

O papel dos líderes no processo de educação corporativa

Resumo

O trabalho se propõe a analisar o papel dos líderes no processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações, explorando como este aprendizado ocorre no contemporâneo sistema de Educação Corporativa. O desenvolvimento das lideranças, no que tange ao aprendizado e à educação, é de suma importância para a sustentabilidade da organização por meio da Educação Corporativa.

O líder é o responsável por transmitir confiança ao liderado, sendo capaz de influenciá-lo no processo de aprendizagem, disponibilizando tempo e motivação para aprender e ajudando-o a identificar objetivo referente à educação. Porém, é preciso desenvolver e aprimorar alguns de seus papéis fundamentais para obter sucesso em sua função como educador e influenciador da aprendizagem.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Aprendizagem, Conhecimento e Liderança.

The role of leaders in the corporate education process

Abstract

The study intends to examine the role of leaders in the individuals learning process in organizations, exploring how this learning happens in the contemporary system of Corporate Education. The leadership development, with respect to learning and education, is extremely important for the organization sustainability through Corporate Education. The leader is responsible for transmitting confidence, being able to influence the learning process, providing time and motivation to learn and helping the identification of educational objectives. To be successful as an educator and learning influencer the leader needs to develop and improve some fundamental roles.

Keywords: *Corporate Education, Learning, Knowledge and Leadership.*

1 Profissional de Recursos Humanos com atuação ampla e diversificada nos sub-sistemas de Recrutamento & Seleção, Administração de Pessoal e Treinamento. Pós-graduada em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas pelo Programa da Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA) e graduada em Administração pela Unibero.

2 Psicóloga formada pela PUC SP, mestre e doutoranda em administração pela FEA USP na área de Gestão de Pessoas, Experiência no setor público e privado na implantação de sistemas de educação corporativa, professora e orientadora na FIA, coordenadora de cursos de Pós Graduação em Gestão de RH e Gestão Empresarial na FECAP.

Introdução

O objetivo geral deste estudo é identificar o papel dos líderes no processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações, explorando como este aprendizado ocorre no sistema contemporâneo de Educação Corporativa.

Alguns indicadores relacionados à percepção das organizações quanto ao envolvimento dos líderes na Educação Corporativa têm demonstrado que eles devem fortalecer seu papel como educadores, visando o sucesso do sistema.

Assim, este estudo contribui para a revisão e aperfeiçoamento da compreensão do papel destes líderes nos processos de desenvolvimento de pessoas (competências humanas) alinhados ao desenvolvimento de negócios (competências empresariais).

Fundamentação teórica

A educação é um processo de desenvolvimento que desencadeia a realização do potencial do ser humano em diversos âmbitos – físico, espiritual, estético e afetivo. Portanto, a educação tem o propósito de formar e desenvolver o indivíduo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a herança cultural de um determinado povo (EBOLI, 2004, p. 32).

Os líderes têm grande influência neste processo de aprendizagem. Eboli (apud AMORIM, EBOLI, FISCHER e MORAIS, 2010, p. 137) complementa afirmando que “o papel dos líderes e gestores é vital [...] porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa”.

Buscando entender essa influência, no próximo item, será explorado o tema liderança para o fortalecimento do conceito neste estudo.

Liderança

“No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões” (ROBBINS, 2005, p. 258/259).

Assim sendo, liderança está associada à força da influência sobre pessoas e grupos. Porém, “as pessoas só seguem e se deixam influenciar por um líder em quem têm confiança” (ROBBINS apud WOFFORD e LISKA, 2005, p.276), pois “a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação” (ROBBINS apud ZAND, 2005, p.277).

Os executivos devem assumir seus papéis de líderes e, segundo Eboli (2010, apud Elkeles e Philips 2006), “há alguns fatores fundamentais para se obter sucesso nesta função, como por exemplo, capacidade de inovação e execução; entendimento da cultura organizacional e do negócio; parcerias com instituições externas; promoção da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento”. Já Bergamini (1994) situa como desafios centrais da liderança: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 261).

Quando se fala em autonomia, confiança e poder de influência entende-se que são características necessárias para um líder educador alcançar o sucesso no desenvolvimento de sua equipe. Em seguida, serão apresentados os conceitos de aprendizagem e conhecimento que auxiliarão os líderes durante o processo de educação sustentável de seus liderados.



Aprendizagem e Conhecimento

O conhecimento novo sempre começa com um indivíduo, mas seus efeitos podem se refletir em grupos, equipes e/ou organização. O mercado econômico de hoje requer pessoas que sejam desafiadas constantemente, que possam nutrir ambientes de inovação, que encorajem confiança e colaboração e que estejam preparadas para caminhar por uma estrada nunca antes alcançada. Aprender é um dever tanto pessoal como organizacional (EBOLI, 2004, p. 29). Mascarenhas e Vasconcelos (2007) complementam o pensamento de Eboli, afirmando que “nas organizações contemporâneas, o crescente dinamismo de muitos mercados e a maior complexidade dos desafios cotidianos demanda a formação de grupos de trabalho capazes de aprender”.

Segundo vários autores, o conhecimento é, para as organizações, um ativo e está diretamente ligado à economia e a objetivos estratégicos. Fleury e Oliveira Jr. (2002, p. 134), afirmam que “os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rápido do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis e, assim, o conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos”. O fator decisivo que controla efetivamente a economia mundial não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento (Drucker, 1993 apud Lopes e Fernandes, 1993, p. 70). E, por fim, Mascarenhas e Vasconcelos (2007, p. 45) afirmam que quando o conhecimento é identificado e torna-se relevante para a organização, pode servir de subsídio para a ação e a reflexão associadas aos objetivos estratégicos.

O conhecimento é consequência do aprendizado que se consolida como competência. Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006), afirmam que “a aprendizagem pode se referir a processos de generalização, onde acontece a demonstração, no trabalho, de competências adquirida ou desenvolvida”. Portanto, entende-se que o comportamento pode ser definido em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

Já a aprendizagem pode ser entendida através de duas visões psicológicas (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2007, p. 2 e 4). Para os comportamentalistas, o indivíduo aprende em resposta a estímulos que orientam o sentido de seus comportamentos. Já para os cognitivistas, a aprendizagem seria a mudança de percepções.

Sabendo que a gestão do conhecimento, numa perspectiva psicológica, começa com o aprendizado individual, para depois alcançar o coletivo (grupo), a equipe e, por fim, o organizacional, deve-se dar o devido valor aos processos de educação dentro das organizações.

Dibella e Nevis (1999, p. 207), ressaltam que “o objetivo fundamental em construir a capacidade de aprendizagem organizacional é manter ou melhorar o desempenho de uma equipe ou de uma organização. Esse desenvolvimento aflora quando a equipe ou a organização é capaz de aprender com base na própria experiência e na experiência alheia”. E, desta forma, de acordo com as conclusões de Argyris (1991, p. 100), “as pessoas em todos os níveis da organização, precisam combinar o domínio de algum conhecimento técnico altamente especializado com a capacidade de trabalhar com eficácia em equipes, desenvolver relacionamentos construtivos com clientes e refletir de maneira crítica sobre as práticas organizacionais”.

“A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvidas a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios” (Eboli, 2004, p. 46). Porém, Argyris (1991, p. 100) afirma que alguns profissionais são, ao mesmo tempo, entusiastas da melhoria contínua e os maiores entraves de seu êxito, pois se sentem ameaçados pela perspectiva de analisar seu papel na organização de maneira crítica e descobrir que seu desempenho não é o melhor. Assim, geram um

raciocínio defensivo que forjam seu comportamento.

“Espera-se que, ao oferecer oportunidades estruturadas de aprendizagem por meio de TD&E, os indivíduos aprendam mais eficientemente e eficazmente do que em seu ambiente natural” (ABBAD, BORGES-FERREIRA e NOGUEIRA, 2006, p. 472). Por isto, os processos de educação e desenvolvimento de pessoas têm levado as organizações a criar as famosas Universidades Corporativas, pois estas mesmas organizações têm buscado por profissionais que saibam mobilizar suas qualificações (LOIOLA, NÉRIS e BASTOS, 2006, p.126).

Treinamento e Desenvolvimento

Conhecer um pouco sobre o conceito de treinamento e desenvolvimento é importante para se compreender melhor a nova visão desta área dentro das organizações.

A aprendizagem humana está relacionada a cinco conceitos básicos: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação (ABBAD E VARGAS, 2006). E, estes conceitos, podem ser analisados numa sequência crescente de informações.

Segundo Abbad e Vargas (2006, p. 142), “de todos os conceitos analisados até agora, educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho”. Os indivíduos podem educar-se lendo, conversando, viajando e assistindo aulas.

Estes cinco conceitos apresentam uma visão integrada conforme cita Sallorenzo (2000, p. 142), “o conceito de desenvolvimento engloba o de educação, que engloba o de treinamento, que por sua vez, engloba o de instrução e informação”.

Desta forma, pode-se concluir que treinamento é “a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências” (Fleury e Oliveira Jr, 2002, p. 143) e desenvolvimento é o melhor conceito para definir crescimento profissional e organizacional.

De acordo com Eboli (2002, p. 185), “a migração do T&D tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”. Na visão de Vargas (2002, apud Abbad e Vargas, 2006), “as ações de T&D começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de recursos humanos, [...] e passaram a permear toda a organização sob o nome de educação corporativa”.

As empresas brasileiras já percebem a necessidade de renovação das áreas de T&D para que possam contribuir com a estratégia empresarial e agregar valor ao resultado do negócio (EBOLI, 2002, p. 186).

Atualmente, a economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas, assim, o setor privado está aumentando seu comprometimento com a aprendizagem e a educação (MEISTER, 1999, p. 9).

Assim, segundo Meister (1999), “depois de 1990, a questão passou a ser não apenas treinar funcionários [...], mas também apresenta-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos em seu trabalho”.

No próximo item será abordado o contemporâneo sistema de Educação Corporativa e o papel do líder neste novo contexto das organizações.

Educação Corporativa

“As universidades corporativas surgiram no século XX como uma continuação do movimento de educação da força de trabalho, iniciada a partir de 1914” (ABBAD e VARGAS, 2006, p. 152). Meister (apud EBOLI, 2004, p. 45 e 46) complementa a definição acima quando afirma que a UC surge baseada em cinco forças: organizações flexíveis;



era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação para a estratégia global. Segundo a autora (1999, p. 1 e 2), “essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários”.

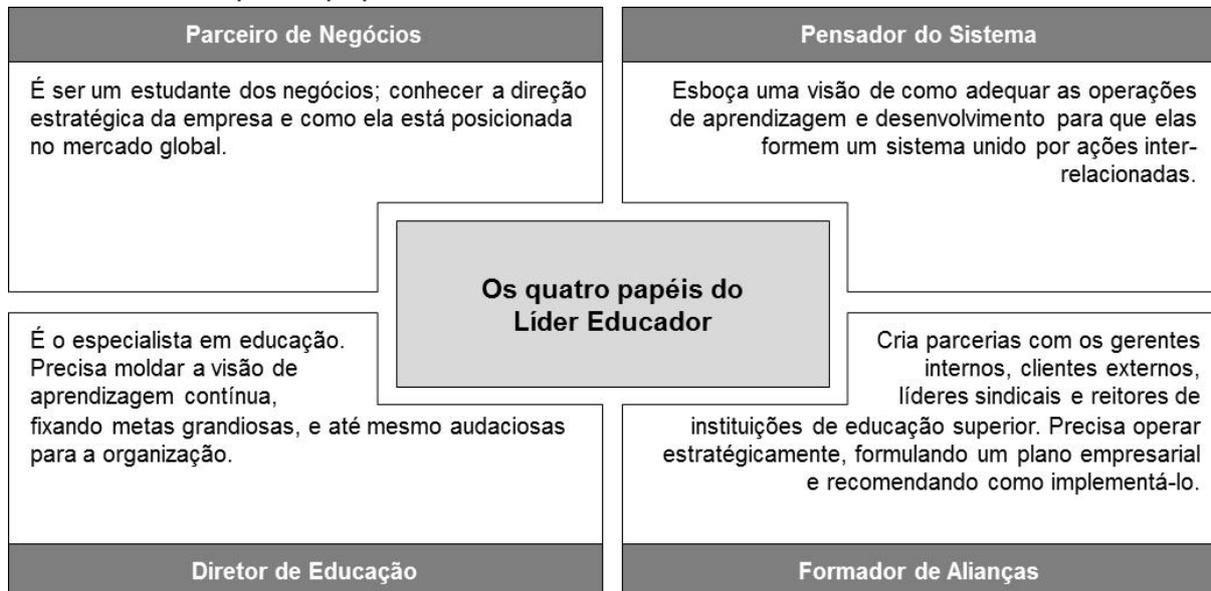
Para se criar um sistema de educação corporativa de sucesso, é essencial que as pessoas estejam motivadas e comprometidas com o propósito final e que a cultura da organização esteja alinhada com processos de aprendizagem ativa e contínua para despertar e estimular a postura de autodesenvolvimento nos indivíduos (EBOLI, 2002, p. 194).

Segundo Eboli (2002, p. 215), “as universidades corporativas têm-se revelado um sistema muito eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de educação corporativa voltada para a competitividade”. A autora (apud AMORIM, EBOLI, FISCHER e MORAIS, 2010, p. 132 e 135) também afirma que a educação corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, sendo o papel das lideranças empresariais crucial para garantir a concepção e a implementação de programas educacionais a partir da identificação das necessidades críticas para o sucesso do negócio.

Os projetos de UC enfatizam algumas metas globais (difundir a ideia, despertar a vocação, incentivar o autodesenvolvimento, motivar e reter os talentos) e, para que as metas sejam alcançadas, os líderes necessitam ser efetivos no cumprimento de seu papel de educadores (EBOLI, 2004, p. 49).

A experiência que o líder traz para a organização é vital para o sucesso do lançamento de uma UC (MEISTER, 1999, p. 86). No quadro 1, estão citados os quatro papéis essenciais dos líderes.

Quadro 1 - Os quatro papéis do líder educador



Fonte: A autora com base nos textos de Meister (1999, p 87 e 88)

“A alta cúpula das empresas que possuem universidades corporativas está cada vez mais envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem e esse tipo de envolvimento envia uma mensagem poderosa para toda a organização” diz Meister (1999, p. 237 e 238).

Assim, numa época contemporânea como a atual, “a aprendizagem e a gestão estratégica devem operar a conexão contínua entre o pensamento e a experimentação

na organização, com vistas à inovação nos cenários competitivos e ao desenvolvimento de competências distintas” (MASCARENHAS e VASCONCELLOS, 2007, p. 19).

O verdadeiro sentido de liderar está em conhecer a motivação humana para guiar os indivíduos ao desenvolvimento pela educação.

No próximo capítulo, será analisada a metodologia de pesquisa escolhida para o estudo proposto “O Papel dos Líderes no processo de Educação Corporativa”.

METODOLOGIA

O presente estudo relaciona-se ao enfoque qualitativo, com objetivo exploratório-descritivo, tendo sido desenvolvido através de estudo de caso, utilizando-se como instrumentos de coleta, questionário e entrevista em profundidade.

Esta pesquisa compreende, portanto, o uso de dados qualitativos, que de acordo com Fachin (2006, p. 82), “é caracterizado pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Estes dados qualitativos foram obtidos por meio de estudo de caso, em que “o seu propósito é o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2010, p. 38). Este procedimento de pesquisa, também permite uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos acontecimentos, como por exemplo, ciclo de vida individual e processos organizacionais (YIN, 2005, p. 20).

No que tange ao caráter exploratório-descritivo, pode-se afirmar que é uma pesquisa com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito e de levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. É uma pesquisa que pode ser elaborada com a finalidade de identificar relações entre variáveis (GIL, 2010, p. 27 e 28). Este estudo busca identificar as relações entre o papel dos líderes (variável independente) no processo de educação corporativa (variável dependente).

Na obtenção de dados para a pesquisa proposta, foi utilizado um roteiro com questões abertas (entrevista em profundidade) e questões fechadas (questionário). Para o questionário, utilizou-se como ferramenta: a escala de importância e a escala Likert, que tem por objetivo indicar o nível de concordância ou discordância de algumas sentenças. As entrevistas em profundidade e aplicação dos questionários foram feitos por conveniência, ou seja, de acordo com a disponibilidade e acesso do pesquisador ao entrevistado. Este acesso resultou em 11 entrevistas feitas e, respectivos, questionários respondidos. O quadro 2 apresenta esta população.

Quadro 2 - Dados Demográficos

Dados Demográficos	64% são mulheres
	36% são homens
	64% tem idade até 35 anos
	36% têm idade entre 36 e 40 anos
	55% possuem curso superior completo
	45 % possuem curso de pós-graduação (completa ou incompleta)
	45% em Administração
	55% em Outros Cursos
	64% ocupam cargo de Gerência, Coordenação e Supervisão
	36% ocupam outras posições
	36% atuam em Recursos Humanos
64% atuam em outras áreas	

Fonte: Dados da pesquisa



DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro objetivo foi entender qual é a percepção dos líderes sobre a importância da educação corporativa como vantagem competitiva.

De acordo com as onze entrevistas feitas, a maioria dos líderes entrevistados afirma que os treinamentos oferecidos estão alinhados à estratégia da organização e são efetivos, aumentando a produtividade da equipe, sendo definidos de maneiras diversas, como por exemplo, através de diagnósticos, reuniões e acompanhamentos; ou planejados a partir das novas capacitações necessárias para que a empresa entregue a estratégia definida, gerando assim uma vantagem competitiva perante seu mercado de atuação.

O segundo objetivo procura entender se os líderes têm o conceito de Educação Corporativa assimilado e se eles participam da discussão sobre o tema em suas organizações.

Por meio da pesquisa, pôde-se identificar que a maioria dos líderes possui o conceito de educação corporativa assimilado. Porém, poucos participam ativamente das discussões sobre o tema, o que implica diretamente no sucesso do sistema de Educação Corporativa.

Segundo Meister (1999), a economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas [...] e para que os indivíduos possam desempenhar papéis mais amplos em seu trabalho. Assim, o líder deve ter assimilado o conceito de educação corporativa para que tenha condições de participar das discussões sobre o tema e, conseqüentemente, disseminar a importância deste sistema para a vantagem competitiva de suas organizações. Porém, os líderes são apenas informados sobre os treinamentos oferecidos pela organização e afirmam que os programas educacionais não estão adequados às necessidades do negócio.

Outra constatação diz respeito à cultura organizacional a favor da educação. Poucos entrevistados afirmaram que a cultura da sua organização é a favor da aprendizagem, entrando em conflito com a literatura estudada. Eboli (2010) afirma que “a educação corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano”. Infelizmente, algumas organizações não incentivam a aprendizagem e outras têm uma valorização retórica sem necessariamente uma tradução em comprometimento de fato com a educação.

O terceiro objetivo procura entender como se estabelece a relação dos líderes com o processo de educação corporativa e se eles estão comprometidos com tal processo.

Eboli (2004) afirma que “o mercado econômico de hoje requer pessoas que sejam desafiadas constantemente, que possam nutrir ambientes de inovação, que encorajem confiança e colaboração [...]”. O resultado obtido com a pesquisa constatou que a maioria dos líderes busca estabelecer uma relação com o processo de educação corporativa, orientando seus liderados sobre a necessidade de formação, encorajando-os a se qualificar e apoiando-os em suas ações, corroborando a afirmação da autora.

Porém, foram encontrados líderes que não estão comprometidos com a educação, a aprendizagem e o desenvolvimento, tanto próprio quanto de sua equipe. Menos de 40% dos entrevistados planejam e realizam ações específicas para este processo, assegurando o equilíbrio entre as necessidades de cada indivíduo e da empresa, de forma alinhada às políticas, valores e cultura. Mascarenhas e Vasconcellos (2007) afirmam que “o indivíduo aprende em resposta a estímulos que orientam o sentido

de seus comportamentos” e sem o comprometimento dos líderes nada disto ocorre.

O quarto objetivo procura entender como os líderes podem influenciar no processo de aprendizagem dos indivíduos na organização.

De acordo com o referencial teórico, Mascarenhas e Vasconcellos (2007) afirmam que “a aprendizagem e a gestão estratégica devem operar a conexão contínua entre o pensamento e a experimentação na organização, com vistas à inovação nos cenários competitivos e ao desenvolvimento de competências distintas”. O resultado obtido na pesquisa constatou que os líderes conhecem a direção estratégica da organização e estudam seu negócio com o intuito de recomendar e patrocinar treinamentos específicos para seus liderados, visando o desenvolvimento das competências necessárias para o crescimento do negócio da organização.

Porém, poucos líderes proporcionam tempo e motivação para a aprendizagem de sua equipe, colaborando com o desenvolvimento de soluções de aprendizado (parcerias internas e externas, gestão do conhecimento e tecnologias de aprendizado), o que implica diretamente no processo de aprendizagem dos indivíduos.

O quinto objetivo procura entender se a atuação dos líderes junto à sua equipe tem influência na capacitação e no desenvolvimento deles e, de acordo com o resultado obtido com a pesquisa, foi possível identificar que os líderes dão feedbacks construtivos e em tempo real a seus liderados e estão abertos a novas abordagens de aprendizagem e dispostos a entender os negócios das áreas-parceiras com o objetivo de desenvolvimento e capacitação de pessoas. Esta constatação corrobora o pensamento de uma das autoras estudadas. Eboli (apud AMORIM, EBOLI, FISCHER e MORAIS, 2010, p. 138) afirma que “os líderes precisam [...] criar um ambiente de trabalho onde os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho”.

O sexto, e último, objetivo busca identificar as características que um líder educador deve ter na percepção dos entrevistados.

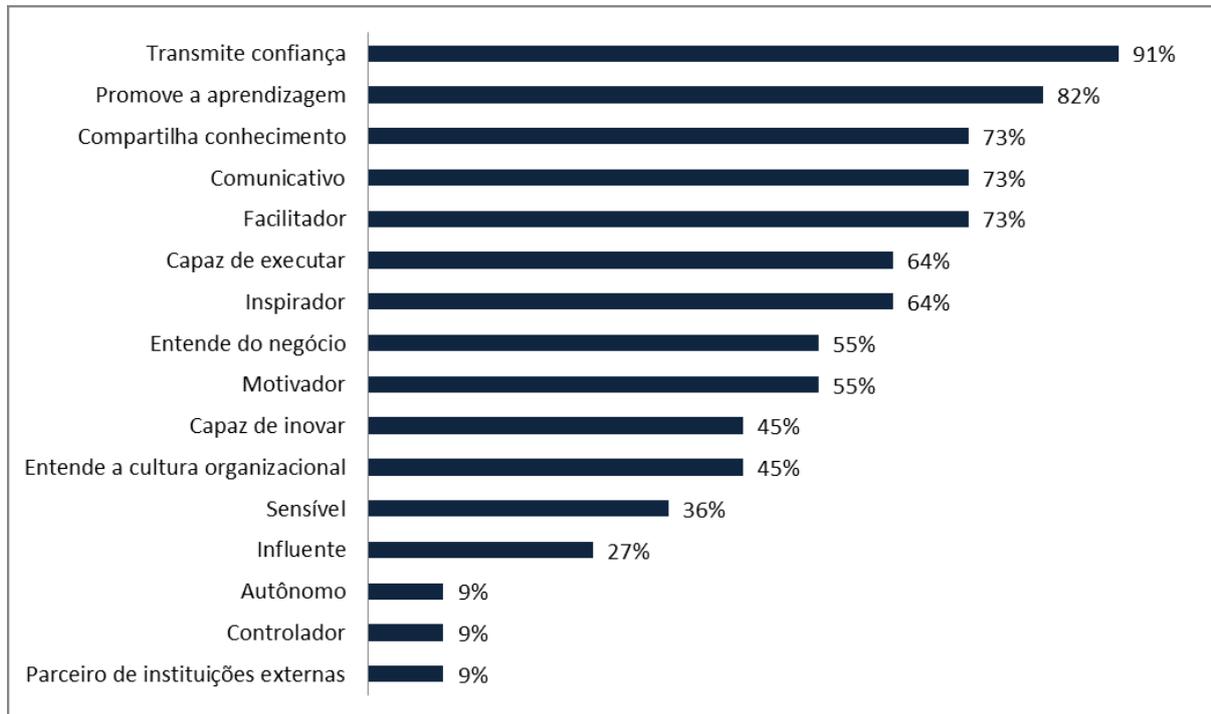
De acordo com a bibliografia pesquisada sobre liderança, pôde-se concluir que as definições convergem para um único pensamento: a liderança está associada à força da influência sobre as pessoas e grupos. Porém, segundo Robbins (apud Wofford e Liska, 2005, p. 276) “as pessoas só seguem e se deixam influenciar por um líder em quem tem confiança”.

A pesquisa corroborou a afirmação de Robbins, visto que o resultado mostrou que a característica “transmitir confiança” foi indicada como a principal característica de um líder educador.

Conforme citado no referencial teórico deste trabalho, Limongi-França e Arellano (2002, p. 267) afirmam que “o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador”. A pesquisa novamente confirmou a afirmação dos autores estudados: a característica “controlador” foi indicada pela minoria dos entrevistados como uma característica que o líder educador deve ter, enquanto que, a característica “facilitador” foi indicada por uma grande maioria dos entrevistados como uma característica importante.

O Gráfico a seguir apresenta as 16 características que um líder educador deve ter, organizadas por ordem de importância, pelos entrevistados.

Gráfico - Características de um líder educador



Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Eboli (2010, apud Elkeles e Philips 2006) há alguns fatores fundamentais para o líder assumir seu papel e obter sucesso na função de educador.

Promover a aprendizagem, compartilhar conhecimento, ter capacidade de execução e entender o negócio foram os fatores citados, pela população pesquisada, como de maior importância para o líder obter sucesso em sua função.

Bergamini (1994) situa como desafios centrais da liderança: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 261). A população pesquisada afirma que o maior desafio de um líder é inspirar seus liderados seguidos dos desafios de motivar e comunicar.

Neste capítulo foram feitas as análises do resultado da pesquisa de campo e, no próximo, serão feitas as considerações finais, baseadas nas análises dos resultados da pesquisa e na bibliografia estudada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como ponto de partida a importância do conhecimento nas organizações, as quais atuam em um mercado super-dinâmico e super-competitivo. Para manter-se neste mercado, necessitam gerar ambientes propícios à aprendizagem.

De outro lado estão os indivíduos, que percebem a importância do conhecimento para seu desenvolvimento profissional, aumentando o interesse de ambas as partes por aprender cada vez mais.

Portanto, entender o papel dos líderes no processo de educação corporativa tornou-se imprescindível neste cenário.

Apesar da grande maioria dos líderes terem o conceito de Educação Corporativa assimilado, poucos participam ativamente das discussões sobre o tema e influenciam

seus liderados no processo.

As organizações têm uma parcela de responsabilidade nesta situação, pois não possuem uma cultura a favor da aprendizagem. A outra parcela de responsabilidade é do próprio líder em transmitir confiança ao liderado para ser capaz de influenciá-lo no processo de aprendizagem.

O fato de a cultura não ser a favor da aprendizagem impacta diretamente no incentivo e comprometimento dos líderes para com seus liderados, em relação à aprendizagem e desenvolvimento.

Os líderes podem influenciar no processo de aprendizagem de seus liderados, disponibilizando tempo e motivação para aprender, reunindo-se com eles para identificar objetivos e guia-los rumo à educação. Porém, é pequeno o número de líderes que utilizam estas práticas.

Eles precisam desenvolver e aprimorar alguns de seus papéis fundamentais para obter sucesso em sua função como educador e influenciador da aprendizagem.

Afirmam, que tem como papel fundamental promover a aprendizagem e compartilhar conhecimento. Além de ter como desafio principal inspirar seus liderados no caminho do desenvolvimento. Porém, estão distantes de saber como colocar em prática estes conceitos.

A atuação destes líderes junto à sua equipe pode influenciar na capacitação e desenvolvimento deles, pois dão feedbacks construtivos e em tempo real a seus liderados e estão abertos a novas abordagens de aprendizagem e dispostos a entender os negócios das áreas-parceiras com o objetivo de desenvolvimento e capacitação de pessoas.

Segundo Eboli (2002, p. 186), “as empresas brasileiras já percebem a necessidade de renovação das áreas de T&D para que possam contribuir com a estratégia empresarial e agregar valor ao resultado do negócio”, mas os líderes ainda não assumiram totalmente seus papéis e responsabilidades pelo processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações. A maioria deles afirma que os treinamentos oferecidos estão alinhados à estratégia da organização e são efetivos, aumentando a produtividade da equipe.

Diante da análise desses resultados e das pesquisas bibliográficas, pôde-se concluir que os líderes entendem conceitualmente a Educação Corporativa e sua importância para a vantagem competitiva na organização, mas na prática não são influenciadores do processo.

Este estudo contribuiu para entendimento do papel do líder no processo de educação corporativa e a real influência exercida sobre seus liderados no que tange a educação, aprendizado e conhecimento, mas limitou-se a explorar a interação destes líderes com as áreas de T&D ou Educação Corporativa.

Os resultados foram obtidos a partir de amostra intencional, não podendo ser generalizados devido ao número restrito de entrevistados, o qual atende à necessidade de aprofundamento qualitativo do entendimento sobre o tema.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda; NOGUEIRA, Rommel. **Medidas de Aprendizagem em Avaliação de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana – Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas – Porto Alegre: Artmed, 2006 (cap. 23).
- ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho**. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.) – Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil - Porto Alegre: Artmed, 2004 p.237-275.
- ARGYRIS, Chris. **Teaching Smart People How to Learn** – Harvard Business Review no. 91301, 1991.
- DIBELLA, Antony; NEVIS, Edwin. **Como as Organizações Aprendem** – São Paulo: Educator Editora, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Post-Capitalism Society** - Nova Iorque: Editora Harper Business, 1993.
- EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades** – São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: As Pessoas na Organização – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- EBOLI, Marisa. **Papéis e Responsabilidades na Gestão da educação Corporativa**. In: AMORIM, Wilson A. C.; EBOLI, Marisa; FISCHER, André L.; MORAES, Fábio. Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010 (cap. 6).
- EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. In: Coletânea Universidades Corporativas Educação para as empresas do século XXI - Desenvolvimento e Alinhamento dos Talentos Humanos às Estratégias Empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas. Vários Autores. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.
- ELKELES, T.; PHILLIPS, J.J. **The Chief learning Officer: adding clue to the organization**. Dallas: American Society for training & development, 2006.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia** - São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- FLEURY, M. T. M.; OLIVEIRA JR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: As Pessoas na Organização – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GHIRELLI FILHO, Edvard. **Liderança**. Curso de Pós-graduação em Modelos de Gestão de Pessoas da FIA-USP, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- HINRICHIS, J.R. **Personnel Training**. In: DUNETTE, M. D. (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College, 1976.
- HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LEITÃO, S. P.; ROUSSEAU, K. **Introdução à Natureza da Mudança Transformadora**

nas organizações na Perspectiva da Biologia Cognitiva – RAP, Rio de Janeiro, v. 38, n.5, p.683-710, set./out. 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: As Pessoas na Organização – São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOIOLA, Elizabeth; NÉRIS, Jorge Santos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Aprendizagem em Organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana – Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas – Porto Alegre: Artmed, 2006 (cap. 6).

LOPES, Albino; FERNANDES, Alexandre. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2002, pp. 70-75.

MASCARENHAS André O.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Organizações em Aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, jan.-fev. 1994.

NADLER, L. **The Handbook of Human Resources Development**. New York: Wiley, 1984.

NAKATA, Lina E. **As expectativas de aprendizagem nas organizações atuantes no Brasil**, 2010 17 f. ENANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005 (cap. 11 e 12).

ROSENBERG, M.J. **E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. 2000. 81 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. **Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação** – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana – Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas – Porto Alegre: Artmed, 2006 (cap. 7).

ZAND, D.E. **The Leadership Trial: knowledge, Trust, and Power**. Nova York: Oxford Press, 1997, p. 89.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos** – Porto Alegre: Bookman, 2005.