

Relato de Experiência

Educação corporativa e projetos profissionais e sociais: relato de experiência em uma empresa do segmento financeiro

Ana Paula Dutra

ORCID: 0009-0000-7684-0506

Celi Langhi

ORCID: 0009-0002-5527-2412

Resumo

O presente artigo refere-se a um relato de experiência vivido pela autora na construção de um programa de inclusão profissional e social, com foco em indivíduos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Esse projeto surge como alternativa para driblar a escassez de mão de obra especializada no mercado de trabalho que comprometia a consolidação da nova empresa do grupo, um banco digital. A companhia está no segmento financeiro há quase três décadas, atuando com financiamento de veículos, no entanto, as restrições internas e a celeridade da globalização fomentam a lacuna por talentos. Nesse contexto, o objetivo do artigo é refletir sobre o papel da educação corporativa no desenvolvimento de novas competências para os indivíduos e a empresa, resultando na concretização da estratégia organizacional e da perenidade do negócio. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, com desenho narrativo, na qual a pesquisadora aplica o método observacional e exerce participação ativa para descrever sua experiência na construção e condução do projeto. Com o propósito de enriquecer os pensamentos apresentados no artigo, foram realizadas revisões bibliográficas que revelaram a equidade do projeto proposto e as concepções literárias. O resultado revela o impacto positivo de um projeto integrado à educação corporativa, respondendo às necessidades empresariais, fortalecendo a marca empregadora e elevando a reputação da empresa através de veiculação nas mídias digitais. As considerações finais reiteram o compromisso do projeto com a educação, visando criar um sistema de aprendizagem continuado, alinhado aos objetivos do negócio e mantendo o nível de competitividade esperado pela diretoria. O projeto entregou o resultado esperado e se tornou precursor da universidade corporativa implantada um ano depois na empresa.

Palavras-chave: Relato de Experiência. Educação Corporativa. Projeto de inclusão profissional e social.

Abstract

This article reports on the author's experience in building a professional and social inclusion program, which targeted individuals in situations of socioeconomic vulnerability. This project appears as an alternative to help mitigate the shortage of specialized labor in the job market that was compromising the consolidation of the group's new company, a digital bank. The company has been in the financial segment for almost three decades, working with vehicle financing; however, internal restrictions and the speed of globalization felled the talent gap. In this context, the objective of the article is to reflect on the role of corporate education in the development of new skills for individuals and the company, resulting in the implementation of the organizational strategy and the longevity of the business. This qualitative research uses a narrative design, in which the researcher applies the observational method and exercises active participation to describe her experience in the construction and execution of the project. With the purpose of enriching the thoughts presented, bibliographical reviews were carried out by the author and revealed the equity of the proposed project and literary conceptions. The results reveal the positive impact of a project integrated with corporate education, responding to business needs, strengthening the employer

brand, and raising the company's reputation through advertising on digital media. The final considerations reiterate the project's commitment to education, aiming to create a continuous learning system, align with the business objectives, and sustain the level of competitiveness expected by the board. The project delivered the expected results and became a precursor to the corporate university program implemented a year later in the company.

Keywords: Experience Report. Corporate University. Professional and social inclusion project.

1 Introdução

A globalização, impulsionada pela aceleração digital, tem pressionado as organizações que querem sobreviver ao futuro dos negócios e se manter competitivas na busca de inovações para atender as demandas do mercado. Realidade esta que não é exclusiva ao âmbito organizacional, os profissionais também precisam se adaptar às novas exigências de um mercado de trabalho cada vez mais mutável e complexo.

Organizações e pessoas estão preocupadas em como vão desenvolver novas competências e habilidades de forma a se manter atualizadas frente a evolução tecnológica. É defendido que, no mundo empresarial, a longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes, e que nenhuma força externa pode-lhe subtrair o ímpeto dessa vantagem (SENGE, 1995). Como o conhecimento é criado por pessoas, o papel da empresa é de facilitar, apoiar e estimular o aprendizado individual, de forma que provoque debates e troca de experiências para alcançar grupos maiores (Nokata e Takeuchi, 1995).

A educação tradicional, atualmente não consegue suprir o mercado com mão de obra qualificada, pela incompatibilidade da celeridade das tendências e o tempo necessário para adequação do conteúdo acadêmico, portanto as empresas passam a ser educadoras, se tornando uma necessidade para que os trabalhadores construam bases de conhecimento para a sua vida (FREIRE, 2019). Estudos recentes apontam que o índice de escassez de talentos no Brasil superou a média global, atingindo 81% este ano, dez pontos percentuais a mais do que o relatado por empregadores no ano anterior (MANPOWERGROUP, 2022). E revelam que serão criados no Brasil ao menos 797 mil postos de trabalho até 2025, porém haverá apenas 267 mil profissionais recém-formados, gerando um déficit de 530 mil vagas abertas sem contratação (BRASSCOM, 2021).

Em decorrência do exposto, a questão motivadora deste trabalho é: Como as empresas que desejam prosperar e que sabem que o maior gargalo hoje é a escassez de talentos, podem se antecipar e ajudar a educação formal a desenvolver os profissionais que impulsionarão o mercado?

Este artigo resulta de um relato de experiência sobre a criação de um programa de inclusão profissional e social, em uma organização que estava sofrendo impacto direto na perenidade do negócio por não encontrar profissionais com as competências e habilidades aderentes a revolução tecnológica e digital da atualidade.

2 Objetivo

Para viabilizar o exame da questão norteadora deste trabalho, o objetivo primário é refletir sobre as contribuições da educação corporativa e sobre a potência de um programa de inclusão profissional e social dentro de uma organização que estava com dificuldade de encontrar profissionais preparados para as novas demandas do mercado.

A proposição sugere como solução para a questão apresentada que a Educação Corporativa contribui no desenvolvimento de novas competências demandadas frente à transformação digital, tanto para o indivíduo quanto para a organização, solucionando assim o *gap* por talentos. A partir deste ponto, como objetivos secundários, busca-se:

A. Identificar a estratégia utilizada pela organização para driblar a escassez de mão de obra qualificada.

B. Analisar as ações e práticas do programa de inclusão profissional e social adotadas pela empresa, fonte de estudo desta pesquisa.

Com a conclusão deste estudo pretende-se apresentar os resultados alcançados com a implantação do programa de inclusão profissional e social, por meio da educação corporativa e a contribuição na formação das competências e habilidades requeridas e não encontradas no mercado de trabalho, dentro dos parâmetros exigidos pela organização. Como confirma Fidel (1992), o objetivo é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenômeno observado.

3 Método

Este artigo constitui-se de um relato de experiência e para atender ao objetivo geral e os secundários, compreende-se a necessidade de interlocução entre revisões bibliográficas para subsidiar e fundamentar as concepções e conceitos discutidos e a vivência profissional, por meio da aplicação crítica-reflexiva sobre a educação corporativa e a escassez de mão de obra qualificada, de modo contextualizado e com aporte teórico.

Para o desenvolvimento deste artigo a metodologia de pesquisa aplicada utilizou a abordagem qualitativa, para compreender e aprofundar nos fatos aqui apresentados. Seu desenho é narrativo, onde o objetivo principal é coletar dados sobre as experiências para descrevê-las e analisá-las, através do método de observação que implica no aprofundamento das situações e seus contextos, de forma ativa e atenta aos detalhes, acontecimentos, eventos e interações (SAMPIERI, 2013).

A observação é um método que tem como produto um ato observado e registrado denominado como dado (FACHIN, 2017) e o papel desta pesquisadora foi de participação ativa, visto que, atua na maioria das atividades e está incorporada naturalmente no ambiente, no entanto, não se mistura completamente com os participantes, uma vez que é membro do grupo de desenvolvimento do projeto e tem a necessidade de conhecer melhor o contexto, diferenças, percepções e complexidade que o norteiam (SAMPIERI, 2013).

4 Resultados e Discussão

Para contextualização, a organização, base deste relato, está no mercado há quase trinta anos, atuando no segmento financeiro, principalmente com financiamento de veículos, como motos, carros e caminhões e estava no seu planejamento estratégico a consolidação de uma nova empresa no grupo, o banco digital. Para isto era necessário a contratação de profissionais para a área de tecnologia, porém havia limitações de *budget* e dificuldade em encontrar a mão de obra pronta no mercado, impactando no resultado da área e na entrega das demandas.

Inicialmente, a área de Pessoas e Cultura participou do desenho do planejamento estratégico da organização e para a expansão de seus negócios, percebeu-se, após algumas análises, a necessidade do aumento do quadro de colaboradores para atender a demanda gerada e a necessidade do desenvolvimento das competências organizacionais. A autora deste artigo, à época atuava na área de Atração e Retenção de Talentos e junto com a área de Desenvolvimento Organizacional, desenvolveram um projeto de formação tecnológica e inovação que teria parceria com uma instituição de ensino, sendo esta responsável pela estratégia de educação e formação e as áreas internas da organização citadas acima pelo planejamento, execução, avaliação e gerenciamento das atividades.

Como o *core business* da empresa sempre foi pautado em soluções financeiras para pessoas com menor acesso ao crédito, o projeto foi balizado em dois temas intrinsicamente ligado ao propósito da organização: a inclusão profissional e social, portanto o foco deste trabalho foi em pessoas em condição de vulnerabilidade socioeconômica, que não teriam condições financeiras para realizar essa formação autonomamente, com a finalidade principal de capacitar vinte e cinco novas contratações para os desafios digitais da organização, e conseqüentemente gerar impacto social, fortalecendo a marca e diminuindo a rotatividade dos profissionais.

4.1 Projeto

O trabalho se desenvolveu em nove meses, a partir de maio de 2019. Foram realizadas algumas reuniões balizadoras com a instituição de ensino, para definição das diretrizes e alinhamento de expectativas. A construção do modelo e conteúdo do curso foi totalmente customizada frente as necessidades da empresa e contou com a participação da área de Pessoas e Cultura, a área de Tecnologia e Produtos e os especialistas da escola.

A divulgação do projeto foi realizada na periferia de São Paulo, com auxílio de parceiros para garantir o alcance nas extremidades da cidade e a inscrição foi realizada de forma eletrônica, através da página da escola contratada.

O processo seletivo foi dividido em duas fases, a primeira contou com três sessões de ideação, que dentro da abordagem de *Design Thinking*, é a etapa dedicada à formação de novas ideias, com o intuito de mergulharem em um problema específico e apresentarem soluções inovadoras. Para garantir a

participação do público desejado, essas sessões aconteceram no Bairro do Grajaú (Z/S), São Miguel Paulista (Z/L) e no centro da cidade.

O objetivo foi identificar os seguintes comportamentos: habilidade de trabalhar em equipe, engajamento e postura no processo de criação. Nestas dinâmicas os candidatos discutiram problemas da sociedade e desenvolveram soluções para os temas escolhidos.

Na segunda fase ocorreram as entrevistas com a área de Pessoas e Cultura e com os gestores da área de tecnologia e produtos, que tinham como propósito identificar nos candidatos aderência a cultura organizacional e vontade de transformar a trajetória profissional, a partir da aquisição de novos conhecimentos. Foi proibida qualquer forma avaliativa que levasse em consideração a idade, escolaridade, experiência profissional ou qualquer outra habilidade ou competência. As etapas eram de caráter eliminatório até se alcançar o resultado e número final desejado, conforme podemos analisar na tabela 1:

Tabela 1 Dados do Projeto

Fases	Números
Nº de inscritos	212
Nº de participantes das sessões de Ideação	210
Nº de candidatos entrevistados	69
Nº de aprovados	30

Fonte: autor (2019)

O Programa de formação foi dividido em duas trilhas distintas: tecnologia e produtos. Os participantes foram estimulados a aprender a antecipar e responder às questões complexas e que mudam rapidamente no mundo dos negócios através do uso da tecnologia e das práticas ágeis de gestão, combinando teoria e prática em uma experiência que maximiza a relação entre vivências e exploração de casos práticos, se valendo da inteligência coletiva dos participantes. A estruturação do programa se fundamenta em uma tríade, detalhada abaixo:

Fundação: Nivelamento para todos, com currículo de 40 horas que visa aproximar os participantes de conceitos digitais e programação;

Pilar 1: Aos que escolheram seguir a área de tecnologia, o currículo possui 160 horas com base em lógica, utilizando a linguagem JAVA.

Pilar 2: Aos que escolheram produtos, currículo de 120 horas com foco em inovação através da colaboração de produtos e serviços digitais.

Para Meister (1999, p.13), há sete competências que se devem desenvolver nos indivíduos: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de lideranças e autogerenciamento de carreira. E foi baseado nestes conceitos que se desenhou a estratégia deste curso, esperando assim, após a formação que os alunos soubessem:

Estimativas complexas: percorrer todo o processo, estimar tempo, definir prioridades, organizar backlogs, controlar entregas;

Gestão de times ágeis: explorar cada um dos personagens do processo, em seus papéis e expectativas, entendendo como a combinação eficiente de suas responsabilidades otimiza o resultado final;

Reação assertiva: o valor do entendimento dos resultados rápidos provocados em reuniões e a capacidade de estabelecer processos de revisão e retrospectiva que alavancam as etapas seguintes;

Aprender a reaprender: a habilidade de aprender mais rápido que seus competidores é uma das únicas vantagens competitivas realmente sustentáveis;

Digital mindset: pensar soluções com o uso das mais diversas tecnologias disponíveis para transformar negócios, melhorar a gestão e aumentar a colaboração de times de alta performance dentro das empresas

Pensamento crítico: capacidade crítica para compreender as implicações das tecnologias emergentes nos diferentes contextos do negócio.

4.2 Resultado

Ao final do processo seletivo, última etapa antes do curso de formação, foram aprovadas trinta pessoas de faixa etária distinta, conforme descrito na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 Distribuição por faixa etária

Idade	Número
Abaixo de 20 anos	3
De 20 a 29 anos	20
De 30 a 39 anos	3
De 40 a 49 anos	4

Fonte: autor (2019)

Ao final da formação, dos trinta selecionados, houve uma desistência e um aluno excedeu em faltas, resultando em sua reprovação, portanto vinte e oito alunos concluíram o curso. Inicialmente foi planejada a contratação de vinte e cinco pessoas, porém os formandos tiveram um ótimo rendimento, e frente a este cenário, a diretoria liberou a contratação de todos, com início das atividades em março de 2020.

A realização do programa permitiu formar mão de obra especializada para o negócio e suprir as necessidades de contratação das áreas, como efeito secundário, potencializou a marca empregadora e atraiu o olhar das mídias, elevando a reputação da organização. Este modelo demonstrou a organização o real valor de um projeto consistente e integrado de educação corporativa e seu impacto no resultado e nos ativos humanos (Cascão, 2014, p.287), validando, um ano depois, a estratégia do projeto de educação corporativa para gerar um sistema de aprendizagem permanente e vinculada as metas empresarias, com dois propósitos: ser um fator competitivo e um fator de mudança cultural e organizacional (Eboli, 2014).

Após um ano de programa, aconteceram três desligamentos por desadaptação ao contexto do home office e performance. No segundo ano, ocorreram alguns movimentos: uma promoção, um desligamento e dois pedidos de demissão geradas por receberem propostas melhores dos concorrentes. No início de 2023, a empresa passou por um desafio financeiro e precisou reduzir seu quadro de colaboradores e onze alunos do projeto foram desligados.

Após três anos de programa, nove alunos, que representam 32% deles, continuam no quadro de colaboradores, sendo que cinco deles foram promovidos e dois foram movimentados para outras áreas.

5 Considerações finais

A questão norteadora deste relato de experiência está presente nos meios acadêmicos e organizacionais, gerando material de estudo, pesquisas e projetos, como o relatado deste artigo. Como resposta, foram mapeadas as competências desejadas e a partir dessa informação, foram desenhados os itinerários formativos. Conseqüente, iniciou-se o processo seletivo, a formação e por fim, a contratação. Todo este processo foi realizado de forma planejada, estruturada e antecipando a demanda, ajudando assim, a educação formal a desenvolver os profissionais que impulsionaram o desenvolvimento da nova empresa do grupo, o banco digital, portanto, a proposição apresentada para o objetivo se fez verdadeira.

Para viabilizar a questão norteadora, o objetivo primário refletiu sobre as contribuições da educação corporativa no processo de ensino-aprendizagem continuado, corroborando com a organização na complementariedade das competências e habilidades exigidas pela modernidade e a experiência aqui apresentada demonstrou que por meio de um programa de inclusão profissional e social, a educação corporativa foi capaz de responder à altura às exigências mercadológicas e solucionou o *gap* por talentos, mantendo assim a empresa, foco deste estudo, com alta competitividade.

Com esta nova perspectiva, os objetivos secundários foram identificados e analisados, conforme descrito acima, a estratégia utilizada pela empresa foi a implantação do projeto profissional e social em parceria com uma instituição de ensino. Suas ações superaram o resultado esperado, visto que além de contratarem vinte e oito pessoas, ainda potencializaram a marca empregadora e elevou a reputação da empresa através de matérias veiculadas nas mídias.

As boas práticas do projeto abriram espaço para a criação da universidade corporativa da companhia, visto que os benefícios gerados a partir da formação das competências e habilidades direcionadas pelo alinhamento estratégico resultaram na expansão dos negócios.

Encerra-se este relato de experiência com a convicção de que a educação corporativa passa a ser protagonista no alcance da competitividade e na longevidade empresarial, através da valorização das pessoas.

Referências

BRASSCOM. **Estudo da Brasscom aponta demanda de 797 mil profissionais de tecnologia até 2025**. 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/estudo-da-brasscom-aponta-demanda-de-797-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025/>. Acessado em 07/05/2023.

CASCÃO, Ferreira. **Gestão de Competências, do conhecimento e do talento: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão de pessoas**. Lisboa: Pt: Sílabo, 2014.

EBOLI, M. (organizadora). **Educação Corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia Científica: noções básicas em pesquisa científica**. São Paulo: Saraiva, 2017.

FIDEL, R. **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited. 1992.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grandó. **Universidade Corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo**. Curitiba: CRV, 2019.

MANPOWER GROUP. **Escassez de Talentos**. 2021. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/escassez-de-talentos-no-brasil-e-no-mundo-quem-detem-o-talento-detem-o-futuro>. Acessado em 07/05/2023.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NOKATA, I & TAKEUCHI, H. **The Knowledge creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

SAMPIERI, R.H., COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGrawHill, 2013.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina**, Caderno de campo: Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.