNIRIO. Entretanto, este foi o assunto que sempre me interessou, desde o ingresso no curso de Pedagogia. Após começar a trabalhar em um Centro de Treinamento em uma empresa de beleza no Rio de Janeiro, procurei aprofundar-me, cada vez mais, na questão da Educação no cotidiano das empresas: sobre como a Pedagogia colabora para o desenvolvimento de pessoas, sobre o contexto no qual a Educação tornou-se importante para o mercado competitivo. Estudando sobre os Treinamentos em empresas, cheguei ao tema Educação Corporativa.

Conseqüentemente, este tema levou-me a estudos mais detalhados sobre a globalização, a era do conhecimento, aprendizagem, capital intelectual, competências, como funcionam os treinamentos, o que é "Educação Corporativa" e o que são as "Universidades Corporativas".

Em meio a tantos assuntos e conceitos interessantes, e aproveitando a oportunidade de trabalhar diariamente no Centro de Treinamento da empresa de beleza Werner Coiffeur, no Rio de Janeiro, decidi fazer desta pesquisa um estudo de caso, com o objetivo de analisar a que distância o cotidiano desta empresa está dos ideais que fundamentam as teorias sobre Educação Corporativa.

Assim, para chegar ao meu principal objeto de estudo, a Educação Corporativa, e aplicá-la ao estudo de caso, foi necessário uma contextualização de como e porquê a Educação tornou-se importante para as organizações. Neste aspecto, foquei-me, no primeiro capítulo, em delimitar um marco de referência

abordando o fenômeno da Globalização, já que por conta da enorme competição, da velocidade da informação e dos avanços tecnológicos gerados por esta, houve uma mudança drástica nas empresas.

O incrível crescimento das aplicações deste fenômeno afetaram de tal forma as qualificações para o trabalho, o funcionamento do setor produtivo, as relações sociais e as políticas governamentais, que a competição pelo suprimento das demandas tornou-se generalizada.

O trabalho intelectual passou a ser mais valorizado do que o trabalho manual, as qualificações para ocupação dos cargos aumentaram pelos avanços tecnológicos, a concorrência passou a basear-se no diferencial existente entre os colaboradores, e a necessidade de desenvolvimento de competências cognitivas que, então, despertaram nas empresas a importância do humano e de sua Educação para aquisição do conhecimento.

É abordado, ainda na contextualização deste trabalho, questões muito importantes como a Era do Conhecimento. Neste aspecto, as empresas baseiam-se na infra-estrutura do saber e da informação em benefício do capital humano. Estas reconhecem na capacidade de aprender mais rápido e melhor um importante diferencial competitivo, entendendo que Educação e Aprendizagem são elementos primordiais nesse processo, e são os mais eficientes canais de acesso ao mundo do conhecimento.

Desse delineamento inicial, emerge, no capítulo seguinte, todo referencial teórico que envolve o tema Educação Corporativa, utilizado como base para a pesquisa e observação de campo. Dentre diversos autores estudiosos deste tema, posso destacar Jeanne C. Meister, Idalberto Chiavenatto e Marisa Éboli, como grandes fontes de estudos utilizadas.

*Os aspectos remete a idiossincrasias da acumulação de conhecimentos*

*abordando o fenômeno da Globalização, já que por conta da enorme competição, da velocidade da informação e dos avanços tecnológicos gerados por esta, houve uma mudança drástica nas empresas.*

Seguindo a metodologia proposta, após as pesquisas teóricas e esclarecimento de questões que envolvem o tema, desenvolvi a pesquisa de campo, utilizando, além dos recursos de observação e participação efetiva no quadro analisado, recursos de coleta de dados, como por exemplo entrevistas com profissionais atuantes no cotidiano da empresa (administradores, instrutores responsáveis pelo aprendizado, aprendizes, clientes e fornecedores).

Assim, a partir do terceiro capítulo descrevo as vivências e situações confrontadas em campo com o objetivo principal deste estudo, que é desvendar a teia de fatos e aspectos que delimitam a empresa analisada, no contexto de Educação Corporativa, e, a partir daí, apontar encaminhamentos que possibilitem uma transformação da situação atual referente a gestão de pessoas na empresa em questão.

## 2 OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO

### 2.1 Breve histórico do processo de industrialização e o advento do capitalismo

Até a metade do século XVIII, a terra foi o bem mais valorizado. Isso porque a principal atividade econômica era a agricultura, em que camponeses plantavam e colhiam com as próprias mãos. Contavam no máximo com instrumentos simples, mas a situação começou a mudar com a invenção da máquina a vapor. Foi a primeira vez que o ser humano pôde obter energia de forma controlada, aumentando sua capacidade produtiva.

Ocorreu, assim, no século XIX, na Inglaterra, a Revolução Industrial, levando à consolidação da produção industrial e ao advento das máquinas. O modo de produzir a vida material mudou completamente. Gerou-se uma profunda mudança nas relações de trabalho e nas relações de propriedade.

No lugar do trabalho manual dos artesãos, instalaram-se, nas indústrias o poder da produção rápida e numerosa das máquinas. Esta tecnologia introduzida levou a diferenças desde os instrumentos e processos produtivos, até as exigências da formação humana. Passou a ser necessário instruir o trabalhador para operação das máquinas. Era apenas o início da importância do aprendizado para as empresas.

Além destes aspectos, a Revolução Industrial encerrou a transição entre o feudalismo e o capitalismo. E como a evolução deste modo de produção foi, em grande parte, consequência do desenvolvimento tecnológico, a primeira fase de expansão do capitalismo até confunde-se com esta revolução.

A história contou, a partir daí, com o surgimento de conglomerados industriais e multinacionais. A produção automatizada, a produção em série e a expansão dos meios de comunicação fizeram explodir a sociedade de consumo de

A ideia de instruir apenas ao produto, ao aumento da  
produtividade por isso o trabalhador era (e é) chamado de  
"recursos humanos"

massas. Depois da máquina a vapor, a descoberta do petróleo e da eletricidade permitiram potenciar e substituir, em grande medida, a força física do animal e do trabalhador. A base mecânica e eletromecânica caracteriza-se por um conjunto de máquinas fixas, com rigidez de programação de seqüência e movimentos para produtos padronizados em grande escala.

→ crítico continuaz do modelo neoliberal!

Segundo Gaudêncio Frigotto (1994), as mudanças da tecnologia com base microeletrônica, mediante a informatização e robotização, permitiram ampliar a capacidade intelectual associada à produção e mesmo substituir, por autômatos, grande parte das tarefas do trabalhador. Essas novas tecnologias se diferenciam das anteriores pelo predomínio da informação sobre a energia. Os processos microeletrônicos, mediante o acoplamento de máquinas a computadores e informatização, permitem uma alteração radical no uso, controle e transformação da informação. Facultam, de outra parte, a flexibilização das seqüências, da integração, da otimização do tempo e do consumo de energia e uma profunda mudança da relação do trabalhador com a máquina. Essa mudança é qualitativa, pois acontece graças à utilização de informação codificada, memorizada, por meio de linguagens e sinais que automatizam saber e saber fazer humano.

É, pois, no exame da incorporação deste novo padrão tecnológico no processo de organização da produção e circulação, com novos materiais e processos, e nova organização, divisão e gestão do trabalho, que se pode identificar o surgimento de um número crescente de conceitos (globalização, qualidade total, flexibilidade, integração, capital intelectual) que tendem a se tornar senso comum entre os homens de negócio. A tradução destes conceitos, em termos concretos, dá-se mediante métodos que buscam otimizar tempo, espaço, energia, trabalho vivo, aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos, e conseqüentemente, o nível de competitividade e a taxa de lucro.

Computar-se a  
idêntica de recurso

Por que m está na  
bibliografia?

## 2.2 Conseqüências dos adventos tecnológicos para a Educação e as necessidades da sociedade pós capitalista

Com os adventos tecnológicos e a instauração do sistema capitalista, formou-se um embate em torno dos processos educativos e de qualificação humana, a fim de responder aos interesses e às necessidades de redefinição de um novo padrão de reprodução do capital.

Como visto anteriormente, os novos conceitos utilizados pelas organizações (globalização, qualidade total, flexibilidade, integração, capital intelectual), são uma imposição das novas formas de sociabilidade capitalista, tanto para estabelecer um novo padrão de acumulação, quanto para definir as formas concretas de integração dentro da nova reorganização da economia mundial.

A súbita redescoberta e valorização da dimensão humana do trabalhador está muito mais afeta a sinais de limites, problemas e contradições do capital na busca de redefinir um novo padrão de acumulação, do que a autonegação da forma capitalista de relação humana.

Segundo Gaudêncio Frigotto (1994), passam a ocorrer demandas efetivas dos homens de negócio de um trabalhador com uma nova qualificação que, face a reestruturação econômica sob nova base técnica, lhes possibilite efetivar a reconversão tecnológica que os torne competitivos no embate da concorrência intercapitalista. Isso porque, com a introdução no processo produtivo de uma nova base técnica constituída fundamentalmente pela microeletrônica associada à informatização, exigiu-se uma força de trabalho que se ocupa mais com a "cabeça" do que com os braços e a força muscular.

Neste contexto, é apontada, para suprir esses problemas no ápice da industrialização no Brasil, a questão educacional. Particularmente, uma sólida

*que aumenta a acumulação e lucros de poucos.*

educação básica geral, que possibilite a formação do cidadão e de um trabalhador participativo, polivalente, flexível, e portanto, com elevada capacidade de abstração e decisão. Ao contrário do que se imagina, com os avanços tecnológicos, o homem não passa a ter papel secundário. Ao mesmo tempo que esses avanços diminuem a necessidade quantitativa do trabalho vivo, aumentam a necessidade qualitativa do mesmo.

o q' está escrito mais  
referências

Segundo Silva (1994), na visão capitalista, o ponto de referência são as necessidades de competitividade e lucro das empresas. Como consequência, as soluções propostas pela visão empresarial tendem a amarrar a reestruturação do sistema educacional às estreitas necessidades de treinamento da indústria e do comércio. O esquema básico proposto é o de estreita preparação para o local de trabalho. A Educação tem, assim, papel estratégico no projeto neoliberal. Neste projeto, a intervenção da Educação para servir aos propósitos empresariais e industriais tem duas dimensões principais: de um lado, na reestruturação da educação institucionalizada, buscando que as escolas preparem melhor seus alunos para a competitividade do mercado; e por outro lado, na importância de utilizar a educação como veículo de transmissão das idéias que proclamam as excelências do livre mercado e da livre iniciativa.

Assim, os empresários sinalizam, com todas essas mudanças, que o sistema educacional necessitava de algumas transformações para um ensino de boa qualidade, para que pudesse inserir os futuros trabalhadores no mercado competitivo, onde predominam as altas tecnologias de produção e informação. Estes passam a se dar conta que o baixo nível de escolaridade de amplas camadas da população começa a se constituir em obstáculo efetivo à reprodução ampliada do capital, já que os trabalhadores tinham que se adaptar a utilização de novas tecnologias de base microeletrônica e informática.

Entretanto, é importante lembrar que toda a política de formação profissional e técnica, desde os anos 40, vinha vinculada com a perspectiva do adestramento.

Giroletti (1987, p1) relata:

O adestramento do homem para o trabalho sempre foi e será uma das mais importantes tarefas da administração industrial. A ela grande atenção tem sido dedicada, como uma das condições essenciais para a conquista da boa produtividade.

Portanto, a mudança que vem ocorrendo, por certo, não pode ser interpretada ingenuamente como uma conversão na defesa da classe trabalhadora. No Brasil, a perspectiva do adestramento e do treinamento tem sido dominante até recentemente.

Marx (1983, p81) destaca, brilhantemente, esta idéia ao afirmar:

O verdadeiro significado da Educação, para os economistas filantropos, é a formação de cada operário no maior número possível de atividades industriais, de tal sorte que se é despedido de um trabalho pelo emprego de uma máquina nova, ou por uma mudança na divisão do trabalho, possa encontrar uma colocação o mais facilmente possível.

Concluindo tal abordagem, pode-se dizer que com os adventos tecnológicos passa a existir uma crítica a educação institucional como ineficiente, inadequada e anacrônica, em relação às exigências do trabalho nos setores da indústria, do comércio e dos serviços. Mesmo sendo difícil discordar de tal crítica e mais difícil ainda ficar contra a proposta de mais qualidade, deve-se atentar para os paradigmas que permeiam a mentalidade dos empresários que, em sua maioria, almejam essas mudanças e maior qualidade, apenas visando o lucro que tudo isso gera. Tanto essas mudanças na educação institucional quanto um projeto de aprendizagem dentro das empresas pelas empresas, podem gerar muito mais do que lucro. É claro que é tarefa difícil fazer as pessoas, principalmente homens de negócio, deixarem de dicotomizar a educação como causa só para o acúmulo de

há referências  
na bibliografia



capital. Mas, começando pela tentativa de modificar estes pensamentos dos empresários, é possível demonstrar que o lucro acontece como consequência de uma Educação implantada para o comprometimento de formar cidadãos críticos, flexíveis e criativos, e não deve ser tomado como causa para haver aprendizado. Afinal, a Educação é muito mais do que um simples adestramento.

### **2.3 Era do Conhecimento: a importância da Educação e do Capital intelectual para as organizações**

Os novos conceitos relacionados ao processo produtivo, à organização do trabalho e à qualificação do trabalhador aparecem justamente no processo de reestruturação econômica, num contexto de crise e acirrada competitividade intercapitalista e de obstáculos sociais e políticos às tradicionais formas de organização da produção. A integração, a qualidade e a flexibilidade constituem-se nos elementos-chave para dar os saltos de produtividade e competitividade.

(FRIGOTTO, 1994, p 43)

Os desafios gerados pelos desdobramentos do capitalismo e, conseqüentemente, da globalização e de suas bases de competitividade, estão centrados no poder do conhecimento e da informação. A competitividade das empresas passa a depender destes fatores, caracterizando então esta nova era.

O que ocorre na nova economia é o deslocamento do eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento.

Segundo Chivenato (2003), na era do conhecimento as empresas não valem mais apenas por seu patrimônio físico e tecnológico, mas sim pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar a seu negócio. As pessoas passam a constituir

o recurso mais valioso das organizações, por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento.

A enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações, faz do ser humano e do capital intelectual fator determinante no processo de criação e geração de negócios nas organizações.

Sendo assim, é importante para as empresas saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, preparando-os para que tenham condições de lidar com a mudança e inovação. Torna-se necessário para aumentar a eficácia humana nas organizações, intervir no nível sistêmico por meio de abordagens educacionais, propiciando uma educação que instrumentalize as pessoas para interagir, tanto dentro da organização quanto na sociedade, como cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores de resultados. Ao contrário do modelo de Educação como órgão de repetição e difusão do saber faz-se necessário para as organizações um modelo de Educação voltado para a empregabilidade, cidadania e criatividade. As mudanças apontam para a valorização do novo, do original e do imaginativo, e a desvalorização da repetição, das cópias e da automação.

Segundo Braga (2004), nota-se que há algum tempo as empresas já começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação e conhecimento de toda a sua equipe, incluindo ainda clientes e fornecedores. Perceberam, também, que o prazo de validade do diploma universitário ou de pós-graduação de um funcionário expira em, no máximo, 18 meses, ou seja, se não for atualizado, um determinado conjunto de conhecimentos estará defasado da realidade em menos de dois anos.

Assim, as empresas cientes da importância do conhecimento na sua arena de atuação, e impelidas a buscar e manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem, vêm desenvolvendo diferentes estratégias de atuação, objetivando a manutenção de empregados com elevado potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

Neste contexto, Braga (2004) atenta que os programas de treinamento desenvolvidos isoladamente pelo departamento de RH das empresas já não atendem, nem nunca atenderam, as necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Não é mais concebível programas de "treinamento" que não estejam alinhados com as necessidades e o negócio (lato sensu) da empresa. Isso porque, além do conhecimento teórico adquirido pelos funcionários de uma empresa nos muitos cursos oferecidos pelo setor de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), exige-se, agora, muito mais do que isto. É imperativo para a empresa que este funcionário tenha habilidades de compreender o conhecimento transmitido no curso, contextualizá-lo na sua função dentro da empresa, executá-lo na prática e, ainda, criar soluções originais para os novos e constantes problemas que surgirão.

Dentro do panorama descrito acima, percebemos que a questão da educação nas organizações, ou melhor, uma Educação Corporativa ideal, é de uma complexidade e importância muito maior do que a simples seleção e organização de cursos para funcionários, como era, e ainda é, a rotina do departamento de T&D de muitas empresas.

A implantação de uma educação corporativa como instrumento-chave de mudança cultural tem, definidas por Jeanne Meister (1999) e também explicitadas no bojo deste capítulo, cinco forças que sustentam esse fenômeno: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da

"economia do conhecimento" ; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda, em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

As demais características dessa nova organização do século XXI, onde trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender, serão vistas no próximo capítulo.

### 3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 A valorização da educação nas organizações do século XXI

Há uma diferença evidente entre os papéis relativamente limitados dos trabalhadores no passado, e o alcance consideravelmente mais ambicioso e exigente das tarefas diárias de muitos trabalhadores nos dias de hoje. Isso significa que o trabalhador médio tem necessidade urgente de poder utilizar um complemento muito mais amplo de qualificações do que era considerado suficiente na organização tradicional. Nesta economia do conhecimento (modo como gerenciamos a informação no trabalho), a capacidade de ativar a inteligência, inventividade e a energia do funcionário, nunca foram tão primordiais, já que a capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência.

Neste ambiente, as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância, porque as chances de uma organização mudar com sucesso dependem dos colaboradores (funcionários, fornecedores, gestores e clientes), que necessitam aprender novos papéis, processos e habilidades.

Devido ao fato desta economia do conhecimento exigir um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas, o setor privado está aumentando seu comprometimento com aprendizagem e educação.

Comparada à hierarquia corporativa das décadas passadas, a nova organização distingue-se pela ambigüidade, por menos fronteiras, e pela comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários, fornecedores de produto, educadores e clientes.

A hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os "pensadores" no topo da pirâmide e os "fazedores" na base, é pouco apropriada

os colaboradores são aqueles que participam na divisão dos

ao novo ambiente de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. Valorizam o trabalho em equipe em detrimento do individualista, saem à procura de mercados globais em detrimento dos domésticos, e <sup>~~~~~</sup>enfoca as necessidades do cliente em lugar do lucro em curto prazo.

Assim, a essência da organização do século XXI é essa mudança de paradigma no pensamento administrativo: do sucesso com base na eficiência e em economias de escala, para o sucesso cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos. O modo de pensar compartilhados por todos os funcionários é vital para o sucesso no longo prazo. A velha fórmula de lealdade à empresa, força muscular e pontualidade, não mais garantem a segurança do emprego. Hoje, os trabalhadores só prosperarão se desenvolverem seu intelecto, prosperando, conseqüentemente, as organizações.

### 3.2 Novas competências exigidas pelas organizações do século XXI

Meister (1999) relata que as competências básicas exigidas pelo novo ambiente de negócios são definidas como a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, sendo a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo. Tais competências são: aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimentos de negócios globais, desenvolvimento de liderança, e autogerenciamento da carreira, as quais serão explicitadas a seguir.

Estas competências são do século XXI, mudam > convergências

### 3.2.1 Aprendendo a aprender

Aprender a aprender é um processo que nunca tem fim. O objetivo desta competência é fazer com que os colaboradores reconheçam que existem muitas maneiras de aprender.

Atualmente, estes colaboradores precisam de um conjunto mais amplo de qualificações, compreendendo não apenas seu próprio trabalho, mas também os cargos nos departamentos imediatos.

Com a necessidade de estar sempre pensando em como melhorar seu processo de trabalho, esta competência vem alertar para necessidade de uma aprendizagem contínua, no ritmo de cada aluno.

Neste sentido, através das "várias inteligências" (intrapessoal, interpessoal, visual/espacial, musical/rítmica, corporal/sinestésica, verbal/lingüística, lógica/matemática, emocional), os colaboradores buscam sua maneira ideal de aprender, facilitando este processo. O objetivo do desenvolvimento desta competência é oferecer uma ferramenta de aprendizagem que irá ajudá-los a assumir maior responsabilidade pelo seu próprio aprendizado, tornando-se um aluno autodirigido.

### 3.2.2 Comunicação e colaboração

As atividades de comunicação e colaboração, dentro de uma empresa, realmente mantém o alto astral da força de trabalho, tornando-se importantes qualificações para as organizações do século XXI.

Como pré-requisito para quase todos os tipos de trabalho, a capacidade de comunicação e a capacidade de ouvir vêm sendo cada vez mais observadas pelos

empregadores. Como a maioria das escolas de ensino fundamental e médio dá pouca importância para tais capacidades, as empresas assumem esta "falha", proporcionando uma educação neste sentido.

Uma qualificação superior a estas, a colaboração com os colegas de trabalho, depende da eficiência de comunicar-se. Esta colaboração ocorre quando as pessoas compartilham problemas de trabalho e desejam aprender umas com as outras; quando compartilham seus sucessos e lições aprendidas. Podemos perceber que a essência dessa colaboração visa interação entre os grupos.

### 3.2.3 Raciocínio criativo e resolução de problemas

O desenvolvimento de tais competências, que estão diretamente relacionadas, é importante, pois hoje se espera que funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e ser capazes de analisar situações, para resolvê-las adequadamente sem orientação superior.

Neste sentido, o desenvolvimento de tais competências visa o envolvimento dos colaboradores em situações reais da empresa, buscando antecipar e discutir o que fazer a seguir, em vez de ficar baseando-se em situações passadas. Ou seja, enfoca o aprendizado através da ação, para encorajar o raciocínio criativo dos colaboradores. Nesta aprendizagem através da ação, as organizações convertem a aprendizagem individual em know-how organizacional, porque aborda problemas reais que são solucionados em tempo real através de estratégias empresariais.

menor custo p/ a empresa



### 3.2.4 Conhecimento tecnológico

Esta é uma competência muito importante, pois além da utilização das variadas tecnologias no ambiente de trabalho, ocorre nas atuais organizações a integração da tecnologia à aprendizagem.

Essa integração vem sendo realizada porque, para muitas empresas, deslocar colaboradores até dependências para efetivação do aprendizado implica um alto custo. Assim, com ferramentas educacionais que eles podem usar a qualquer momento e em qualquer lugar do mundo, através da tecnologia, é economizado tempo e o processo torna-se facilitado.

Nesta perspectiva que a educação em diversas empresas deixa a sala de aula e passa a ser virtual, tornando-se essencial o desenvolvimento de tal competência.

### 3.2.5 Conhecimento de negócios globais

A capacidade de compreender o quadro global em que a empresa opera leva ao desenvolvimento dos valores corporativos e conhecimentos empresariais.

Os valores corporativos estão voltados para a disseminação da cultura e filosofia da empresa, que se estabelecem de acordo com suas metas estratégicas, valores e prioridades. O estabelecimento de tais valores busca fomentar qualificações que formam funcionários capazes de guiar a organização na direção de seus objetivos.

Os conhecimentos empresariais estão ligados a finanças, marketing, contabilidade, e planejamento estratégico.

### 3.2.6 Desenvolvimento de liderança

Nas organizações do século XXI, todos os colaboradores são encorajados a ser agentes ativos de mudança, em lugar de receptores passivos de instruções. A liderança está ofuscando o gerenciamento como a chave do desenvolvimento de um modo de pensar compartilhado.

O novo imperativo é agora o desenvolvimento da liderança, que enfoca a identificação e o desenvolvimento de pessoas para não apenas ouvir, mas trabalhar em equipe, engajar-se em discussões e debates, visualizar uma melhoria ou uma nova direção e buscar o comprometimento ativo dos outros para tornar realidade a visão compartilhada da organização.

### 3.2.7 Autogerenciamento de carreira

Esta competência corresponde à responsabilidade que todos os funcionários têm de gerenciar suas próprias carreiras. Conseqüentemente, é uma qualificação que possuem os indivíduos que tem iniciativa.

Esta competência envolve a capacidade de acompanhar o ritmo segundo o qual ocorrem mudanças dentro da organização, e a compreensão da necessidade de atualizar e reciclar os conhecimentos, buscando obter novas competências que permitam a ocupação de uma nova posição, dentro ou fora da organização.

É neste contexto que se torna um desafio criar uma cultura que encoraje e apóie o autogerenciamento da carreira e ao mesmo tempo mantenha a lealdade do funcionário. Entretanto, esta é uma competência essencial, pois é estímulo para manter os funcionários muito mais qualificados e flexíveis.

### 3.3 Organizações de aprendizagem

Dentro deste contexto, e buscando desenvolver tais competências, muitas organizações estão caminhando gradativamente do "treinamento e desenvolvimento" para a educação corporativa. Chiavenato (2003), define que a diferença está em que o T&D, por sua própria natureza e configuração, é quase sempre local, tópico, reativo, microorientado e agregador. A educação corporativa, por sua vez, apresenta a vantagem de ser holística, sistêmica, proativa e sinérgica.

Educar corporativamente é fazer as pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, emocionarem-se e autogerenciar suas carreiras. Implica atuar no conjunto de valores e crenças da organização, ter equilíbrio e senso de evolução, confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulo, e reforçar estímulos de associação e interação. Educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

As organizações estão mudando gradativamente sua configuração e dinâmica para privilegiar o aprendizado em todos os seus níveis e áreas de atuação. Deixando de ser tradicional para se tornarem organizações de aprendizagem, estas buscam a cooperação, compartilhamento de recursos e conhecimento, o aprendizado das competências citadas, comunicações abertas, espírito de equipe e a ampla difusão de novas idéias. Nas organizações de aprendizagem a visão é compartilhada e emerge de muitos lugares; a formulação e implementação de idéias ocorrem em todos os níveis; as pessoas conhecem suas atividades e como se inter-relacionam dentro da organização; os conflitos são resolvidos por meio da aprendizagem colaborativa e integração dos pontos de vista das pessoas; o papel do líder é construir uma visão compartilhada, motivar as pessoas e torná-las líderes, encorajando suas decisões eficazes na empresa.

As organizações modernas são as que aprendem e produzem conhecimento. Os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos, e as lideranças devem alavancar o processo de modernização organizacional.

Meister (1999, p19) explica tais mudanças, ao afirmar:

(...) em essência, o que está acontecendo é que estruturas organizacionais novas, flexíveis e descentralizadas estão levando a responsabilidade e a autoridade para os níveis hierárquicos inferiores, dos gerentes e engenheiros para os trabalhadores comuns. Hoje, mais funcionários estão precisando pensar e agir como gerentes; precisam saber como interpretar informações aplicá-las ao seu trabalho e tomar decisões empresariais. Essa transformação drástica de papéis e exigências de qualificação em toda a organização afeta o tipo de educação e treinamento de que os funcionários precisam. Na verdade, depois de 1990, a questão passou a não ser apenas treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificações, mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos no seu trabalho.

Através de uma aprendizagem continuada, tais organizações oferecem um ambiente social de aprendizado, no qual as pessoas aprendem à medida que trabalham com outras no alcance dos objetivos. Muitas empresas garantem este aprendizado contínuo e permanente através das Universidades Corporativas, assunto o qual nos aprofundaremos a seguir.

### **3.4 Universidades Corporativas**

É de extrema importância compreendermos que as universidades corporativas não se limitam apenas a um local físico de aprendizagem. Elas existem em diversos formatos e tamanhos: algumas possuem prédios espalhados por todo mundo, como a Motorola University, e outras não possuem nenhum campos, assumindo um modelo de universidade virtual. Neste sentido, são, sobretudo, um processo, uma mentalidade e um estado de espírito que permeiam toda organização. Sua principal missão consiste em formar e desenvolver as pessoas na gestão dos

negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Nesta aprendizagem reconstrutiva, busca-se o envolvimento do aprendiz no contexto da cidadania; qualidade política, valorizando o saber pensar e o aprender a aprender humanístico; e em competências renovadoras, tornando o saber fazer o centro da profissão.

A prioridade das universidades corporativas é educar os colaboradores de acordo com as metas estratégicas da empresa, e fomentar qualificações que produzam a capacidade de guiar a empresa em direção de seus objetivos, implantando sistemas educacionais que, em vez de privilegiar o conhecimento técnico e instrumental, valorizam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Tais universidades são responsáveis pelo processo de desenvolvimento de pessoas alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização, onde o ato de aprender tem sido definido como tudo o que permite ao indivíduo conquistar novas aquisições, novas competências e novas atitudes. Tudo o que possa ajudar a crescer, desenvolver e adaptar.

Assim, como destaca Meister (1999, p29):

(...) tais universidades são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Para que os colaboradores formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, as universidades corporativas têm princípios e objetivos, como elaborar um currículo que incorpore Cidadania Corporativa, com relação aos valores, visão e cultura da organização; Estrutura Contextual; para conhecer o grande cenário da empresa; e as Competências Básicas, explicitadas nos itens anteriores. Outras metas, não menos importantes, são conduzir o aprendizado com vários formatos de apresentação, tanto virtual como presencial; encorajar e facilitar o envolvimento dos

líderes com o aprendizado; assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos; obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

→ *então é mais completa*

Franco (1999) afirma que organizações constroem universidades corporativas para desenvolver programas, através de uma aprendizagem contínua, diretamente relacionados à experiência do trabalho, conduzindo processos de transformação na empresa para satisfação dos clientes. Além disso, para serem um centro de aprendizagem vitalício e corporativo, onde ocorre exploração de novos conceitos e idéias que influenciem no desenvolvimento do funcionário, mostrando-lhes seu valor.

Para Meister (1999) as razões que levam as organizações a lançar suas universidades corporativas, são o desejo de vincular o desenvolvimento e o aprendizado às principais metas empresariais, criar uma abordagem sistemática destes, desenvolver a empregabilidade dos funcionários e difundir uma cultura e valores comuns em toda organização.

Para implantação das universidades corporativas, as organizações contam com parceiros de negócios e, algumas vezes, com convênios de universidades tradicionais. Mas, é essencial o envolvimento de líderes internos na colaboração para formação de novos líderes.

Buscando desenvolver em todos funcionários as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias à eficácia da empresa e às suas realizações profissionais, essas universidades representam uma grande concentração de esforços, por parte de diversos setores da empresa, não só o RH. Em muitos casos assumiram um papel tão significativo, que em várias empresas a área ou departamento de recursos humanos, passou a gravitar em torno de suas universidades corporativas. Os demais processos inerentes à gestão de recursos

humanos foram absorvidos como sub-funções ou sub-processos das universidades corporativas, denotando uma mudança qualitativa substancial na organização das funções estratégicas de recursos humanos. Meister (1999) corrobora com esse estado das coisas ao afirmar que do total de universidades corporativas investigadas por ela, 63% se reportam ao gerente ou diretor de Recursos Humanos, porém 37% se reportam diretamente à alta cúpula da organização. Isso evidencia o novo papel assumido pelas universidades corporativas perante a área de Recursos Humanos e a organização como um todo.

Porém, ainda que mudanças substanciais tenham ocorrido nesse âmbito, promovendo a reorganização das funções e processos de recursos humanos, a análise dessa perspectiva longitudinal demonstra que, as universidades corporativas podem ser entendidas como uma evolução direta da função ou processo de treinamento e desenvolvimento. Assim, assumindo um novo papel na organização, o de laboratório de aprendizagem, as universidades corporativas desafiam os pressupostos dos tradicionais treinamentos.

#### 3.4.1 As diferenças entre o treinamento tradicional e a universidade corporativa

As mudanças referentes à educação, que estão acontecendo nas empresas, não se reduzem a mudanças de nomes, métodos ou técnicas, referentes ao velho departamento de Treinamento e Desenvolvimento. O que ocorre é uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, onde não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação, mas é preciso desenvolver, nestes funcionários, uma maneira totalmente nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas

*mudar a maneira de pensar implica em reflexões profundas*

funções e se adaptarem, ou melhor, anteciparem as mudanças e dinâmica do mercado e dos negócios.

Analisando a perspectiva que conduz o departamento de treinamento, devemos destacar que tende a ser reativo, descentralizado e serve a uma ampla audiência; enquanto que a universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa. Ou seja, departamentos de treinamento em geral, propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada a sua necessidade no contexto de um departamento específico, e cujos tópicos são, na maior parte das vezes, genéricos. Já nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa (Meister, 1999).

Uma outra diferença que Meister (1999) destaca, é que os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, enquanto que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas. Estas envolvem também, o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera (fornecedores, clientes e concorrentes), incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo de gestão de pessoas.

Com o objetivo de gerenciar o processo de aprendizagem em toda a empresa, bem como, de encontrar meios de distribuir e compartilhar o conhecimento produzido, as universidades corporativas, em oposto aos treinamentos, buscam desenvolver sistemas que permitam oportunizar o aprendizado em qualquer



momento e em qualquer local da empresa, sempre que apareça uma oportunidade para tal.

Outro aspecto importante, diferente dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento, é que as universidades corporativas valem-se da sistemática universitária, oferecendo cursos em bases modulares, valendo créditos, inclusive denominando de corpo docente o grupo de professores e instrutores. Algumas universidades corporativas contam ainda com catálogo de cursos e logotipo próprio.

## **4 Contexto do estudo : o Centro de Treinamento da empresa de Beleza Werner Coiffeur**

### **4.1 Breve histórico – como surgiu a empresa Werner**

Em 1984, Rudi Werner, atual presidente da empresa, saiu de Canoas, Rio Grande do Sul, para o Rio de Janeiro, com o propósito de seguir para Los Angeles, onde pretendia estabelecer-se, quando lhe foram roubados US\$ 6.000,00. Impossibilitado financeiramente de seguir com seus planos, acabou fixando-se no Rio de Janeiro. Aqui, desenvolveu sua carreira, que começou como ajudante de salão, até tornar-se proprietário de uma série de salões que têm sido bem sucedidos ao longo destes 20 anos.

A primeira loja – Werner Cabeleireiros – foi inaugurada em 1984, em Ipanema. Em 1991, após seis anos, foi a vez da Werner Hair Design Cabeleireiros, no mesmo bairro. A terceira loja de Ipanema, Werner Júnior, veio no ano seguinte.

Era chegada a hora de um salto maior. Em 1994, após firmar-se entre a concorrência, foi inaugurado então o Werner Systems Cabeleireiros, Barra I, no Barra Shopping. Daí em diante, mais lojas foram inauguradas no Rio e em outros estados, entre franquias e lojas próprias, totalizando 26 lojas até este ano.

Além destas, em 1996, foi inaugurado em Ipanema o primeiro Centro de Treinamento da empresa, que atualmente foi ampliado e deslocado para Copacabana.

## 4.2 Missão da empresa

A missão da empresa Werner é prestar o melhor serviço possível aos clientes, oferecendo atendimento personalizado, técnicas avançadas e preços acessíveis.

Para tanto, a filosofia da empresa é propiciar aos funcionários o melhor ambiente de trabalho possível, valorizando sempre seu crescimento profissional e respeitando sua qualidade de vida.

Por meio de um trabalho de parceria entre a empresa e os funcionários, a especialização profissional e o constante aperfeiçoamento são a chave para o desenvolvimento da empresa.

## 4.3 Contexto da empresa Werner Coiffeur – estrutura e funcionamento

Como visto, atualmente a empresa Werner conta com 26 lojas, espalhadas no Rio de Janeiro e outros estados, especializada nos serviços de corte, coloração, escova, tratamento capilar, manicura e depilação.

Tem como sede o Centro de Treinamento, situado no bairro de Copacabana, responsável pela capacitação e qualificação dos aproximadamente 1.000 funcionários da empresa.

O Centro de Treinamento é a sede, pois além de responsabilizar-se pelo aprendizado de todos os funcionários, é nele que se encontram os setores de recursos humanos, financeiro, compras, supervisão, coordenação, diretoria, jurídico, departamento pessoal, informática e marketing. Ele abrange, desta forma, todos os setores administrativos da empresa.

Todos os funcionários da área técnica (cabeleireiros, manicuras, e depiladoras), ao ingressarem na empresa, passam inicialmente pelo Centro de Treinamento, buscando desenvolver e padronizar as técnicas utilizadas em loja. Assim, freqüentam cursos no setor direcionado para a sua função em loja. Para um sistema de promoção, estes funcionários também devem freqüentar o Centro de Treinamento, buscando qualificar-se na área para qual será promovido.

Além destes cursos oferecidos continuamente, existem treinamentos e workshop's esporádicos, oferecidos tanto para a área técnica quanto para as outras áreas, com o sentido de desenvolver habilidades necessárias para os cargos.

## 5 Aspectos Metodológicos

### 5.1 Descrição da metodologia

O objeto do estudo desse trabalho foi o de identificar o modelo organizacional vivenciado pela empresa Werner Coiffeur, referente aos processos de aprendizagem utilizados nesta organização. Com isso, o Centro de Treinamento da empresa é a amostra desta pesquisa, representado pelos diretores, supervisores, instrutores e aprendizes. Para atingí-lo, estabeleci como dimensões de análise a visão que os funcionários têm da empresa, a forma como são percebidos a estrutura de autoridade, o poder e o processo decisório, e os padrões de comunicação da organização em questão.

Este estudo aproxima-se do modelo de pesquisa exploratório-descritivo, por permitir a identificação de aspectos relevantes à presente pesquisa, e por possibilitar a apresentação das características do fato estudado. Caracteriza-se, também, por um estudo de caso, pois investiga as variáveis do estudo em um determinado setor da empresa.

Visando uma análise baseada nos referenciais teóricos expostos anteriormente, foi necessária a construção de um modelo de análise, de onde surgiram as questões das entrevistas, realizadas com profissionais que ocupam diferentes níveis hierárquicos na empresa.

O universo da pesquisa é constituído pelos setores técnicos e administrativos do Centro de Treinamento, já mencionados, pelas gerentes das lojas, subgerentes, auxiliares administrativos, recepcionistas, caixas, estoquistas, garçons, copeiras, cabeleireiros, auxiliares dos cabeleireiros, manicuras, depiladoras, segurança e manutenção. Porém, para fins deste estudo, optei pelo Centro de

Treinamento, onde foram entrevistados: a coordenação técnica e de recursos humanos, a nível gerencial; alguns instrutores, a nível intermediário; e alguns cabeleireiros em treinamento, a nível local.

A partir da definição da amostra de informantes, foi aplicado o instrumento para a coleta de dados: roteiro de entrevista, que teve por objetivo verificar a percepção dos entrevistados em relação ao modelo organizacional adotado pela empresa, no que se refere ao treinamento de pessoal. Antes da aplicação do roteiro de entrevista, foi realizada a pré-testagem do mesmo.

Em relação aos resultados, a análise dos dados foi qualitativa.

## **5.2 Construção do modelo de análise**

O modelo de análise construído é referente ao comparativo das características dos dois modelos de organização/ aprendizagem expostos no referencial deste trabalho.

O objetivo da elaboração de um modelo de análise é uma tentativa de encontrar um esquema que permita, após estudo de campo, verificar qual o modelo organizacional prevalente no caso pesquisado, para, então, expor possíveis encaminhamentos que possibilitarão um desenvolvimento do caso.

As variáveis dependentes para análise do objeto de estudo estão estabelecidas nas unidades de análise. Assim, o modelo de análise fica exposto da seguinte forma:

<b>Modelo de Organização/ Aprendizagem</b>  <i>Unidades de Análise</i>	<b>Educação Corporativa</b>	<b>Treinamento Tradicional</b>
<i>Visão de empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura e valores comuns da empresa disseminados;</li> <li>- Aprendizado e produção de conhecimento por meio de aprendizagem continuada;</li> <li>- Sucesso com base nos conhecimentos culturalmente diversos dos trabalhadores;</li> <li>- Desenvolvimento de competências, compartilhamento de recursos e conhecimento, cooperação, difusão de novas idéias e humanização dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de divulgação dos valores da empresa;</li> <li>- Somatório de qualificações por meio de treinamentos;</li> <li>- Sucesso com base na eficiência em economias de escala;</li> <li>- Desenvolvimento de conhecimento técnico e instrumental, microorientado e agregador.</li> </ul>
<i>Estrutura de autoridade, poder e decisão</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização não hierárquica, enxuta e flexível;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização estável, de movimentos lentos, com os "pensadores" no topo da pirâmide e os "fazedores" na base</li> </ul>
<i>Padrões de comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação rápida e sem fronteiras físicas (aberta);</li> <li>- Interação, líderes formando líderes, por intermédio do corpo docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada por um local ou espaço físico, em prédios, centros ou salas de aula (fechada);</li> <li>- Um líder falando para muitos no papel de instrutor.</li> </ul>

## **6 Análise dos resultados da pesquisa**

### **6.1 Introdução**

Este capítulo tem por finalidade expor qualitativamente os resultados da pesquisa realizada com a amostra, sendo estes descritos quanto às unidades de análise, de acordo com o modelo apresentado anteriormente.

### **6.2 Quanto à visão de empresa**

Um dos principais aspectos abordados neste item foi referente à filosofia da empresa, bem disseminada entre os cargos de nível gerencial, intermediário e local. É importante a identificação dos valores e cultura da empresa, por parte dos funcionários, sendo percebido por todos para diferenciar a organização e a tornar especial. Entretanto, também é importante definir comportamentos que possibilitem aos funcionários "viver esses valores".

No que se refere à educação continuada, a maioria dos entrevistados colocam como o primordial para a empresa, mas um dos níveis reconhece que não há uma educação continuada, mas, sim, treinamentos extensos para o somatório de qualificações. Isto se explica, pois os funcionários ao receberem a formação que necessitam para a ocupação de um cargo, ficam "liberados" de comparecer ao Centro de Treinamento, tendo que retornar apenas se forem convocados para alguma palestra, workshop, ou treinamentos isolados. Neste sentido, tal nível aponta que o profissional, ao ser liberado, sente-se completo tecnicamente e não se motiva a aprender mais, não havendo uma continuidade na educação. Uma prova disto é



que grande parte dos entrevistados desta amostra, não vivencia continuamente a nenhum tipo de aprendizado, apenas em treinamentos esporádicos.

Isso engloba um outro fator, abordado pela maioria dos entrevistados, que é o currículo do centro de treinamento. Este é caracterizado como um currículo bem técnico e instrumental, tendo mais contribuições para o aperfeiçoamento profissional do que humano. Além disso, é essencialmente voltado para a área técnica (cabeleireiros, manicuras e depiladoras), deixando em segundo plano todos os outros níveis de colaboradores da empresa.

### **6.3 Quanto à estrutura de autoridade, poder e decisão**

Segundo a coleta dos dados, pode perceber que a empresa Werner é uma organização enxuta e flexível principalmente na área administrativa, pois há um grande intercâmbio entre os setores tanto para pensar e criar quanto para fazer, e por não ser uma empresa de movimentos lentos. Apesar disso, existe um nível hierárquico dentro da empresa onde o diretor e o presidente respondem e aprovam todas as decisões tomadas.

Este nível hierárquico pode ser mais compreendido nos níveis intermediário, que não têm participação direta nas decisões da empresa, quando não estão ligadas ao seu setor; e no nível local, que não têm nenhuma participação nas decisões da empresa. Ou seja, o poder e a decisão são restritos à grande parte dos funcionários, abdicando-os de uma autonomia e gestão participativa.

#### 6.4 Quanto aos padrões de comunicação

Em unanimidade dos entrevistados, os padrões de comunicação para aprendizagem na empresa Werner é essencialmente o contato direto com as pessoas, não sendo utilizadas diferentes tecnologias.

Segundo estes, os treinamentos estão sempre restritos a um espaço físico: ou no próprio centro de treinamento ou em locais destinados à aprendizagem fora da empresa. Assim, são sempre treinamentos presenciais, monitorados por um instrutor, que utilizam, por vezes, vídeos e data show.

#### 6.5 Percepção do modelo de aprendizagem

Como visto, cruzando as informações dos entrevistados com o modelo de análise exposto, pode concluir que quanto à visão de empresa, alguns fatores deixam claros que a organização em questão tende para um modelo de aprendizagem baseado no treinamento tradicional, por possuir treinamentos técnicos, que visam ao somatório de qualificações para ocupação de determinado cargo. Entretanto, dentro desta mesma unidade de análise, no que diz respeito à filosofia e cultura da empresa, a organização se aproxima mais de um modelo de Educação Corporativa, pois, além de prezar pelo desenvolvimento de pessoas, essa filosofia é bem divulgada.

Por meio da unidade que se refere à estrutura de autoridade, poder e decisão, o modelo de organização tende a ser hierárquico na maior parte da organização, mesmo não sendo uma empresa de movimentos lentos. Isto implica um modelo de organização mais próximo ao tradicional.

No que se refere aos padrões de comunicação utilizados nas modalidades de aprendizagem também há uma forte tendência a um modelo de treinamento tradicional, por serem sempre restritos a um espaço físico e com pouca utilização de instrumentos tecnológicos.

## **7 Conclusões e recomendações**

### **7.1. Conclusões gerais**

Segundo os dados analisados e descritos no capítulo anterior, podemos concluir que o modelo de organização/ aprendizagem da empresa Werner volta-se mais para o de Treinamento Tradicional do que de uma Educação Corporativa.

Entretanto, visando alcançar uma das filosofias da empresa, que é o desenvolvimento dos funcionários prezando a qualidade de vida, trago algumas recomendações para uma provável transição do modelo de aprendizagem, buscando um crescimento da empresa dentro da atual valorização do mercado: o ser humano.

### **7.2. Recomendações**

O principal foco destas recomendações é viabilizar um ambiente de aprendizagem dinâmico, guiado por uma efetiva educação continuada, que não vise somente uma formação técnica, mas que também leve em consideração a subjetividade dos educandos. Que a identidade individual destes influenciem e sejam influenciadas pela identidade coletiva, ampliando, assim, sua criticidade enquanto cidadãos e incorporando a filosofia da empresa.

Desta forma, o primeiro apontamento para a efetivação de uma Educação Corporativa seria buscar a transformação do Centro de Treinamento em uma Universidade Corporativa. Para tanto, seriam necessários alguns componentes iniciais, como definir com os gestores essa mudança de paradigma, criando uma nova visão; definir o alcance de operações da universidade corporativa, ou seja, o leque de funcionários atendidos e de programas oferecidos; definir parceiros de

aprendizagem; esboçar uma estratégia de tecnologia; e criar um sistema único de avaliação.

Estabelecidas estas primeiras estratégias, a ampliação do currículo do Centro de Treinamento seria primordial; buscando desenvolver programas diretamente relacionados à experiência do trabalho e à troca de conhecimentos entre os funcionários.

Este currículo deve girar em torno do desenvolvimento da Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências básicas no ambiente de negócios.

O desenvolvimento da Cidadania Corporativa requer a socialização da cultura e dos valores da empresa, e, além disso, possibilitar aos funcionários a incorporação de comportamentos que estejam alinhados a esses valores, tendo por finalidade desenvolver um estado de espírito comum a todos.

A Estrutura Contextual conta com disciplinas que explicam aos funcionários como eles ganham dinheiro; quem são os clientes, fornecedores e concorrentes; as melhores práticas de outras empresas; como as características e os benefícios dos serviços da empresa diferem das ofertas da concorrência; e como o trabalho do funcionário se encaixa na missão da corporação. Além disso, essa referência contextual proporciona aos funcionários uma visão geral da estrutura da empresa, para que eles possam compreender a importância do seu papel dentro desta.

Por fim, o desenvolvimento das Competências básicas em um ambiente de negócios, citadas e explicitadas na referência deste trabalho, sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa, podendo ser implantadas em disciplinas com o caráter subjetivo e de formação ética, cultural, político, social e econômico.

A metodologia utilizada na Universidade Corporativa seria baseada em aulas dinâmicas e criativas, podendo ser restritas a um espaço físico ou não. Neste

sentido, poderia ser criado dentro do site da empresa aulas à distância, simulação de situações reais, por meio de jogos, bancos de dados em que os funcionários se reunam, etc.. A parte técnica do aprendizado poderia continuar com aulas somente presenciais, por serem práticas. Mas, é importante ressaltar que os funcionários deveriam ser estimulados a aprender, também, em seu cotidiano. Daí a importância do desenvolvimento de lideranças.

Dentre tais mudanças, a reorganização do espaço físico de aprendizagem também seria necessária, para a criação de laboratório de informática, biblioteca, salas de discussão e interação para educandos e educadores, salas de aulas teóricas e práticas mais bem equipadas e com mais recursos.

Para o constante desenvolvimento da empresa rumo às organizações do novo século, a gestão das pessoas deveria ser mais participativa, buscando idéias, sugestões e representações de todos os colaboradores da empresa, o que inclui funcionários de todos os níveis, fornecedores e clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Aprendizagem Corporativa. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, jan. 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br>. Acesso em 20 mai. 2004.

BRAGA, Ryon. Centros de Aprendizagem Corporativa. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, jan. 2004. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br>. Acesso em 20 mai. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**; 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Ana Cláudia. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**; Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**; São Paulo: FIA-FEA-USP, 1999.

EMBAICHER, Ayrton. A Educação nas empresas do T&D à Universidade Corporativa. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, mar. 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br>. Acesso em 20 mai. 2004

FRANCO, Demerval. **Universidades corporativas: uma tendência no mundo empresarial**, jan. 1999.

GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz. **Neoliberalismo; qualidade total e educação- visões críticas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MARX, Karl; ENGELS, Frederic. **Textos sobre educação e ensino**; São Paulo: Moraes, 1983.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa – a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**; Tradução Maria Cláudia S. R. Ratto. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda, 1999.

REVISTA APRENDER VIRTUAL. Casamento feliz. São Paulo, março/ abril 2004. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br>. Acesso em 20 mai. 2004.

REVISTA APRENDER VIRTUAL. A nova economia e a Gestão do Conhecimento. São Paulo, mai. 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br>. Acesso em 20 mai. 2004.

**ANEXO**

- **Roteiro de Entrevista**



Rio de Janeiro, de agosto de 2004

Prezado entrevistado:

Como aluna do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, estou desenvolvendo minha monografia de conclusão do referido Curso. A monografia versa sobre modelos de treinamento utilizados pelas empresas. Assim, torna-se indispensável entrevistar profissionais cujas opiniões possibilitem obter informações necessárias ao atendimento do objeto de estudo.

Com a intenção de tornar a entrevista mais objetiva, sugiro itens a serem abordados na entrevista.

Esse instrumento tem a única finalidade de coletar dados que possam subsidiar a monografia em desenvolvimento. Asseguro, portanto, total sigilo. As informações solicitadas são, portanto, de caráter confidencial. Nesse sentido, os nomes de pessoas e cargos não serão mencionados.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

Débora Venturini.  
(Formanda em Pedagogia – UNIRIO)

### Roteiro de entrevista

- 1- Função que o entrevistado ocupa na empresa.
- 2- Nível de participação dos funcionários no processo de decisões na empresa
- 3- Percepção do entrevistado quanto à filosofia da empresa Werner.
- 4- Grau de importância quanto ao processo de educação continuada na empresa, visto sob o olhar do entrevistado. Justifique.
- 5- Modalidades de aprendizagem vivenciados pelo entrevistado, atualmente ou em tempo anterior. Possíveis contribuições para o aperfeiçoamento profissional e humano.
- 6- Contato com diferentes tecnologias e padrões de comunicação no processo ensino/ aprendizagem que o entrevistado teve ocasião de observar ou experimentar.
- 7- Sugestões que poderiam ser acrescentadas no que se refere ao aprendizado dentro da empresa.



UNI-RIO  
Universidade do Rio de Janeiro

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA  
DISCIPLINA : MONOGRAFIA II

ALUNO(A) : Debara Maria Venturini Lorenza.

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO : Gestão de Pessoas  
no Campo Empresarial - Visão Pedagógica: um estudo  
de caso.

ORIENTADOR : Prof.<sup>a</sup> Valcira Tuttman

**FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL**

Primeiro avaliador : Professor convidado

Professor: Horis Antônia Pinheiro

Nota : 8,5

**Considerações Finais:**

O Tema escolhido pela aluna revela duplo vigor pois possibilita a ampliação das reflexões sobre a importância do pedagogo nas Organizações e tema pessoal. O retorno, sem prêmios, os resultados do estudo para a empresa em que trabalha.

Obs.: Há citações sem referências bibliográficas.

dt. 24.09.2004.

Segundo avaliador : Professor orientador

Professor : Malvina Tuttman

Nota: 10 (dez)

Considerações Finais:

Tema importante e atualizado que amplia as possibilidades de atuação do pedagogo.

Trabalho bem estruturado evidenciando a seriedade da investigação.

As conclusões permitem contribuições para o trabalho na empresa estudada.

Malvina Tuttman:

Terceiro avaliador :

Professor da disciplina Monografia II

Professor: Lúcia Martha Coelho

Nota : 9,5

**Considerações Finais:**

*A monografia contempla os principais elementos para elaboração de trabalhos científicos (ABNT). Há outros e citações que não se encontram referenciadas no item "Referências Bibliográficas".*

*L.M. Coelho*

**RESULTADO FINAL**

Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Pontos	Nota final
<i>oito e meio</i>	<i>dez</i>	<i>nove e meio</i>		
8,5	10,0	9,5	28,0	9,3

Rio de Janeiro, 07/10/2004

*L.M. Coelho*