



## EMPRESAS COMO AMBIENTES DE APRENDIZAGEM

Por **Daniela Campos**

Falar sobre gestão do conhecimento passa necessariamente por falar sobre educação. E aqui me refiro tanto à educação acadêmica, quanto à corporativa, que há tempos se somam para dar conta do enorme desafio, que é ter líderes e times bem preparados e constantemente atualizados para responder às demandas de um mundo de negócios em constante transformação.

É interessante ver como as duas instituições – a academia e as empresas – avançaram ao longo do tempo para além de suas demarcadas fronteiras iniciais. As “escolas” investiram em formação técnica, criaram

laboratórios práticos, incorporaram a experiência do estágio como ato educativo no ambiente de trabalho, desenvolveram mestrados profissionalizantes. Na outra direção, as empresas implantaram suas academias, criaram universidades corporativas, fizeram parcerias de certificação de seus colaboradores com entidades de ensino. Ainda podem se aproximar muito, mas já temos excelentes práticas para contar.

Acredito cem por cento nas empresas como **ambientes de aprendizagem contínua**. O relatório da McKinsey *Insights to guide organizations in 2021*, de janeiro deste ano,

trouxe orientadores importantes de prática organizacional, com foco em cultura e mudança, que se tornaram prioridades cruciais para as organizações. Um desafio central é inspirar indivíduos e, nesse sentido, criar programas de gestão do conhecimento que incorporem métodos de aprendizagem digital mais rápidos e customizados aparece como diferencial estratégico. As universidades corporativas já haviam provado o seu valor, mas o trabalho remoto colocou ainda mais luz sobre elas.

Na sociedade atual, conhecimento e saber são critérios importantes para organizar as relações. A hie-

rarquia pautada pelo poder ganha papel secundário, ao mesmo tempo que a busca por **equidade e representatividade** assume vital importância. Porém, na pirâmide de privilégios, o acesso ao conhecimento sofre a mesma distribuição desigual por gênero, raça e renda como tantos outros direitos, e isso parece determinar o lugar de cada um na sociedade desde o seu nascedouro. E, se não houver igualdade de acesso no ponto de partida, não haverá igualdade para competir depois, nem de direitos nem de oportunidades.

Nesse sentido, a educação profissional, além dos resultados que gera para o negócio, ganha dimensão ética, na medida em que democratiza o acesso ao conhecimento e contribui, inclusive, com a questão de representatividade dentro das empresas. Ambientes de aprendizagem contínua são um instrumento potente para ampliar a diversidade, equidade e inclusão (DE&I) e um esforço estratégico também para a atração e retenção de talentos. O mesmo relatório revela um dado de pesquisa recente da McKinsey, no qual 39% dos candidatos a emprego eram mais propensos a recusar uma oportunidade se tivessem percepção de falta de inclusão e tinham 47% mais probabilidade de permanecer na organização se ela fosse inclusiva.

Esses dados já são fortes o suficiente para que o desenvolvimento e a diversidade entrem de forma combinada na pauta da agenda estratégica das companhias, mas o fato é que existem muitos outros. Modelos ágeis pedem grau de adaptabilidade maior. Empresas aceleram seus processos de redesenho organizacional. Empregos tornam-se obsoletos e muitos serão extintos com a transformação digital. Na outra ponta quase 100 milhões de novas funções surgirão em cinco anos, segundo o Fórum Económico Mundial.

Nesse cenário, o desenvolvimento organizacional entra como fator chave de sucesso para aumentar a adaptabilidade das pessoas e do ne-

Daniela Campos  
é publicitária,  
especializada  
em Estratégia de  
Comunicação,  
Conhecimento e  
Pessoas ([linkedin.com/  
in/dani-campos](https://www.linkedin.com/in/dani-campos))



ISADORA LEONE

gócio diante das condições externas e ganha mais uma vez contornos éticos, relacionados com empregabilidade; transparência na comunicação e no alinhamento de cultura, valores e propósito; ênfase nas relações interpessoais e nos processos coletivos; formação de agentes de mudança e de mindset de inovação e capacitação de seus colaboradores.

Conceitos como *reskilling* e *upskilling* ganham peso na Indústria 4.0, já que a necessidade do aperfeiçoamento de competências é uma consequência lógica de empregos que exigem uma maior qualificação ou uma requalificação.

Só para lembrarmos, *skill* significa habilidade. *Upskilling* então seria aprimorar suas qualificações atuais, se especializar ainda mais em seu campo de domínio a fim de aumentar

o valor de sua entrega para si e para a empresa. Já *reskilling* seria se requalificar para uma nova função, ou seja, aprender novas habilidades a partir das que já possui para empregá-las em áreas diferentes da companhia ou mesmo em uma atividade completamente nova.

O manifesto lançado em Davos, em 2020, sobre o propósito universal das empresas na quarta revolução industrial destaca: "A empresa deve tratar suas pessoas com dignidade e respeito, honrar a diversidade e buscar a melhoria contínua das condições de trabalho e do bem-estar dos funcionários. Em um mundo de mudanças rápidas, deve incentivar a empregabilidade contínua por meio de aprimoramento e requalificação contínuos".

Que assim seja! 