

O MODELO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO PARADIGMA DA POLÍTICA EDUCACIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA

André Telles Campos¹

RESUMO

As instituições exitosas investem em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visto que a formação acadêmica tradicional não supre as necessidades específicas do mercado de trabalho. Essa realidade é salientada no caso das instituições de segurança pública, que precisam formar seus profissionais para o exercício de atividades tais como policiamento ostensivo, investigação criminal e combate a incêndios. O modelo de educação corporativa propalado neste artigo integra a formação profissional com a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, formando um todo coeso e determinado com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Esse modelo representa uma transição entre o tradicional centro de treinamento e desenvolvimento, focado em treinar habilidades específicas, para a educação corporativa, que enfatiza a aprendizagem ativa, contínua e compartilhada. Trata-se de pesquisa exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa. Como resultado, o estudo apresenta reflexões a serem consideradas na implementação da política educacional nas instituições de segurança pública, de modo a se aproveitar plenamente os benefícios do modelo de educação corporativa apregoado, especialmente a oportunidade de uma cultura voltada à inovação e à aprendizagem contínua com alinhamento estratégico e que agrega valor ao negócio.

Palavras-chaves: Educação corporativa; Gestão de pessoas; Gestão do conhecimento; Treinamento e desenvolvimento; Universidade corporativa.

¹ Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Doutor em Física. Especialista em Gestão Educacional. Coordenador de Ensino na Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal.

THE CORPORATE UNIVERSITY AS PARADIGM FOR EDUCATIONAL POLICY IN PUBLIC SAFETY

ABSTRACT

The most successful institutions invest in training and development since traditional academic qualification does not fulfill the specific needs of the job market. This reality is especially highlighted in the case of public security and public safety organs, which need to train their professionals to carry out their activities, such as criminal investigation, ostensible policing, and firefighting. The corporate education model proposed in this article integrates professional formation with human resources management and knowledge management, forming a cohesive and determined whole in order to achieve organizational strategic objectives. This model represents a transition from the traditional training and development center, focused on training specific skills, to corporate education, which emphasizes active, continuous, and shared learning. This is an exploratory research based on bibliographic review with qualitative approach. Principal conclusions are reflections to be considered on the implementation of the educational policy in public security and public safety organs, so that the model benefits could be achieved, particularly the culture driven by innovation and continuous learning with strategic alignment, adding value to the company.

Keywords: Corporate Education. Corporate University. Human resources management. Knowledge management. Training and Development.

Artigo Recebido em 01/07/2022 e Aceito em 23/08/2022

1. INTRODUÇÃO

O aprendizado organizacional ascende ao patamar estratégico na atual sociedade do conhecimento, caracterizada pelo acrônimo VUCA – Volatilidade (*volatility*), Incerteza (*uncertainty*), Complexidade (*complexity*) e Ambiguidade (*ambiguity*). Assim, a avaliação de ativos intangíveis, tais como colaboradores motivados e qualificados, processos internos eficientes e inovadores e satisfação do público, torna-se particularmente útil. Os servidores devem agregar valor pelo que sabem. Desse modo, investir e gerenciar o conhecimento da força de trabalho passou a ser fator crítico de sucesso nas organizações (RODRIGUES; SOUZA; MELLO, 2022).

A partir do conceito de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), a capacidade de aprendizagem organizacional converte-se em variável crítica para o alcance da excelência. Entendendo vantagem competitiva como uma situação de superioridade, em termos de desempenho, de uma empresa em relação a seus concorrentes, a inovação é percebida como fator de vantagem competitiva. “O motor da vantagem competitiva é a geração permanente de inovações, e o seu principal insumo é o conhecimento” (CARBONE et al., 2009, p. 14).

A educação corporativa tem papel central no ganho de vantagem competitiva sustentável e na forma como as empresas lidam com os desafios da competição. Ao perceberem a importância estratégica do aprendizado, muitas empresas têm se esforçado para se tornarem organizações que aprendem. Uma organização que aprende é aquela que possui uma capacidade aprimorada de aprendizado, adaptação e mudança (SENGE, 2012). Nessas organizações, treinamento, desenvolvimento e educação são vistos como parte de um sistema projetado para criar capital humano, que enfatiza a gestão do conhecimento (NOE, 2015).

Uma dificuldade enfrentada por diversos setores produtivos, desde empresas de engenharia e de serviços até instituições bancárias e estatais, é o descompasso entre o que é ensinado nos bancos escolares tradicionais e as competências exigidas para o desempenho das funções no ambiente de trabalho (SANTOS et al., 2020). Essa realidade é realçada no contexto da segurança pública, que precisa formar profissionais para atuar em investigações criminais, policiamento ostensivo, combate a incêndios e atendimento pré-hospitalar, dentre outras atividades específicas. Assim, uma tendência de organizações bem-sucedidas é, ao invés de esperar os currículos serem atualizados no meio acadêmico, percorrer o caminho inverso e trazer a escola para dentro da organização, entendendo a educação corporativa como diferencial competitivo decisivo (MEISTER, 1999).

Este artigo apresenta, a partir de revisão bibliográfica, o modelo de educação corporativa, também conhecido como universidade corporativa, como base para fundamentar as políticas públicas educacionais nas instituições de segurança pública.

2. O MODELO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa pode ser entendida como um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, que tem como missão favorecer o alcance das metas institucionais. Desse modo, a educação corporativa representa, antes de qualquer coisa, uma ferramenta estratégica organizacional. O fundamental do conceito é que existe um objetivo maior que integra todas as ações educacionais (REIS; SILVA; EBOLI, 2010).

O termo *educação corporativa*, aqui empregado, tem origem nos trabalhos de Jeanne Meister (1999), que cunhou a expressão *universidade corporativa* para designar um sistema educacional que organiza as experiências de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores,

formando um todo coeso e determinado com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Para Gomes e Starec (2007, p. 15), “a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas focado na gestão de pessoas por competências”.

A educação corporativa representa um importante “marco de passagem do tradicional centro de treinamento e desenvolvimento para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa” (EBOLI, 2004, p. 30). O centro de treinamento e desenvolvimento tradicional é focado em dotar o trabalhador de habilidades técnicas (*hard skills*) imediatamente necessárias ao desempenho de atividades específicas, ao passo que a educação corporativa vai além, enxerga o indivíduo como um todo. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional incorpora, de forma integrada, competências interpessoais (*soft skills*) para formar profissionais capazes de identificar problemas e tomar decisões em cenários desafiadores (SILVA; FREITAS; D’AMBROSIO, 2020).

O conceito de treinamento e desenvolvimento (T&D) tem sua origem nos Estados Unidos, no período pós-guerra, com a criação da Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento (ASTD). No entanto, até 1970 o foco era voltado apenas ao treinamento. Com as modificações na sociedade, que passou a valorizar o conhecimento em substituição ao trabalho braçal, emerge o conceito de desenvolvimento (VARGAS; ABBAD, 2007).

No modelo tradicional de T&D, o objetivo é treinar funcionários para desenvolver suas habilidades para o trabalho. Ele tende a ser descentralizado e com vários programas independentes, atendendo a pequenas parcelas de empregados. Quanto maior a instituição, maior a falta de controle sobre quem está sendo treinado, em que está sendo treinado e qual o impacto do treinamento realizado no desempenho final do empregado, dos grupos e da organização (VARGAS; ABBAD, 2007).

O modelo de educação corporativa caminha no sentido inverso. Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma

ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional (ALLEN, 2002; VARGAS; ABBAD, 2007).

Nesse diapasão, emerge o conceito de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Ou seja, amplia-se o T&D para incorporar a ideia de educação, que é mais ampla e extrapola o mundo do trabalho. Educação pode ser entendida como um conjunto de processos de ensino e aprendizagem pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo e capacidade para lidar com seus problemas. Nesse sentido, a educação é uma educação para a vida toda, isto é, deve ser continuada, inclusive no mundo corporativo (DELORS et al., 1998; MORIN, 2000).

A transição do tradicional T&D para o modelo de educação corporativa, na visão de Ricardo (2007), envolve os seguintes aspectos: saída do espaço físico do treinamento local para a situação de aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar; valorização da aprendizagem por meio da ação (em vez de aprender ouvindo); e substituição dos treinamentos ocasionais pela educação continuada. O T&D tradicional é focado no treinar, já a educação corporativa promove a vantagem competitiva organizacional a partir da educação do trabalhador do conhecimento.

3. O PAPEL ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Num processo estratégico de educação corporativa, um dos principais desafios dos gestores é “conseguir que os vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos como um sistema coerente” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 7). Portanto, a aprendizagem deve permear todos os níveis da organização.

A educação corporativa atua diretamente no processo de desenvolvimento de competências individuais, promovendo a socialização das competências existentes e provendo a organização de ações de aprendizagem

que permitam eliminar eventuais lacunas de competências (CARBONE et al., 2009).

Casaletti (2013) argumenta que os programas de educação corporativa devem ser desenhados a partir das competências essenciais da organização, com um alinhamento ao planejamento estratégico da instituição. Além disso, refere que os objetivos da formação devem estar conectados com os interesses e expectativas dos participantes, bem como que as pessoas devem ser estimuladas a responsabilizarem-se pelo seu autodesenvolvimento.

O TD&E, como função estratégica, pode funcionar dentro do setor de gestão de pessoas ou operar autonomamente como um departamento de ensino. Ele pode funcionar de forma centralizada ou descentralizada (NOE, 2015). Seja qual for a abordagem organizacional escolhida para a função de TD&E, é preciso que atenda às necessidades estratégicas organizacionais, criando parcerias consistentes com outras funções da instituição e atendendo às necessidades particulares de cada unidade de negócio.

Alperstedt (2001, p. 161) ressalta o papel estratégico das universidades corporativas nas empresas contemporâneas:

As universidades corporativas responsáveis pelo processo de desenvolvimento de pessoas alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização, assumiram, em muitos casos, um papel tão significativo que, em várias empresas, a área ou departamento de recursos humanos passou a gravitar em torno de suas universidades corporativas.

A educação corporativa pode estar posicionada de três maneiras: como unidade centralizada na alta administração (abordagem *top-down*); como subárea do departamento de recursos humanos (abordagem lateral); e como unidade de negócio independente (esforço de base). A estrutura interna da universidade corporativa deve dar conta de cinco funções principais: avaliação de necessidades organizacionais, alinhamento estratégico, elaboração e revisão de currículos, implementação de programas e sistema de avaliação dos programas (BARLEY, 2002).

A universidade corporativa na alta administração é considerada uma abordagem de cima para baixo (*top-down*). Ela é estrategicamente posicionada para propiciar impacto mais rapidamente na organização. Neste modelo, a liderança deve ter uma forte conexão com a parte operacional da instituição para que se obtenha os melhores resultados (VARGAS, 2003).

A segunda forma de organização da educação corporativa é a lateral, onde a universidade fica subordinada ao setor de recursos humanos. O alinhamento horizontal transorganizacional é o grande desafio desse modelo, não sendo, portanto, recomendado para empresas que operam como um conglomerado de companhias independentes. O departamento de recursos humanos, neste caso, precisa ter uma boa reputação na área de aprendizagem, pois isso vai ser herdado pela universidade corporativa (VARGAS, 2003).

O terceiro modelo aproxima-se mais de um centro de T&D tradicional. Nele, a educação corporativa está dentro da unidade de negócio provendo oportunidades de aprendizagem exclusivamente para os funcionários ali lotados. O treinamento está a, pelo menos, três níveis da alta administração e o desenvolvimento do trabalhador não é uma alta prioridade da organização. Este modelo funciona melhor em negócios nos quais os setores funcionam com elevado grau de autonomia e competem entre si (BARLEY, 2002).

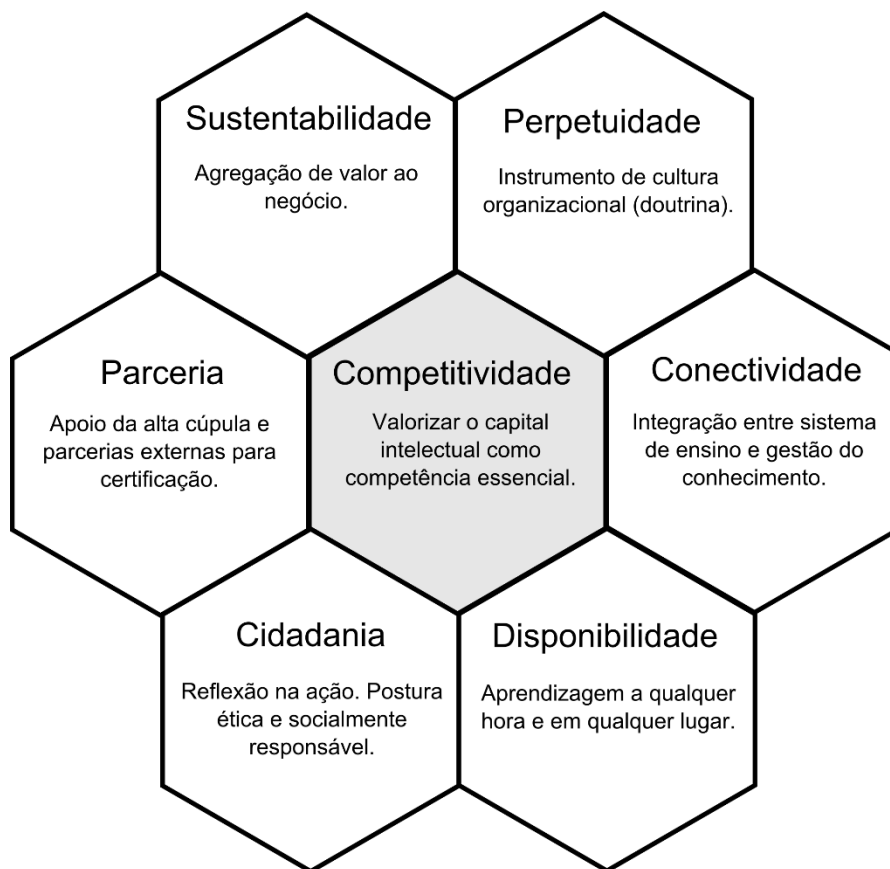
A tendência atual nas empresas, segundo Noe (2015), é optar por uma combinação de modelo integrado ao negócio e treinamento centralizado, o que muitas vezes compreende uma universidade corporativa. Essa abordagem permite que a organização “usufrua dos benefícios do treinamento centralizado ao mesmo tempo em que garante que o treinamento ofereça programas, conteúdos e métodos que atendam às necessidades de negócios específicos” (NOE, 2015, p. 93).

4. IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O uso do termo universidade corporativa pode remeter à imagem de um *campus* físico com corpo docente estável. Contudo, a educação corporativa não se restringe a um espaço físico, o foco é a criação de um processo de aprendizagem permanente para o desenvolvimento de competências organizacionais (MEISTER, 1999; VARGAS; ABBAD, 2007).

A concepção do sistema de educação corporativa deve estar alinhada com a missão e os valores da organização; também com sua estrutura, tecnologia e processos. Nesse diapasão, Eboli (2004) define sete princípios de sucesso da educação corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. A Figura 1 traz uma visão geral desses princípios de sucesso, que são detalhados a seguir no texto.

Figura 1 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa.



Fonte: (EBOLI, 2004).

Competitividade

O princípio da competitividade está relacionado ao desenvolvimento de competências essenciais na organização. Para que o sistema de educação corporativa seja bem-sucedido é preciso “alinhamento entre o desenvolvimento de talentos (competências humanas) e as estratégias de negócio (competências empresariais e organizacionais)” (EBOLI, 2004, p. 89). Logo, faz-se necessário o processo de mapeamento das competências no sentido de agregar valor ao negócio e aumentar a competitividade da corporação (CARBONE et al., 2009).

Inequivocamente a competição está presente nas organizações públicas, onde “o lucro se traveste no investimento para conquista de uma eficiência na qualidade dos serviços” (BRAUN; MUELLER, 2014, p. 987). No Estado brasileiro, essa visão empresarial sobreveio desde, pelo menos, a adoção da administração pública gerencial (PEREIRA, 1996). Atualmente, os mecanismos de governança impõem aos administradores públicos os princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa. Desse modo, suas ações devem ser dirigidas à prestação com qualidade de serviços de interesse da sociedade (CASTELLO BRANCO; CRUZ, 2013).

Pensando em segurança pública, competitividade significa intensificar a busca pela excelência nos serviços prestados à sociedade. Essa excelência é alcançada ao colocar as pessoas no centro das estratégias organizacionais, entendendo-as como fonte de vantagem competitiva e protagonistas na obtenção dos resultados. Recordando Senge (2012), toda vantagem competitiva está na capacidade de aprender mais rápido, isto é, no poder de inovação e criatividade num ambiente complexo e dinâmico. Nessa perspectiva, a formação (continuada) do profissional de segurança pública passa a ser peça fundamental na estratégia das instituições.

Perpetuidade

O princípio da perpetuidade tem a ver com a doutrina e os valores que a corporação deseja que sejam transmitidos a fim de perpetuar sua existência. Nesse sentido, a educação corporativa é um dos principais veículos de consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura organizacional. Por exemplo, a Natura tem como seu bem mais precioso sua visão de mundo. Então, ela desenvolveu sua universidade corporativa com o objetivo de “disseminar crenças e valores, missão, razão de ser e visão do mundo para toda a comunidade Natura” (EBOLI, 2004, p. 118).

Em estudo sobre os impactos da doutrina castrense na cultura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Moura (2020) identificou os cursos de formação profissional, tanto inicial quanto continuada, como os principais vetores de disseminação da doutrina militar na corporação. Os programas de TD&E são oportunidades para se estabelecer o vínculo com a profissão, bem como promover o envolvimento e o comprometimento da força de trabalho com a missão institucional.

A educação corporativa deve vir acompanhada de um modelo de gestão de pessoas. Esse modelo de gestão de pessoas precisa reforçar os benefícios do aprendizado organizacional. O desenvolvimento de competências deve se refletir em progressão na carreira, preferência na movimentação de pessoal, em oportunidades de crescimento.

Conectividade

O desafio atual das organizações vai além de produzir bens e serviços. É necessário gerar soluções integradas e inovadoras para toda a cadeia de valor. O princípio da conectividade, então, tem o papel de integrar a educação corporativa com a gestão do conhecimento para fortalecer a construção social do conhecimento e a troca de experiências (EBOLI, 2004). No entanto, a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC, que relaciona educação corporativa e gestão do conhecimento, é a menos concretizada pelas organizações. Esse fato é classificado como frustrante por Kaplan e Norton (1997, p. 149):

[...] no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

É preciso que os indivíduos compartilhem saberes e aprendizagens. Caso contrário, o conhecimento relevante de profissionais será perdido ao deixarem a instituição. As ferramentas de gestão do conhecimento contribuem sobremaneira na formação de uma doutrina sólida no sistema de ensino corporativo. É preciso assegurar que compartilhar o conhecimento seja mais interessante do que retê-lo. O modelo de educação corporativa, portanto, deve adotar estratégias para disseminar o conhecimento ao máximo por meio de “processos de orientação ou aprendizado para que conhecimentos tácitos importantes não se concentrem numa única pessoa” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 99).

Algumas ferramentas para tornar a aprendizagem organizacional uma estratégia efetiva são os mapas do conhecimento de pessoas (banco de talentos) e de documentos (repositórios digitais) (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Um mapa do conhecimento permite localizar conhecimentos importantes dentro da instituição. Um banco de talentos normalmente se vale de pesquisas internas sobre a capacitação e as competências dos colaboradores para a consecução do próprio trabalho. Os repositórios são mapas do conhecimento que apontam para documentos produzidos na organização, por exemplo, relatórios técnicos, boletins, artigos e trabalhos de conclusão de cursos. É importante dar significado aos dados armazenados para que essas bases de consulta sejam relevantes e gerem conhecimento.

Disponibilidade

Um aspecto bastante ressaltado nos projetos bem-sucedidos de educação corporativa é o uso de tecnologias. A mudança é uma constante e as organizações precisam estar preparadas para aproveitar as oportunidades de um mundo extremamente dinâmico e interconectado. O aproveitamento de oportunidades, no entanto, somente vai se efetivar se a estratégia institucional

estiver voltada “para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa, contínua e compartilhada” (EBOLI, 2004, p. 146).

Meister (1999) destaca que a universidade corporativa não deve se restringir a um espaço físico e que precisa utilizar a tecnologia de forma agressiva para que o conhecimento esteja disponível no exato momento em que se faz necessário. Cabe ressaltar que os ambientes virtuais de aprendizagem requerem do aluno uma postura proativa e de autoconhecimento, exigindo, assim, um esforço de adaptação a essa nova cultura propalada pelo princípio da disponibilidade.

Campos (2021) destacou o uso da educação a distância (EaD) em instituições como o Exército e a Universidade do Banco do Brasil (UniBB). O Exército utiliza EaD para seus cursos de carreira, porém, o exemplo institucional mais proeminente na área é a UniBB. A universidade corporativa do Banco do Brasil investe em diferentes modalidades de ensino não presencial: animações, games, vídeos, internet, *mobile*, linguagem televisiva, *chats*. Enfim, são múltiplas linguagens sempre visando aumentar a atratividade e a efetividade das ações educacionais. E, isso tem dado resultado. Em 2015, foram mais de 7 milhões de horas de capacitação a distância.

Outra boa prática extraída da UniBB foi a modalidade de capacitação em serviço, com quase 500 mil horas contabilizadas em 2015 (BANCO DO BRASIL, 2016). Essa modalidade tem forte aplicabilidade no contexto da segurança pública, onde servidores mais novos podem aprender com os profissionais mais antigos e especializados em sessões de mentoria. A aprendizagem em serviço pode permear não só a área operacional, mas também a administrativa, formando uma cultura organizacional de aprendizagem e de valorização dos profissionais sêniores.

Cidadania

O princípio da cidadania traz o papel de formação de sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional. O profissional da era do conhecimento não é um mero executor de tarefas e espera do sistema de ensino, portanto, mais do que atividades vazias. As próprias empresas reservam cada vez mais espaço em suas agendas para questões éticas e de responsabilidade social. Isso também contribui para desenvolver a criatividade e a inovação na solução de problemas. “As pessoas tendem a sentir muita simpatia e até orgulho por trabalhar em uma organização consciente de sua responsabilidade social” (EBOLI, 2004, p. 173).

A aprendizagem organizacional deve conseguir enxergar o todo e não apenas as partes do problema. Essa visão sistêmica é angariada por meio de programas de educação corporativa mais voltados à realidade do ambiente de trabalho visto dentro de um contexto inserido na sociedade. Os programas de treinamento “devem evoluir e não podem mais ser considerados como simples transmissão de práticas mais ou menos rotineiras, embora estas continuem a ter um valor formativo que não é de desprezar” (DELORS et al., 1998, p. 93).

Os programas de educação corporativa são momentos para se estabelecer o vínculo com a profissão, bem como promover o envolvimento e o comprometimento da força de trabalho com a missão institucional. No atual contexto de mutação e intensificação do uso da tecnologia e da comunicação, os profissionais de segurança pública devem ser capazes de lidar com a fluidez da informação de maneira confortável e rápida, como esclarecem Rodrigues, Souza e Mello (2022).

Parceria

O princípio da parceria tem dois aspectos: a parceria interna e a parceria externa. Internamente, é preciso estabelecer boas relações com líderes e gestores. “É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela

educação e aprendizagem de suas equipes e se comprometam com todo o sistema” (EBOLI, 2004, p. 182). A liderança nas organizações, portanto, exerce papel fundamental ao atuar como agente da mudança cultural que a instituição necessita na implementação do modelo de educação corporativa (MANGANELLI et al., 2021). O envolvimento dos gestores nesse processo resulta em melhores práticas gerenciais, conforme constatou Silveira (2018).

A parceria externa deve ser benéfica para todas as partes envolvidas, conciliando os objetivos do aluno, da corporação e da instituição de ensino. Eboli (2004) elenca que dentre os principais tipos de parcerias entre empresas e instituições de ensino tradicionais está a criação conjunta de programas de graduação e pós-graduação personalizados, formalmente reconhecidos pelo Ministério da Educação. Os programas são criados em conjunto com as parceiras a fim de garantir a qualificação da força de trabalho com as competências necessárias à organização (MEISTER, 1999).

Parceria, nesse sentido, está relacionada à “adoção mútua de planos entre instituições; envolvendo entendimentos programáticos, compartilhamento de responsabilidades, recursos, riscos e benefícios em determinados períodos de tempo” (MARTINS; MARINI, 2014, p. 47). As instituições de segurança pública podem se beneficiar de parcerias com instituições de ensino superior para certificar seus programas educacionais, além de enriquecer a prática pedagógica com a experiência de professores externos. Por outro lado, as instituições de ensino também são favorecidas nessas parcerias ao poder compartilhar dos saberes corporativos para desenvolvimento de pesquisas e aperfeiçoamento de seus currículos.

“Adotar uma agenda que contemple a incorporação de práticas das universidades tradicionais pode ser uma maneira agradável e eficiente de impregnar a empresa com uma cultura realmente voltada à inovação e à aprendizagem” (EBOLI, 2004, p. 203). Dentre os elementos que podem ser adaptados ao ambiente corporativo estão: a pesquisa; o intercâmbio de profissionais (professores visitantes); serviços à comunidade (extensão

universitária); e estágio de estudantes, conforme apontado por Campos, Silva e Silva (2019) para o caso do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Sustentabilidade

O princípio da sustentabilidade está atrelado à mensuração dos resultados gerados pela educação corporativa. No entanto, estabelecer indicadores fidedignos para medir os resultados obtidos com os investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação permanece um desafio atual. As propostas mais promissoras nesse sentido aplicam avaliações antes, durante e depois dos programas de treinamento (EBOLI, 2004).

O modelo de avaliação de programas de treinamento de quatro níveis é o mais difundido no mercado e na academia. Os quatro níveis são: reação (satisfação dos participantes sobre diversos aspectos do programa de treinamento); aprendizagem (aquisição de competências por parte dos discentes no programa de treinamento); comportamento (utilização das competências adquiridas no desempenho do cargo); e resultados (mudanças de produtos, processos ou serviços na organização) (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2006).

A avaliação do sistema de ensino na educação corporativa não se restringe a um questionário aos participantes ao final do programa de treinamento. Envolve pesquisas de clima organizacional para levantamento das necessidades de treinamento e instrumentos de coleta de dados pós-treinamento, no ambiente de trabalho, para aferição de mudanças de comportamento e de resultados para a organização. Santos (2021) ressalta a fragilidade de mensurar os resultados da educação corporativa apenas por meio de indicadores que apontem a quantidade de horas de treinamento, o número de servidores capacitados e o orçamento investido em ações de capacitação. Ou seja, a avaliação ocorre antes, durante e depois das ações de

TD&E, adotando-se métricas que considerem o valor agregado ao negócio a partir das capacitações.

5. O PAPEL DO CURRÍCULO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A abordagem do currículo na educação corporativa agrega, além das habilidades técnicas e formação executiva, foco na cultura e valores da organização para toda a rede de colaboradores bem como conhecimento sobre o contexto do negócio (*core business*) que lhe confere vantagem competitiva. Nesse sentido, um dos elementos mais importantes na estrutura da educação corporativa é a forma como os conteúdos estão organizados, principalmente porque eles são baseados em competências (VARGAS; ABBAD, 2007).

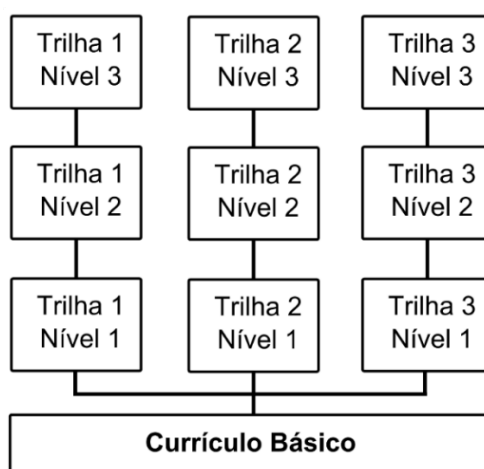
Tipicamente, os currículos são organizados em torno de três eixos: básico, transversal e específico. O currículo básico envolve temas que todos os servidores devem conhecer, independentemente de cargo ou função, tais como: missão, visão, valores, cultura, atendimento ao público. O currículo transversal abarca conhecimentos que são comuns a muitas unidades ou áreas da organização. O currículo específico aborda competências ou áreas de conhecimento que são específicas ou exclusivas de determinadas unidades (VARGAS; ABBAD, 2007).

Zanotta (2016) enfatiza que a construção do currículo na educação corporativa deve considerar os três Cs de Meister (1999), a saber: Cidadania (cultura organizacional difundida por todos os níveis da empresa); Contexto (compreensão da cadeia de valor do negócio); e Competências (conjunto de competências técnicas para alcançar resultados). Ao final, a pesquisadora sugere a inclusão de um quarto C, que trata das Competências socioemocionais (*soft skills*). Desse modo, o currículo na educação corporativa encontra correspondência nos quatro saberes de Delors e colaboradores (1998): Saber aprender; Saber fazer; Saber ser; Saber conviver.

Um modelo de estruturação dos currículos é o diagrama de trilhas de aprendizagem, esquematizado na Figura 2. Uma vantagem desse modelo é

mostrar de forma discriminável a progressão do desenvolvimento pessoal, ou seja, cada nível de aprendizagem representa um marco numa caminhada maior de aprendizagem ao longo da vida. A desvantagem do modelo é a pouca ênfase nas competências transfuncionais. O modelo funciona bem para organizações com parcerias acadêmicas, espelhando o padrão de certificação por grau de aprendizagem (BARLEY, 2002).

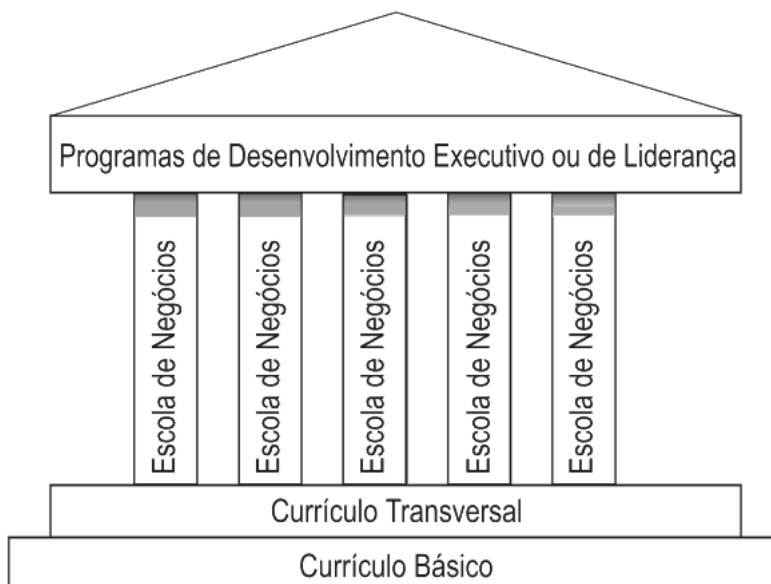
Figura 2 – Modelo de trilhas de aprendizagem



Fonte: Adaptado de (BARLEY, 2002).

O modelo do templo, assim como o anterior, é hierárquico e evidencia a progressão da aprendizagem. Nele, o currículo básico é o alicerce para o desenvolvimento transversal que, por sua vez, leva à aprendizagem específica, culminando com os programas de liderança executiva, conforme Figura 3 (VARGAS, 2003).

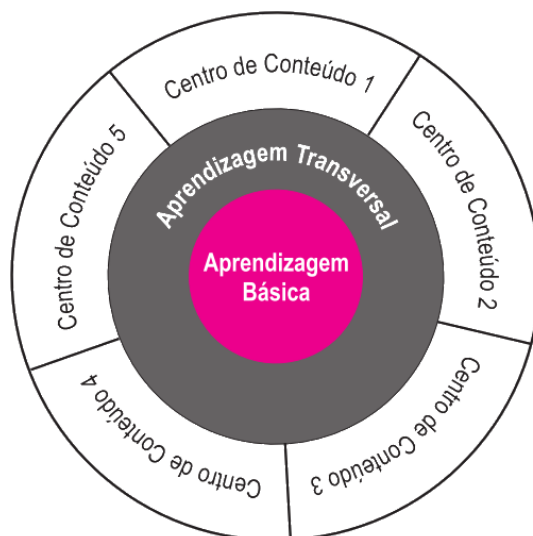
Figura 3 – Modelo de templo



Fonte: (VARGAS, 2003).

Os modelos de pizza e de catavento, Figuras 4 e 5 respectivamente, posicionam o currículo básico ao centro, circundado por anéis exteriores com os currículos transversal e específicos. Isso enfatiza a importância do currículo básico. O modelo de pizza promove uma atitude mais igualitária em relação à liderança ao considerar o desenvolvimento executivo equivalente às demais escolas. Esse modelo é indicado para organizações que promovem rotatividade gerencial entre os funcionários (VARGAS, 2003).

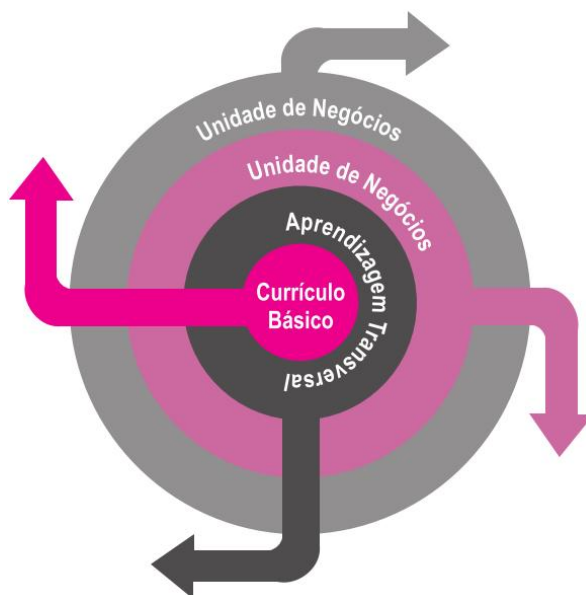
Figura 4 – Modelo de pizza corporativa



Fonte: (VARGAS, 2003).

O modelo de catavento adota filosofia similar, mas diferencia-se pela ênfase em componentes externos, visto que os programas de aprendizagem não são voltados tão somente para os funcionários. A visão é a de que todos contribuem para o crescimento organizacional. Essa consideração pelo contexto externo torna o modelo apropriado para organizações que tenham a missão de servir à comunidade. O modelo alavanca a colaboração e considera as co-irmãs parceiras (BARLEY, 2002; VARGAS, 2003).

Figura 5 – Modelo de catavento



Fonte: (VARGAS, 2003).

É primordial considerar os aspectos da andragogia na implementação dos currículos da educação corporativa. O processo de ensino-aprendizagem para adultos tem peculiaridades metodológicas e didáticas que não são abarcadas pela tradicional pedagogia (ensino-aprendizagem de crianças). As premissas da andragogia a serem consideradas são (PACHECO et al., 2009):

- Necessidade de conhecer: o adulto tem consciência de sua necessidade de conhecer e de colocar em prática tal conhecimento;
- Autoconceito: o adulto tem capacidade de se autodesenvolver, de forma independente;
- Experiência: constitui a base de aprendizagem para o adulto. Outros recursos (livros, bons professores, audiovisual) são meramente opcionais, não garantem influência para a aprendizagem;
- Prontidão para aprender: o adulto está pronto a aprender o que decide aprender e não o que os outros lhe impõem;

- Orientação para aprendizagem: aprendizagem é algo que tem significado para o dia-a-dia do adulto, e não apenas retenção de conhecimentos para aplicação futura e incerta; e
- Motivação: a motivação do adulto é interna, vem da própria vontade de crescimento.

Com essa visão, os programas de educação corporativa devem alicerçar-se em metodologias que considerem a aprendizagem ativa e significativa do aluno adulto (SANTOS, 2021). O exemplo da Escola Superior da Polícia Civil do Distrito Federal, que adotou a metodologia ativa de Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP em seus currículos, é emblemático (RODRIGUES et al., 2020). Segundo Rodrigues Neto (2021), a utilização dessa metodologia ativa voltada para o ensino policial tem sido bastante difundida nas academias de polícia e agências norte-americanas, podendo ser estendida às demais instituições de segurança pública.

O conhecimento dos dados isolados é insuficiente, seja no âmbito educacional seja no âmbito organizacional. Isso é mais proeminente na aprendizagem organizacional, que trata com adultos. Conforme destaca Morin (2000, p. 36), “é preciso situar as informações e os dados em seu contexto para que adquiram sentido”. Portanto, um sistema de educação corporativa deve levar em consideração tais aspectos para que os resultados sejam evidenciados no desempenho da instituição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições de segurança pública não encontram seus profissionais prontos no mercado de trabalho. Ao contrário, precisam investir na formação de seus quadros. Portanto, a política educacional que fundamenta essa atividade crucial da segurança pública deve refletir esse grau de importância, travestindo-se em uma ferramenta estratégica organizacional.

O modelo de educação corporativa apresentado neste artigo como paradigma para a política educacional de segurança pública é definido como

um sistema educacional que organiza as experiências de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores, formando um todo coeso e determinado com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Nesse modelo, a capacitação é integrada à gestão de pessoas por competências, à gestão do conhecimento e à estratégia organizacional.

O artigo apresenta considerações acerca dos sete princípios de sucesso elencados por Eboli (2004), que devem ser sopesadas durante o planejamento da implementação da política educacional dos profissionais de segurança pública. As diretrizes trazidas não têm o condão de servir como caminho único ou receita de um modelo pronto e acabado de educação corporativa. Pelo contrário, as especificidades das organizações exigem adaptações na implementação do modelo. As singularidades vão desde a escolha da posição do departamento de ensino no organograma da instituição até a definição das práticas metodológicas adotadas para cumprir os objetivos instrucionais dos programas dentro da concepção de currículo mais adequada a cada cultura organizacional. O fundamental é compreender a formação inicial e continuada do profissional de segurança pública em alinhamento aos objetivos estratégicos institucionais e considerando as características da sociedade do conhecimento.

Esta revisão bibliográfica não esgota o tema; ela abre caminhos para a discussão qualificada da educação corporativa nas instituições de segurança pública. Estudos no sentido de mapear as competências organizacionais devem ser levados a cabo. A definição de instrumentos específicos de progressão horizontal e vertical à luz da gestão estratégica de pessoas é outra frente de trabalho futuro. O estabelecimento de sistemas de medição de desempenho com indicadores para aferir os resultados da educação corporativa ainda é um campo pouco explorado no setor público. Por fim, destaco a necessidade de ações no terreno das ferramentas de integração entre sistemas educacionais e gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, M. (Ed.). **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.
- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório 2015: Gestão de pessoas - Educação corporativa**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/V5/saiba-mais#/apresentacao>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- BARLEY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, M. (Ed.). **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.
- BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA – Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.
- CAMPOS, A.T.; SILVA, G.; SILVA, S. W. Universidade corporativa bombeiro militar: uma realidade plausível? **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, p. 1-11, 2019.
- CAMPOS, A.T. Gestão do conhecimento e educação corporativa: um modelo de excelência para o sistema de ensino do CBMDF. In: CAMPOS, A. T.; SILVA, L.L. (Coord.). **Boas práticas organizacionais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Brasília-DF: Ultima Ratio, 2021.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CASALETTI, B. B. Educação corporativa: Um tema da contemporaneidade. **Revista do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes**, v. 2, n. 1, p. 3–16, 2013.
- CASTELLO BRANCO, C. S.; CRUZ, C. S. da. A prática de governança corporativa no setor público federal. **Revista do TCU**, v. 45, n. 127, p. 20-27, maio. 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELORS, J. *et al.* **Educação**: um tesouro a descobrir. (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI). Brasília: UNESCO, 1998.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: Mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GOMES, E.; STAREC, C. Conhecimento tem prazo de validade? In: RICARDO, E. J. (Ed.). **Gestão da educação corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 13–24.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced scorecard. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating training programs**: the four levels. 3. ed. San Francisco: Berret-Koehler, 2006.

MANGANELLI, A.C.F.C.; COSTA, D.V.F.; PARADELA, V.C.; KIRCHMAIR, D.M. A universidade corporativa do Grupo Berlim S.A.: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 2, p. 78-107, 2021.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, v. 46, n. 130, p. 42-53, maio 2014.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. Brasília: UNESCO, 2000.

MOURA, R.C. **Doutrina militar**: estudo exploratório com enfoque na cultura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Monografia (Curso de Altos Estudos para Oficiais) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, CBMDF. Brasília, 2020.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: Teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T. da; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **Rege - Revista de Gestão da USP**, v. 17, n. 4, p. 403–419, 2010.

RICARDO, E. J. A educação do trabalhador do conhecimento. *In*: RICARDO, E. J. (Ed.). **Gestão da educação corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 3-12.

RODRIGUES, S.G.; FRANÇA, F.C.V.; AMARAL, M.A.; SANTOS, R.G.B.; ALMEIDA, M.S. Formação de formadores em aprendizagem baseada em problemas: experiência da Escola Superior de Polícia Civil do Distrito Federal. **REBESP – Goiânia**, v. 13, n. 2, p.154-166, 2020.

RODRIGUES, D.R.; SOUZA, A.C.M.; MELLO, J.A.V.B. Assimetrias sociais, habitats de aprendizagem e capacitação para o Mundo VUCA: a “Casa da Inovação” como estudo de caso. **Cidades, Comunidades e Territórios**, v. 44, p. 212–229, 2022.

RODRIGUES NETO, C. **Introdução da Aprendizagem Baseada em Problemas na Capacitação em Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo**. TCC (Especialização) – SUSP, IFB, UnDF. Brasília, 2021.

SANTOS, D.F.; TORTATO, U.; SANTOS, A.F.; MOREIRA, A.L.D. Empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA e as universidades corporativas. **Revista FAE**, v. 23, n. 2, p. 45-58, 2020.

SANTOS, E.T. Aprendizagem na educação corporativa: considerações sobre a aplicação dos princípios andragógicos e metodologias ativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 54-69, 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SILVA, A.P.; FREITAS, F.C.H.P.; D’AMBROSIO, I.S.S. Do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa: transições paradigmáticas na construção do saber nos espaços organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 2, p. 425-260, 2020.

SILVEIRA, A.L.C.R. **Educação corporativa e práticas gerenciais**: um modelo relacional de estudo em uma empresa do segmento de varejo. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2018.

VARGAS, M. R. M. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 38, n. 4, p. 373–379, 2003.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Eds.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 137-158.

ZANOTTA, M.N.M. **Educação corporativa e currículo**: avanços e desafios. Dissertação (Mestrado) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2016.