



Educação Corporativa: Um Estudo para Implantação de um Programa de Desenvolvimento de Competências para Líderes Operacionais de uma Empresa de Transportes de Cargas em Belém.

Eliz Magda Silva Carvalho
Universidade Estácio de Sá RJ

PALAVRAS-CHAVE: Educação Corporativa; Liderança Operacional; Desenvolvimento de Competências; Gestão do Conhecimento.

1. Introdução

A proposta técnica inicial deste estudo, tem como objetivo principal a implantação de um programa de Educação Corporativa (EC) voltado ao desenvolvimento de competências dos Líderes Operacionais de uma empresa de transportes de cargas em Belém/PA, com abrangência na Amazônia, aqui denominada pelo codinome Empresa Rio Guamá do Norte/RIGUANO. Trata-se de uma proposta de organização e sistematização do conhecimento já existente, estruturando-o metodologicamente e promovendo uma reflexão sobre a relevância da EC para o posicionamento de mercado já consolidado pela empresa. Segundo Rosa *et al.* (2024) o processo de atuação da Educação Corporativa envolve planejamento e a compreensão dos objetivos do solicitante, o qual neste momento, representa as necessidades da empresa e se condiz com as estratégias sem perder a essência do negócio. Além disso, busca-se compreender de que forma esse processo pode gerar retorno em produtividade para as equipes, com ênfase na base operacional. Reforça-se, assim, o papel dos Líderes Operacionais na condução de suas equipes para alcançar melhores resultados e performance.

A Educação Corporativa, nesse contexto, pode ser fomentada como investimento estratégico para o desenvolvimento de competências desses líderes, transformando-se em um processo capaz de gerar não apenas retorno de capital humano para a empresa, mas também de promover a retenção desses profissionais em seu quadro funcional, prevenindo o *turnover*. Conforme a abordagem de aprendizado em ação, a EC “[...] está pautada pelas necessidades de aumentarmos a velocidade de implementação das estratégias nos negócios [...]” (Romani-Dias; Pereira, 2023, p. 39). A EC configura-se, portanto, como recurso que recicla o conhecimento produzido internamente, funcionando como mecanismo perene de criação de novos processos, de armazenamento e de multiplicação de todo o saber gerado na própria Organização. Da mesma forma, se faz necessário a adequação que resultará em vantagem competitiva, em mudança de comportamento e no aumento positivo de aprendizagem, já que novos conhecimentos estão sendo produzidos regularmente conforme a demanda de mercado.

Este estudo torna-se ainda mais relevante ao considerar o impacto prático positivo que a EC pode causar na atuação dos Líderes Operacionais, contribuindo diretamente para a melhoria da gestão. A EC, aplicada a esse público, consolida-se como diferencial competitivo, podendo trazer ganhos tanto em produtividade das equipes quanto na continuidade do conhecimento sistematizado e aplicado em benefício da própria empresa. Além disso, fortalece o sentimento de pertencimento, de engajamento e de empoderamento tanto dos



líderes quanto dos seus liderados, conforme o conceito da abordagem de aprendizado em ação (Romani-Dias; Pereira, 2023). Promovendo um ciclo de desenvolvimento cultural que sustenta os processos internos e estratégicos da Organização, já que o Líder Operacional está diretamente incluindo neste contexto.

Assim, esta proposta de estudo evidencia a importância da contribuição teórica e prática para o planejamento e a implementação de um programa de EC como processo contínuo de aprendizagem, capaz de impactar de maneira significativa o desenvolvimento das competências dos Líderes Operacionais. O referencial teórico é vasto, por meio de conceitos e experiências acumuladas desde a década de 1990 no Brasil (Freitas-Dias; Albuquerque, 2014), destacando a relevância da EC como instrumento de qualificação profissional. Nesse sentido, é evidente a constatação de que a experimentação faz diferença na aprendizagem do Líder-Aluno, em um processo de ensino orientado pela andragogia, tendo como base a epistemologia da Educação Corporativa (Batista *et al.*, 2023). Uma EC estruturada, poderá nortear o comportamento das pessoas dentro das Organizações, adequando a conduta profissional com o cargo ocupado e com as diretrizes vigentes da empresa.

O tema é recorrente, abordando a preocupação das empresas de formar os seus próprios profissionais, preparando seus gestores e equipes para obter resultados que reflitam em desempenho satisfatório, em cumprimento de metas e consequentemente atender as necessidades dos clientes. A partir dos resultados encontrados neste estudo, pretende-se confirmar as perguntas de pesquisa: Qual o impacto prático causado por um programa de Educação Corporativa nos Líderes Operacionais de uma empresa de transportes de cargas em Belém no desempenho de sua gestão? A EC para os Líderes Operacionais gera vantagem competitiva para a Organização? Qual é o ganho em produtividade das equipes dos Líderes Operacionais através da participação no programa de Educação Corporativa? Assim, para atender esta proposta de estudo, pretende-se utilizar de uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva e objetivista.

2. Fundamentação Teórica

A educação de funcionários nasceu da necessidade de se promover treinamentos específicos com o aparecimento das primeiras fábricas no século XVIII, quando emerge o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Contudo, em um formato mais sistematizado, surge com grande destaque nos Estados Unidos em 1956, a partir da Universidade Corporativa (UC) da Organização *General Eletric*. É também conhecida na Europa como Academia Corporativa (Freitas-Dias; Albuquerque, 2014). Enquanto no Brasil, a Educação Corporativa evidencia-se na década de 1990 (Eboli, 2004).

Os Líderes Operacionais de uma Organização, de um modo geral, são a interface entre os gestores de *staff* e as equipes de base operacional. E quando se aborda a Educação Corporativa não como um fim, mas como um meio, para contribuir com o processo de ensino aprendizagem dentro uma empresa, faz parte do papel do Líder, ser um facilitador e “educador” da sua equipe, transmitindo confiança ao liderado, sendo capaz de influenciá-lo no processo de aprendizagem de maneira assertiva, disponibilizando tempo e motivação. Porém, é preciso desenvolver e aprimorar competências para alavancar a excelência de performance de sua equipe e manter os resultados satisfatórios que já se destacam (Romani-



Dias; Pereira, 2023). Não se trata apenas de treinamentos esporádicos, mas sim de um processo de um programa de EC, com metodologia, conteúdos voltados para o negócio da empresa, com foco em Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) e com um sistema de *feedback*, direcionado para a cultura empresarial, para o seu segmento e expertise, é o processo de avaliação de resultados gerado pelo programa de EC.

Conforme o ensaio técnico em 2024 por Rosa *et al.* a EC deve atingir respostas efetivas como parte de um processo avaliativo contínuo, e a aplicabilidade de indicadores contribui de forma mais exata, tais como o modelo de avaliação de Kirkpatrick, poderá sustentar as melhorias nas rotinas organizacionais. Pessoas de uma Organização são ativos intangíveis, é consolidar as competências individuais com as competências coletivas através do aprendizado, e transformar isso em vantagem competitiva (Dutra, 2004).

Geralmente os Líderes Operacionais são eficazes em suas tarefas que exigem técnicas e experiência, porém nem sempre eles possuem competências que possam agregar valor em sua função e para a sua equipe, tais como: proatividade, capacidade analítica para resolução de problemas, capacidade de tratar conflitos, habilidade de inovação, habilidade de comunicação e de promover o crescimento de sua equipe de trabalho (Rosa *et al.*, 2024). Neste ponto é válido salientar a relevância das metodologias ativas para se estruturar o processo de implementação da EC. Batista *et al.* (2023) nos remete a adotarmos o pragmatismo e a experiência empírica como base teórica, como um método para garantir a clareza do pensamento e das ideias, promover a praticidade e dinamismo exigidos pelo mercado de trabalho atual.

Pode-se exemplificar, conforme a pesquisa de campo com abordagem quantitativa em 2018 por Rosini *et al.* realizada em uma “Instituição Financeira”, serve como parâmetro sobre a percepção dos funcionários da importância da EC em seu desenvolvimento e sucesso profissional, demonstrando o quanto ainda é atual as premissas da EC e sua tendência no meio corporativo. Segundo Bezerra *et al.* (2017), esta concepção se reforça, que ao se propor desenvolver pessoas, poderá culminar com outro processo, o de gestão de desempenho individual, o qual é contínuo e requer avaliação de desempenho profissional, possibilitando o alinhamento das práticas dos colaboradores em geral ou gestores e com as equipes de trabalho, com metas estratégicas definidas pela Organização.

As disrupturas de paradigmas nas Organizações estão mais comuns no atual contexto global empresarial. Assim, a área de gestão de pessoas torna-se estratégica e associada diretamente às diretrizes empresariais. O modelo de gestão por competências ganha ênfase, incentivando o desenvolvimento individual das pessoas no meio corporativo através do aprimoramento de suas habilidades, conhecimentos e atitudes voltados ao trabalho e perante o cargo ocupado, conceito básico e epistemológico adotado pelo modelo de gestão por competências (Dutra, 2004).

Para ampliar mais o âmbito deste estudo, de acordo com a pesquisa de procedimento metodológico quantitativo e descritiva de Rocha *et al.* (2017), em uma universidade pública brasileira, tendo como respondentes 1.800 servidores, com objetivo de constatar a relevância de investimento em EC para o seu corpo técnico e os ganhos sociais oriundos desta iniciativa, demonstra que a preocupação de implementar programas de EC no âmbito empresarial, além de proporcionar o desenvolvimento profissional, coloca as Organizações a frente de novas tendências.



Segundo a tese de doutorado de Brauer (2008), já se discutia a perspectiva de futuro sobre a relevância de investimentos em programas de EC e com ênfase em implementar programas de desenvolvimento de competências:

A Price (2007), empresa de consultoria anglo americana, realizou pesquisa sobre o futuro do trabalho em 2020, na qual se afirma que atualmente as empresas já lidam com a escassez de talentos, com a dificuldade de conduzir pessoas em processos de mudança e de criar uma força de trabalho efetiva, mas o ritmo da mudança na próxima década será ainda mais intenso (Brauer, 2008, p. 48).

E desta forma, ele, o Líder Operacional, o público alvo deste presente estudo, tenha a habilidade de construir o seu próprio conhecimento e fomentar essa maturidade profissional para sua equipe, tornando a EC um ciclo perene. De acordo com Batista *et al.* (2023) torna-se possível uma conexão do educando com a realidade na qual este fica apto à tomada de decisões e adequação a novas situações, articulando o conhecimento construído com as práticas vivenciadas.

3. Questão Problema e Oportunidade de Melhoria

A empresa em estudo é de origem familiar e atua no segmento de logística, com uma trajetória consolidada desde sua fundação em 1978, acumulando 47 anos de experiência no setor. Atualmente, possui abrangência em todo o território nacional e emprega cerca de 5 mil colaboradores, o que evidencia sua representatividade e impacto no mercado. Sua infraestrutura operacional é robusta, destacando-se:

Quadro 1. Perfil do objeto de estudo.

Perfil da empresa	Perfil dos líderes
☐ 2 mil veículos de diferentes portes	☐ 23 líderes operacionais, predominante do gênero masculino.
☐ 320 balsas e 75 empurradores	☐ Idade entre 30 a 60 anos
☐ 6 portos	☐ Escolaridade: ensino fundamental incompleto ao médio incompleto ou completo.
☐ Referência em transportes de cargas na Amazônia	☐ Trajetórias profissionais construídas mais pela experiência prática do que por processos formais de qualificação.
☐ 27 unidades no Brasil	

Fonte: Elaborado pela autora.



Recursos que garantem eficiência logística em operações multimodais, especialmente em regiões que demandam transporte fluvial como a Amazônia; este porte estrutural e sua longa trajetória reforçam a importância de práticas modernas de gestão e de desenvolvimento de pessoas (Dutra, 2004).

Em busca do objetivo geral, o perfil do grupo de Líderes Operacionais, revela tanto desafios quanto oportunidades. O diagnóstico evidencia a existência de um *gap* significativo entre a base operacional e os gestores de *staff* da empresa.

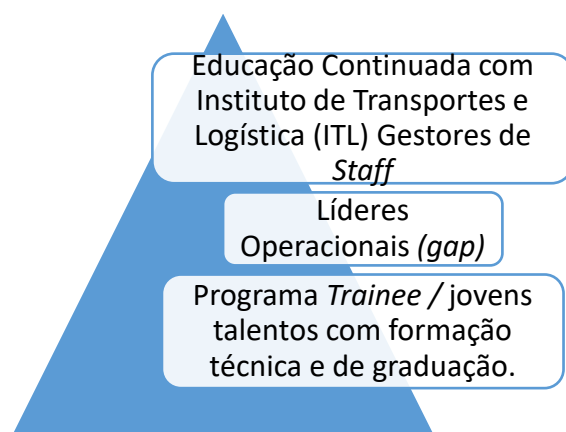


Figura 1. *Gap* identificado.
Fonte: Elaborado pela autora.

As temáticas dos módulos, podem seguir o direcionamento dos princípios de acordo com Eboli (2004): competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Assim, gerando relevância nos contextos empresarial, acadêmico e social, onde a educação formal dentro das empresas também pode ser caracterizada como um processo de cidadania corporativa e de construção social, impactando positivamente na sua inserção no grupo social que pertence (Garcia *et al.*, 2023).

4. Procedimentos Metodológicos

Pretende-se avaliar a percepção do grupo respondente sobre o desenvolvimento de competências ao participar de um programa de EC. A proposta metodológica é utilizar-se de uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva e objetivista, feita mediante análise documental de literaturas anteriores e através da aplicação de um questionário, utilizando-se a Escala Likert, para medir o grau de concordância, com uma amostragem de 50% do quadro de gestores da categoria de líderes operacionais; com objetivo de constatar as perguntas de pesquisa e a relevância do estudo. E, utilizando-se de entrevista semiestruturada, a qual poderá ocorrer simultaneamente à aplicação do questionário. As descobertas desta pesquisa poderão ser relatadas através da interpretação dos dados em tabelas ou quadros, demonstrando o processo de compreensão do fenômeno ao contribuir para as análises empíricas deste estudo.

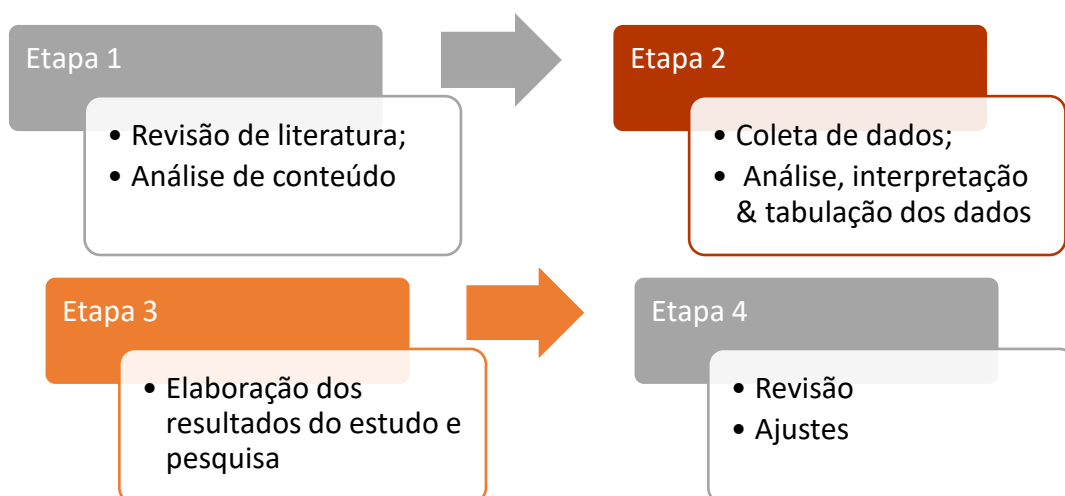


Figura 2. Cronograma do estudo.
Fonte: Elaborado pela autora.

5. Potenciais Contribuições

Através deste estudo pretende-se corroborar a relevância da implantação de um programa de EC para o desenvolvimento de competências dos Líderes Operacionais no segmento de transportes de cargas, podendo tornar-se fonte e referencial para novos estudos nesta área de EC, contribuindo para ampliar o conhecimento e a prática no contexto empresarial. Tem-se também como desafio a possibilidade de pesquisas futuras, que sirva de contribuição para programas de retenção de profissionais considerados como novos talentos, profissionais com cargos estratégicos ou líderes das diferentes gerações e de outras áreas que não seja operacional, bem como o envolvimento de outras unidades da empresa, o que enriqueceria o estudo.

Referências

BATISTA, B. T. B. *et al.* Essential structures of active methodologies: study in the corporate education segment. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro v. 24 nº 1 p. 39–71 Jan-Abr. 2023.

BEZERRA, L.F. *et al.* Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.8, n.2, p.147-158, 2017.

BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Tese de doutorado em Administração de Empresas**, apresentada ao programa de pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Campo de Conhecimento: Sistemas de Informação. 2008.



DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. 4a ed. São Paulo: Gente, 2004.

FREITAS-DIAS, C. A. de; ALBUQUERQUE, L. G. Overview of the evaluation of results in corporate education in Brazil. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte v. 13 n. 1 p. 103-123 Jan./mar. 2014.

GARCIA, L. J; BOTURA JUNIOR, G; SILVA, J. C. R. P. Inovação e estratégia de marketing: uma revisão sistemática. **International Journal of Innovation - IJI**, São Paulo, 11(3), 1-25, e 23150. 2023.

ROCHA, G. B; PASSADOR, C. S; SHINYASHIKI, G. T. What is the social gain from competency management? The employees perception at a Brazilian public university. Human Resources and Organizations. **Revista de Administração** 52 (2017) 233–245.

ROMANI-DIAS, M; PEREIRA, J. L. F. Como trazer maior efetividade para a educação corporativa? **Revista GV Executivo**. 2023.

ROSA, P. C; CARVALHO, R. B; NUNES, S. C; FOUREAUX, R. C. R. Avaliação dos impactos da educação corporativa nas rotinas e nas inovações de processos: proposta de um modelo conceitual. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. V. 14, n.01 jan./ abr. 2024.

ROSINI, A. M; ALVES, G. A; ALVES, T. L. La percepción de los empleados de una "institución financiera" sobre la importancia de la educación corporativa (EC) al éxito de la carrera profesional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 401-413, jan./dez. 2018. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v19.4143.