

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: COMPETÊNCIA EM COMUNICAÇÃO

CORPORATE EDUCATION: COMMUNICATION SKILLS

Recebido em: 22/08/2020

Aceito em: 15/09/2020

Adriane Camargo Rezende Perdigão¹

Roberto Kanaane²

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar a educação corporativa, com foco na comunicação e nas estratégias que as organizações adotam para disseminar os conhecimentos, políticas e diretrizes. Optou-se por uma pesquisa qualitativa com 54 sujeitos, baseada em bibliografias e pesquisa de campo, tendo contribuído para a reflexão quanto a Educação Corporativa e o desenvolvimento da competência em comunicação. Por fim, concluiu-se que existe um desafio a ser enfrentado frente às estratégias e táticas em comunicação, visando à implementação de iniciativas para o aperfeiçoamento desta competência.

Palavras-chave: educação corporativa, competência, comunicação.

Abstract: This study aimed to analyze corporate education, focusing on communication and the strategies that organizations use to disseminate knowledge, policies and guidelines. We chose a qualitative research with 54 subjects based on bibliographies and field research that contributed to reflection on Corporate Education and the development of competence in education. Finally, it was concluded that there is a challenge to improve this competence, to be faced against communication strategies and tactics, but there are effective initiatives to achieve it.

Keyword: corporate education, competence, communication.

¹ Mestranda no programa de mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza – Campus São Paulo.

² Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo - USP. Professor do programa de mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza – Campus São Paulo.

INTRODUÇÃO

O advento da globalização trouxe desafios às organizações, a competitividade cada vez mais acentuada implica em adaptação e criatividade para atender as demandas de mercado. As constantes inovações tecnológicas geraram e tem gerado novas necessidades. Assim, as organizações são desafiadas continuamente, em variadas situações e sua capacidade de adaptação pode representar sua sobrevivência.

Da mesma forma que as organizações, os profissionais necessitam se adaptar às novas exigências do mercado. Não basta apenas uma formação inicial para exercer uma atividade ao longo da carreira. Neste cenário turbulento, para se destacar no ambiente corporativo e manter sua empregabilidade, o profissional necessita aprimorar suas competências continuamente.

Nesse sentido, um jovem egresso de um curso técnico ao se inserir no mercado de trabalho traz uma bagagem de conhecimentos que são demandados para o exercício de sua função. Dentre estes conhecimentos, identifica-se a necessidade de se comunicar de forma oral e escrita com os seus pares, superiores, clientes e, ainda, responder *e-mails*, além da atividade laboral para a qual foi contratado.

Este profissional vai gerir equipes, digitar relatórios, apresentar projetos, de forma que precisa aprimorar a competência em comunicação, ou seja, implementar a comunicação eficaz.

Pambokian (2018) pesquisou as competências requeridas para egressos dos cursos superiores tecnológicos da FATEC e, através de levantamento efetuado junto aos empregadores, identificou que a “*competência em comunicação escrita em língua portuguesa, como a capacidade de interpretar e redigir documentos [...] de forma correta e criativa*” (PAMBOUKIAN, 2018, p.109) foi considerada como importante para todos os respondentes.

É sabido que a comunicação, em todas as suas formas, é fundamental para a organização do pensamento, assim como para sua habilidade em interagir socialmente e profissionalmente. Nas organizações, o processo de comunicação, conforme Kunsch (2014) perpassa todos os setores, influenciando nos seus resultados e na sua imagem.

Tem-se identificado que a utilização da tecnologia aciona a informação em tempo real através das diversas mídias. A informação está disponível, mas questiona-se a qualidade deste “conhecimento” e até que ponto as pessoas se comunicam realmente. Saber lidar com a quantidade de informações em busca da qualidade é um grande desafio no processo de comunicação.

Assim, este artigo pretende tratar da comunicação no ambiente corporativo, pois existe uma tendência a conflitos nesta área. Questiona-se qual é a relevância do processo de comunicação no ambiente corporativo?

Para responder a este questionamento estabeleceu-se como objetivo geral: identificar a relevância da comunicação interpessoal visando o desempenho profissional na visão dos respondentes. Quanto aos objetivos específicos foram estabelecidos: 1) Caracterizar as práticas vigentes de comunicação vigentes no cotidiano de trabalho, 2) Identificar a percepção dos colaboradores no processo de comunicação organizacional.

Este artigo pretende agregar a reflexão dos temas abordados e trazer uma contribuição para a prática dos profissionais envolvidos com a educação corporativa.

DESENVOLVIMENTO

Para compor o referencial teórico buscou-se definir os principais constructos deste artigo: a competência, a educação corporativa e a comunicação.

COMPETÊNCIA

O conceito de competência profissional surgiu na década de 70. McClelland (1973) publicou o artigo *Testing for competence rather than “intelligence”* em que questionou a eficácia dos testes de inteligência. Propôs testes que identificassem variáveis de competência que pudessem auxiliar no desempenho profissional.

Nos anos 80, uma segunda corrente de autores concebe que a competência é evidenciada na ação laboral do indivíduo. Le Bortef (2003) salienta a diferença entre o conceito de **qualificação**, utilizado na década de 70 para descrever o processo em que o trabalhador é preparado (treinado) para o exercício de uma função e o conceito de **competência** que amplia a participação e o *envolvimento do profissional no processo produtivo*. *A competência é, portanto, a qualificação em ação.*

Para Fleury e Fleury (2001) as competências são sempre contextualizadas e aparecem associadas a ações como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Assim, o resultado do trabalho é o prolongamento das competências que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Segundo Zarifian (2003) a competência é percebida quando o trabalhador assume a responsabilidade, ou seja, demonstra um comprometimento com o alcance dos resultados.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para lidar com a competitividade, as organizações dependem da atuação de seus colaboradores que são demandados em competências cada vez mais sofisticadas; não basta apenas que o trabalhador desempenhe sua função, é preciso que ele demonstre competência considerando as adversidades decorrentes das organizações e da sociedade em constante transformação.

Estas mudanças demandam dos colaboradores uma postura de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento. A educação deve ser vista como um processo único, não fragmentado em saberes. No ambiente corporativo, é preciso ter como foco o desenvolvimento dos colaboradores em todos os aspectos, não ficando apenas no “aprender a conhecer”, o que seria uma armadilha. (DELORS, 2012)

Segundo Fleury e Fleury (2001), é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais objetivando atingir suas estratégias negociais.

Meister (1999) relata que, desde o final do Século 20, o processo de treinamento dos profissionais vem sendo repensado e readequado a uma atuação mais ampla e com um enfoque em aprendizagem contínua e o trabalho em equipe. Eboli (2012) considera que a educação corporativa no Brasil, não é apenas um modismo, mas representa uma conscientização das organizações sobre a relevância da educação como fator de competitividade.

Entretanto, Castro e Eboli (2013) apontam a necessidade de aprimorar os mecanismos de avaliação de resultados e, também, o direcionamento a treinamentos que sejam eficazes e tragam resultados concretos; concluem destacando a necessidade de estabelecer um processo de educação continuada.

Fleury e Fleury (1997) observaram que as organizações brasileiras estão investindo em melhorar seus sistemas de gestão através de pesquisas de clima organizacional e divulgação de metas e indicadores através dos meios de comunicação interna.

Neste sentido, Moraes (2012) analisou as competências desenvolvidas e os valores disseminados nos programas de formação gerencial dos bancos no Brasil, com o objetivo de verificar se havia relação entre estes dois constructos. Sua pesquisa constatou que os valores disseminados influenciam as competências desenvolvidas e, que entre os valores que se destacaram, foi identificada a relevância do clima organizacional e que entre as competências predominou o processo de liderança. Concluiu que o processo educativo pode auxiliar na busca

de melhores resultados se houver sintonia entre os valores disseminados, as competências desenvolvidas e a educação corporativa.

COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Morin (2007) no livro “Os sete saberes indispensáveis à educação do futuro” reflete que:

A comunicação não garante a compreensão. A informação, se for bem transmitida e compreendida, traz inteligibilidade, condição primeira necessária, mas não suficiente, para a compreensão (MORIN, 2007, p. 94).

Chanlat e Bédard (1996) retratam a importância da comunicação no ambiente de trabalho e afirmam que “*o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo*” (CHANLAT, BÉDARD, 1996, p. 148).

Estes autores relatam que a comunicação tende a não ser satisfatória entre os colaboradores. A informação, na maioria das vezes, não chega ao destinatário como deveria chegar. Há ainda, problemas relacionados aos jargões especializados e a estrutura burocrática. Outro fator relevante refere-se à preocupação com a imagem da organização, pois uma comunicação mal redigida pode comprometer a credibilidade da informação que é transmitida. (CHANLAT, BÉDARD, 1996)

Cardoso (2006) descreve o papel estratégico da comunicação para o ambiente corporativo:

Num ambiente de incertezas e complexidade, é necessário compreender a estratégia organizacional não mais como um exercício de previsão conduzido por um grupo limitado de experts, mas sim como um processo de emergência estratégica envolvendo toda a coletividade, em cujo centro está a Comunicação (CARDOSO, 2006).

Kunsch (2014) analisa que a dimensão estratégica da Comunicação Organizacional além de ser uma ferramenta para viabilizar os processos com enfoque econômico e tecnicista precisa valorizar os aspectos humanos e sociais. E conclui dizendo que a meta neste contexto “deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana”. (KUNSCH, 2014, p. 58).

MÉTODO

Neste estudo foi adotada a metodologia qualitativa, descritiva. Como técnica, concebeu-se a pesquisa bibliográfica em teses, artigos e livros relacionados à temática, de acordo com as conceituações de Sampieri *et al* (2013).

A título de reflexão, o artigo voltou-se à visão de autores que subsidiaram com posições acerca do processo de comunicação e a interface no âmbito da educação corporativa, possibilitando dimensionar o escopo dos processos interativos e sócio-comportamentais.

Para coleta de dados, foi aplicado um questionário de forma *online* e anônima a uma amostra não-probabilística compreendendo 54 sujeitos, que conforme Martins e Theóphilo (2009) ocorre quando há uma escolha deliberada dos elementos da amostra e não é possível generalizar os resultados para a população.

As questões fechadas versaram sobre a visão dos profissionais quanto à educação corporativa e a competência comunicação através de um questionário tipo Likert com 18 (dezoito) afirmativas para serem respondidas conforme uma escala que qualifica entre “Concordo Totalmente” e “Discordo totalmente” o que se estava sendo medido (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

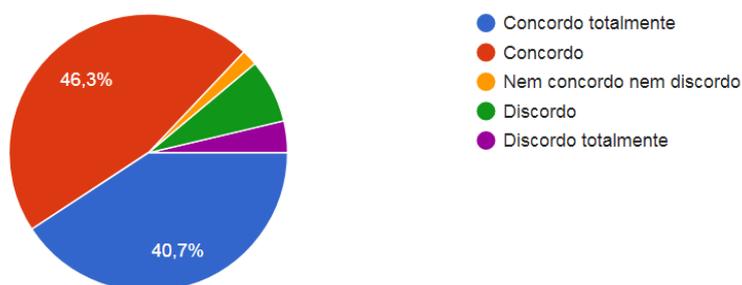
RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e julho de 2019. Foram enviados 230 questionários através do aplicativo Google Forms, dos quais obteve-se 54 (cinquenta e quatro) respostas, o que equivale a 23,5% do total enviado.

Com relação ao perfil dos participantes da pesquisa observou-se que 46,3% dos sujeitos são do sexo feminino e 53,7% do sexo masculino. Houve uma tendência predominante de respondentes (46,2%) na faixa etária acima de 40 anos. A maioria (92%) dos respondentes trabalha em empresas de diversos setores e portes variados, todas localizadas na região metropolitana de São Paulo.

Ao serem indagados se a organização onde trabalham possui canais para divulgar as informações e estimular a comunicação interna, 87% dos respondentes confirmaram que as empresas possuem estes canais, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Este resultado indica que a comunicação interna é uma ferramenta que tende a ser valorizada pelas organizações.

Gráfico 1

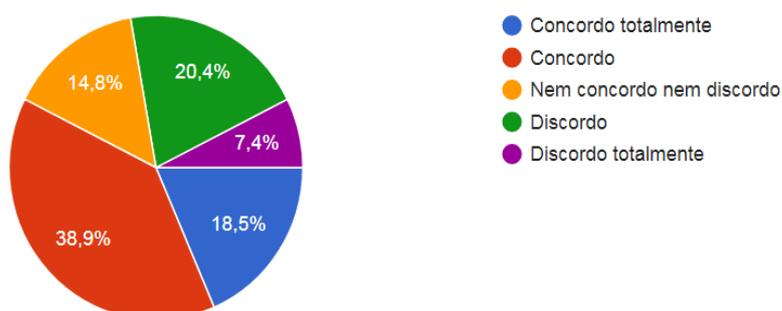


Fonte: elaborado pelos autores

Questionou-se se os procedimentos internos estão normatizados e se há diretrizes para padronização das práticas operacionais. Neste sentido, 72,5% dos respondentes concordaram que existe padronização dos procedimentos. Este resultado corrobora as colocações de Le Bortef (2006) quando defende que “avaliar se um profissional é competente é avaliar a prática a que ele recorre para enfrentar as prescrições de um trabalho” (LE BORTEF, 2006, p.61).

Outro aspecto questionado refere-se à coerência entre as metas estratégicas e os projetos de educação continuada. Conforme detalhado no Gráfico 2, foi identificado que 57,4% dos respondentes concordam que há coerência entre as metas estratégica e os projetos de educação continuada.

Gráfico 2



Fonte: Elaborado pelos autores

Neste sentido, conforme sugere Meister (1999), as organizações precisam vincular as metas de educação e desenvolvimento às estratégias da organização para criar força de trabalho da mais alta qualidade integrada aos propósitos corporativos.

Foi questionado sobre o papel do gestor e dos colaboradores no processo de comunicação. No grupo pesquisado, constatou-se que 76% consideram que o gestor exerce um papel relevante no processo de comunicação e, por outro lado, observa-se que os colaboradores assumem também este compromisso. De acordo com Eboli (2002), é fundamental o envolvimento dos gestores e líderes com educação e aprendizagem de sua equipe e com todo o sistema.

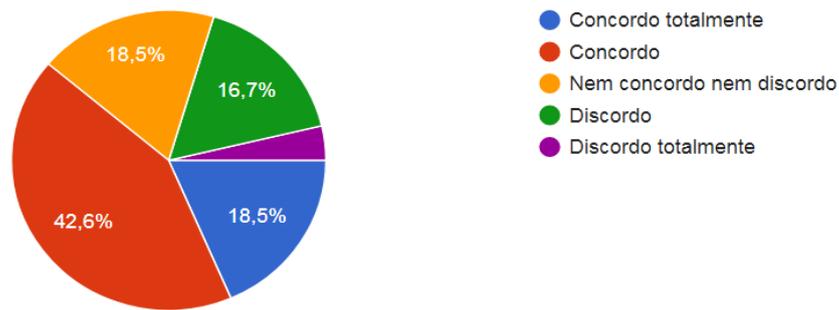
Quando questionados se a linguagem utilizada nos treinamentos que realizam é clara e objetiva, constatou-se que 65% dos respondentes consideram que a linguagem é clara, no entanto, observou-se que 15% dos respondentes discordaram desta posição. Percebeu-se, então, que a objetividade e a clareza poderiam ser objeto de maior foco dos responsáveis pela elaboração dos treinamentos. Este dado vai ao encontro das posições de Morin (2007), no sentido em que a informação, mesmo sendo bem transmitida, não traz a garantia da compreensão.

Quanto às ações de treinamentos voltadas ao desenvolvimento da capacidade de comunicação, constatou-se que 66,6% dos respondentes consideram que a organização onde atuam adota esta estratégia. Zarifian (2003) defende a importância da comunicação para a atividade laboral em todas as situações (interna, externa, com os pares, com clientes):

A comunicação se torna mais difícil porque vai ser preciso ajustar-se a pontos de vista, linguagens, pertinências que não são homogêneas. Então a comunicação gera heterogeneidade. Ao mesmo tempo, porém, é mais necessária do que nunca. É por meio dela que se aprende” (ZARIFIAN, 2003, p. 122).

O gráfico 3 representa as respostas dos sujeitos da pesquisa quando questionados se percebem dificuldades nos processos de comunicação, ou seja, “falta de clareza, objetividade e coerência na troca de informação entre colegas, setores e departamentos”. Constatou-se que 61,1% dos respondentes consideram a presença de restrições no processo de comunicação interna.

Gráfico 3



Fonte: elaborado pelos autores

Os dados decorrentes da pesquisa reforçam o que foi sinalizado por Castro e Éboli (2013, p.1) quanto às empresas brasileiras que “*precisam também lidar com as falhas do nosso sistema educacional*”. Éboli (2002, p.212) defende a formação de parcerias com instituições de ensino superior visando “*desenvolver competências as consideradas críticas empresariais e humanas*” (ÉBOLI, 2002, p. 212).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os respondentes reconhecem a importância da comunicação no ambiente corporativo, no entanto percebem deficiências que podem (e devem) ser sanadas. Para isto, é fundamental que as organizações promovam ações visando aprimorar a competência em comunicação.

Considera-se que o primeiro objetivo específico: “Caracterizar as práticas vigentes” foi atingido. Foi identificado na pesquisa que as organizações se utilizam de diversos meios de comunicação interna, existe normatização e padronização dos procedimentos que estão alinhados com os objetivos estratégicos.

No tocante a interface: educação corporativa e as competências em comunicação pode-se considerar a relevância da gestão e o papel do gestor no desenvolvimento de competências em comunicação, pois, desta forma, poder-se-ia minimizar as restrições advindas dos colaboradores no cotidiano organizacional.

O segundo objetivo específico: “Identificar a percepção dos colaboradores” foi atingido. Os respondentes foram questionados a respeito da clareza e coerência na linguagem utilizada nos treinamentos, bem como se existem treinamentos específicos para desenvolver a competência em comunicação.

Sugere-se, com bases nos dados analisados, que os treinamentos sejam elaborados e ministrados de forma clara e coerente com os objetivos organizacionais, objetivando ampliar a compreensão e a clareza do processo de desenvolvimento da competência em comunicação.

Notou-se que os respondentes são conscientes da sua responsabilidade, enquanto produtores e transmissores de informação. Isto pode ajudá-los a identificar dificuldades e buscar alternativas para aprimoramento pessoal; destacando entre elas o processo de *feedback* quanto mecanismo facilitador.

Diante do exposto, considera-se que o objetivo geral deste estudo, “identificar a relevância da comunicação para o desempenho profissional”, foi alcançado. É relevante, entretanto, que as organizações proporcionem condições de aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências. E, sobretudo, que concebam a qualidade da comunicação como fator relevante no relacionamento interpessoal e no contexto corporativo.

REFERÊNCIAS

CASTRO, C, EBOLI, M. **Universidade Corporativa: Gênese e questões críticas rumo à maturidade.** Revista de Administração de Empresas , V.53, n.4, jul-ago 2013, p. 408-414, São Paulo.

CARDOSO, O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Revista de Administração Pública, Vol. 40, no. 6, Rio de Janeiro, Nov/Dez.2006.

CHANLAT, A; BÉDARD, R. Palavras: A Ferramenta do Executivo. In: CHANLAT, J. (Org.) *in: O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas.* São Paulo: Editora Atlas, 1996

DELORS, Jacques (Coord). **Educação: um tesouro a descobrir.** Cortez Editora, 7. Ed., 2012.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. *In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M. Uma revolução invisível. **Harvard Business Review Brasil.** Brasil, 13 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-revolucao-invisivel>>. Acesso em: 01/06/ 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo, Atlas, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência,** Revista de Administração Contemporânea, Vol.5, Curitiba, 2001.

KUNSCH, M. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual,** Matriz, São Paulo, V.8, n° 2, p.35-61, 2014.

- LE BORTEF, G. **Avaliar a competência de um profissional**: Três dimensões a explorar, Reflexão RH, Pessoal, JUNHO, 2006.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos Profissionais**, Artmed, 3ª edição, Porto Alegre, 2003.
- MARTINS, G., THEÓPHILO, C., **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 2 edição, Editora Atlas, 2009
- McCLELLAND, D. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.
- MEISTER, J. **Educação Corporativa**: a Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas. Makron Books, São Paulo, 1999.
- MORAES, F. **A Educação Corporativa na Gestão dos Bancos no Brasil**: Um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos Programas de Formação Gerencial, Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012
- MORIN, E. **Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro**. Cortez Editora, 12 ed. São Paulo, 2007.
- PAMBOUKIAN, S. **As competências requeridas no Século XXI dos egressos dos cursos superiores de Tecnologia Mecânica e Soldagem da FATEC-SP**. São Paulo, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) do Programa de Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza.
- SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência**: trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas, SENAC, 2003