

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA ESTRATÉGIA
PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Renata Pinheiro Carvalho

Florianópolis
2001

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA ESTRATÉGIA
PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Renata Pinheiro Carvalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Florianópolis

2001

Renata Pinheiro Carvalho

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA ESTRATÉGIA
PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de março de 2001

Prof. Alejandro Martins
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alejandro Martins
Orientador

Prof^a Dulce Márcia Cruz
Tutora de Orientação

Prof. Francisco Antônio
Pereira Fialho

Prof^a Tamara Benakouche

Ao meu marido Niactor, pelo constante apoio, compreensão, carinho, paciência e grande ajuda na conclusão deste trabalho. Aos meus pais Sebastião e Nora que me permitiram nascer, crescer, amar e acreditar que viver é renascer todo os dias de uma forma diferente. A Deus por ter me dado a oportunidade de viver para desfrutar de tantos momentos ímpares.

Meus sinceros agradecimentos a

Professora Dulce pela sua orientação sempre segura, sua infindável paciência e confiança, atendendo ao meu convite de orientação e acompanhado-me entre altos e baixos até a conclusão do trabalho ;

ao Professor Alejandro pelo incentivo e pela confiança depositada;

às direções do Instituto Metodista Isabela Hendrix e da Universidade Federal de Santa Catarina pelo apoio institucional mas, sobretudo, por representar o fator motivador que me fez trilhar essa nova e gratificante experiência;

à amiga e colega Simone Pietra, cujo o auxílio foi fundamental na elaboração deste trabalho; e à todos os meus colegas, e aos professores que, direta ou indiretamente, trouxeram-me estímulo e confiança através da troca de idéias e experiências compartilhadas;

à Fundação Dom Cabral pelo reconhecimento e patrocínio;

e finalmente,

à todos que me acompanharam, estimularam e auxiliaram nesta caminhada.

*Numa economia onde a única certeza é a
incerteza, a única fonte confiável de
vantagem competitiva é o conhecimento.*

Ikujiro Nonaka

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
RESUMO.....	13
1- INTRODUÇÃO	17
1.1. Problema.....	20
1.1.1. Questões Propostas.....	20
1.1.2. Hipóteses	20
1.2. Justificativa.....	21
1.3. Objetivo Geral.....	23
1.4. Objetivos Específicos.....	23
1.5. Metodologia	24
1.6. Estrutura do trabalho	24
CAPÍTULO 2 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	27
2.1. Aprendizagem Individual.....	27
2.2. Aprendizagem Organizacional.....	30
2.2.1.Os diferentes níveis de Aprendizagem Organizacional.....	36
2.2.2.Mecanismos de Aprendizagem.....	40
CAPÍTULO 3 - PROPOSTAS ESTRUTURADAS DE DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	47
3.1. Os Sistemas Paralelos de Aprendizagem de SCHEIN	47

3.2. Gestão de Competências de ZARIFIAN e CARRION.....	49
3.3. A Organização que Aprende de SENGE.....	54
3.4. A Criação de Conhecimento na Empresa de NONAKA e CHOO	60
CAPÍTULO 4 - CONHECENDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	72
4.1. Introdução.....	72
4.2. A importância da Universidade Corporativa.....	76
4.3. Missão, Objetivos e Princípios das Universidades Corporativas	77
4.4. Papel da Universidade Corporativa X Universidade Tradicional.....	85
4.5. Universidade Corporativa X Centro de Treinamento Tradicional	88
4.6. O Processo de Elaboração da Universidade Corporativa.....	89
4.7. Líder da Universidade Corporativa – Diretor de Aprendizagem.....	101
4.8. O Currículo da Universidade Corporativa	103
4.9. Tecnologias Utilizadas nas Universidades Corporativas	105
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASOS - AS EXPERIÊNCIAS DE	
UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL.....	112
5.1.Procedimentos da Pesquisa	112
5.2. Universidade da AmBev	115
5.2.1. Princípios e Estratégias da Universidade AmBev.....	116
5.2.2. Metodologias e Programas.....	116
5.2.3. Parcerias.....	120
5.2.4. Organograma da Universidade AmBev	121
5.3. UNIALGAR – Universidade de Negócios do Grupo Algar	121
5.3.1. Breve Histórico do Grupo Algar	121

5.3.2. Introdução – O Desafio para Enfrentar o Futuro.....	124
5.3.3. Os Eixos Estratégicos da UNIALGAR	126
5.3.4. Currículo Básico do Plano Educacional.....	127
5.3.5. Metodologia e Instrutores.....	130
5.3.6. UNIALGAR Interativa – www.unialgar.com.br.....	131
5.3.7. Organograma da UNIALGAR.....	133
5.4. Academia® –Universidade de Serviços do Grupo Accor Brasil.....	134
5.4.1. Introdução - O desafio da Sobrevivência do Grupo Accor Brasil.....	134
5.4.2. Breve Histórico do Grupo Accor Brasil.....	135
5.4.3. Estrutura Física da Academia®	138
5.4.4. Objetivo e Missão.....	139
5.4.5. Desafios Enfrentados pela Academia®	141
5.4.6. Gerenciamento do Conhecimento na Academia®	141
5.4.7. Organograma da Academia®.....	144
5.4.8. Programas realizados pela Academia®.....	145
5.4.9. Metodologia de Ensino.....	152
5.4.10. Fontes de Financiamento da Academia®.....	153
5.4.11. Resultados Obtidos pelo Grupo Accor	153
6- ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS	158
7- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	166
8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	170
9- ANEXOS: Fotos	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do Ciclo de Aprendizagem Proposto por LEWIN.....	29
Figura 2 - Dez Componentes Fundamentais do Projeto de Uma Universidade Corporativa	91
Figura 3 - Rede de Treinamento da Cadeia de Valor	94
Figura 4 - Funções de Aprendizagem na Corporação	96
Figura 5 - Papéis de um Diretor de Aprendizagem.....	102
Figura 6 - Universidade Corporativa em Laboratório de Aprendizagem.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas.....	86
Quadro 2- Mudança de Paradigma de Centros de Treinamento para Universidade Corporativa	89
Quadro 3- Empresas do Grupo Algar	122
Quadro 4- Número de Pessoas Formadas nos Programas Abertos	151
Quadro 5- Número de Pessoas Formadas nos Programas Abertos por Marcas.....	151

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1- Números de Treinados pela Universidade AmBev	119
Gráfico2- Percentual de Associados por Setor de Atividade	123
Gráfico3- Nível de Escolaridade dos Executivos do Grupo Algar.....	123
Gráfico4- Volume de negócios da Accor Brasil em US\$ bilhões	154
Gráfico 5- Número de Colaboradores.....	155

RESUMO

A velocidade com que ocorrem as mudanças na realidade atual, tem levado muitas organizações bem sucedidas a refletir e comprovar que é necessário treinar os seus colaboradores de acordo com suas necessidades, e que precisam manter um processo de aprendizado contínuo para desenvolver qualificações.

Nesse aspecto, a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos no empresariamento dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, gerando resultados.

Desta forma, o problema levantado no decorrer desta dissertação é: “a Universidade Corporativa é uma ferramenta para a aprendizagem organizacional das empresas?”

Para responder a esta questão apresentaremos os diversos conceitos e princípios de autores e investigadores sobre os temas: “Aprendizagem Organizacional” e “Universidades Corporativas”. Analisaremos também estudos de caso dos grupos Accor, Brahma e Algar, que criaram suas próprias Universidades Corporativas e têm sido consideradas como referência para “benchmarking” por parte de outras empresas.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa com a abordagem qualitativa e exploratória, tendo como objetivo apresentar os diversos conceitos e princípios de autores e investigadores sobre os temas: “Aprendizagem Organizacional” e “Universidades Corporativas”.

Palavras-chave: Estratégia empresarial, gestão do conhecimento, competência, aprendizagem organizacional, universidade corporativa.

ABSTRACT

The speed how things are changing these days has made successful organization to realize the necessity of capacitating. It has driven organizations to train their staff so as to meet their objectives as well as the importance of maintaining a continuous learning process to improve capabilities.

In this fashion, the mission of the Corporative University is to prepare and qualify human resources for the entrepreneurship business. This objective can be reached by creating sources. Learning, making information available, and using organizational knowledge. This is facilitated through a continuous and active learning process that generates the desired results.

Therefore, the stem of the issue to be investigated throughout this dissertation is: Should the Corporative University be a tool for organizational learning of the firms?

Thus, within this context, this dissertation aims at the investigation of various concepts and principles of scholars about this issue as well as to present case studies about Accor, Brahma and Algar groups that have established their own Corporative Universities that have been considered as reference to “benchmarking” by other companies.

This dissertation is supported by qualitative and exploratory issues as to show various concepts and principles of the related authors and scholars about the issue namely: “ Organizational Learning” and: ”Corporative Universities”.

Key words: Firm strategy, managing of knowledge, capability, organizational learning, and corporative university.

1- INTRODUÇÃO

De acordo com a teoria econômica, a riqueza provém de três fontes – da terra e dos recursos naturais, do capital e do trabalho – que, combinadas, criam os produtos e serviços necessários ao bem-estar da sociedade. Inicialmente, e durante a maior parte da história humana, a terra foi o principal fator gerador de riqueza.

Entre o final da Idade Média e o começo do século XIX, no entanto, houve uma mudança: a passagem do controle da riqueza para os donos do capital. Com a destruição das associações artesanais, os proprietários do capital passaram a controlar também o trabalho, o fator humano na produção. Assim, como os bens de capital eram mais escassos e valiosos do que os demais, a otimização do capital foi vista como prioritária (De GEUS, 1997).

Uma nova mudança se fez sentir após a Segunda Guerra Mundial, provocada por uma enorme acumulação de capital, quando “as nações ocidentais saíram da era do capital e ingressaram na era do conhecimento”. (De GEUS, 1997,p.17). Houve grandes avanços tecnológicos, sobretudo em relação às telecomunicações, informática e transportes, fazendo com que o capital se tornasse mais elástico, fácil de ser movimentado ao redor do mundo e, conseqüentemente, menos escasso. Com isso, o conhecimento tornou-se o fator de produção em destaque.

A demanda das organizações, entretanto, não era de pessoas apenas tecnicamente habilitadas a trabalhar sob a supervisão de seus gerentes, pois,

“a complexidade crescente do trabalho criou a necessidade de pessoas que fossem uma fonte de inventividade, e que se tornassem distribuidores e avaliadores de invenções e conhecimento através de toda a comunidade do trabalho [e, portanto], as decisões, em favor da empresa como um todo, não poderiam mais ser uma prerrogativa exclusiva de um pequeno número de pessoas do topo” (De GEUS, 1997, p.18).

Passou a ser exigida uma nova atitude dos trabalhadores: sua atividade não podia mais se restringir à simples repetição, devendo estender-se ao pensar, aprender e criar sobre o objetivo do seu trabalho. Para as organizações também se impôs um desafio: para sobreviver e crescer, precisam aprender rapidamente não só a perceber o rumo das mudanças, mas também a desenvolver meios de enfrentá-las.

Nesse sentido, uma das estratégias usadas pelas empresas é o investimento na aprendizagem organizacional, que tem sido vista como “uma busca proposital com o objetivo de reter e incrementar a competitividade, a produtividade, e a inovação em circunstâncias de incerteza tecnológica e de mercado [pois], quanto maiores as incertezas, maior a necessidade de aprender” (DODGSON, 1993, p.378).

Como o mundo tem mudado rapidamente, o gerenciamento do imprevisível, resultante de tais mudanças freqüentes – que têm ocorrido a intervalos de tempo cada vez mais curtos – é um desafio a ser enfrentado pelos líderes.

As empresas têm buscado desenvolver estratégias que permitam maior amplitude na produção, na divulgação do conhecimento e, conseqüentemente, maior velocidade na sua incorporação aos processos de trabalho. Nesse sentido, podem ser adotadas estratégias de aprendizagem que possibilitam a busca de uma forma ideal e real de educação em um mundo em constante mutação. Uma estratégia que destaca a estreita relação entre os investimentos realizados em educação e o sucesso das empresas é a implantação do projeto de Universidade Corporativa, apresentado neste trabalho.

Concluimos que para mantermos e alcançarmos o sucesso, é preciso gerenciar o armazenamento do conhecimento organizacional, que são principalmente os indivíduos que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso e manutenção das organizações.

A produção do conhecimento, sua divulgação e circulação por diferentes meios, sua aplicação buscando gerar alternativas para um mundo melhor não se encontram mais localizados em espaços predeterminados, mas têm fronteiras mais móveis, mais fluidas, em que todo e parte se encontram

num holograma de aprendizagem sempre renovado. A emergência do tema educação organizacional, batizada agora de Universidade Corporativa, sinaliza a importância de se compreender este holograma na prática. Sinaliza a superação dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento pelas empresas e a busca de novas formas e relações para aprendizagem organizacional. (FLEURY & FLEURY, 1995)

1.1. Problema

1.1.1. Questões Propostas

Tendo em vista o que foi até aqui apontado acerca da complexidade do ambiente e da necessidade de adotar estratégias que garantam a sobrevivência da organização, as perguntas orientadoras deste trabalho de pesquisa são: A Universidade Corporativa é uma ferramenta para a aprendizagem organizacional? Ou seja, o conceito de aprendizagem organizacional, seus objetivos e princípios estão de acordo com as teorias desenvolvidas pelos autores citados neste trabalho? E, em segundo lugar, os estudos de casos realizados confirmam que as empresas estudadas realmente seguiram um modelo de Universidade Corporativa apresentadas pelos autores EBOLI, JUNQUEIRA e VIANNA, MILET e MEISTER?

1.1.2. Hipóteses

As hipóteses nas quais trabalharemos são as seguintes:

- os conceitos sobre aprendizagem organizacional, os diferentes níveis de aprendizagem, os mecanismos de aprendizagem, as propostas estruturadas de desenvolvimento organizacional são adotadas parcial ou integralmente pelas Universidades Corporativas, de acordo com a sua missão, objetivos, princípios e estratégias;
- as empresas que serão objeto de estudo de caso, previamente selecionadas de acordo com a sua expressão/divulgação pela mídia, refletem na maioria de suas práticas o modelo teórico de Universidade Corporativa.

1.2. Justificativa

O cenário competitivo das organizações se modificou a partir da globalização dos mercados e da inovação tecnológica. O enfoque da função das pessoas nas organizações e sobre o valor do seu conhecimento – mudou, demandando novas habilidades, melhor formação educacional e profissional.

Vale lembrar que numa economia cada vez mais globalizada a arena é o mundo, o que nos faz concluir que hoje os desafios são bem maiores. Os muros caíram. O paternalismo está dando lugar à competência e ao profissionalismo.

Em meio a toda esta turbulência o ser humano, principal fator capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva, passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade. Para isso, é preciso ativar a inteligência, a inventividade e a energia do funcionário que nunca foi tão primordial quanto na economia do conhecimento.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma opção estratégica para lidar com a incerteza e a constante necessidade de aperfeiçoamento e melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Diante deste novo cenário, projetos de Universidades Corporativas estão sendo implantados gradualmente no Brasil, por grandes empresas que estão transferindo para a educação organizacional o sucesso de seus modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia avançada.

Segundo EBOLI (1999), o que evidencia a relação das chamadas Universidades Corporativas e o sucesso obtido pelas empresas, é o impacto positivo nos resultados dos negócios, decorrente da adoção dos sistemas educacionais competitivos, que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental dos colaboradores. Elas também criam oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do

negócio, e isso será fundamental para a competitividade empresarial em qualquer ramo de atividade, no próximo milênio.

É importante ressaltar que este estudo tornou-se significativo na medida em que o tema – aprendizagem organizacional – focado em Universidade Corporativa, ao mesmo tempo em que é pouco explorado, é de grande interesse e importância para as empresas em geral, que buscam a aprendizagem contínua e a garantia de vantagem competitiva.

1.3. Objetivo Geral

Descrever os conceitos e princípios de diversos autores sobre a aprendizagem organizacional e as Universidades Corporativas, procurando identificar se há correlação das teorias apresentadas com o modelo de Universidade Corporativa, e se esta foi implementada na prática pelas empresas pesquisadas.

1.4. Objetivos Específicos

- Descrever a teoria da Universidade Corporativa, como nova metodologia a ser aplicada pelas empresas.
- Identificar as práticas que as organizações estão adotando para a estratégia de aprendizagem organizacional.

- Avaliar, através de estudos de casos, se a Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz para as organizações, no que diz respeito a aprendizagem, recomendando a sua aplicação para empresas que tenham interesse em adotá-la.

1.5. - Metodologia

A pesquisa seguiu a abordagem qualitativa e exploratória e foi centrada na área de aprendizagem organizacional, especificamente no projeto das Universidades Corporativas.

Os dados foram coletados em livros, revistas, *sites* hospedados na internet, visita técnica presencial realizada no campus da Academia[®] – Universidade de Serviços do Grupo Accor, Campinas – SP. E através de entrevistas por *e-mail* e telefone com pessoas envolvidas nos projetos de Universidade Corporativa.

1.6. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. No **primeiro capítulo**, encontra-se a introdução do presente trabalho.

No **segundo capítulo**, descrevemos inicialmente a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Quanto à dinâmica da

aprendizagem individual, são abordados: sua conceituação (CARAVANTES & PEREIRA), os dois significados da aprendizagem – saber fazer e saber o porquê (KIM) e ciclo de aprendizagem (LEWIN). Sobre a aprendizagem organizacional são apresentados os aspectos gerais e específicos, com o objetivo de melhor elucidar o modo como esse processo ocorre. Nesse sentido, são vistos: sua definição, destacando-se a necessidade de desaprender, de modo a favorecer a mudança e abrir espaço a novas aprendizagens, suas características principais, os pontos convergentes nas teorias acerca da aprendizagem organizacional, os níveis nos quais ocorre a aprendizagem no âmbito organizacional, os vários mecanismos através dos quais pode estar presente na organização e, por fim, dois modelos analíticos do processo de aprendizagem organizacional, ou seja, meios de categorizar esse processo, permitindo sua caracterização e avaliação.

No **terceiro capítulo** são apresentadas quatro propostas estruturadas de trabalho com a aprendizagem organizacional: a promoção da aprendizagem através de sistemas paralelos de aprendizagem, elaborada por SCHEIN, que aponta a possibilidade de utilização de grupos-piloto; a aprendizagem organizacional como um processo de gestão de competências, desenvolvido a partir dos conceitos de competência e competências, discutido principalmente por ZARIFIAN; a construção da organização de aprendizagem, elaborada por SENGE, com base em cinco disciplinas a serem continuamente praticadas pelos aprendizes; e o modelo de criação de conhecimento na empresa, desenvolvido por NONAKA, a partir da diferenciação entre o conhecimento

tácito e o conhecimento explícito. Apresentamos também neste capítulo uma breve revisão dos autores NONAKA, SANCHEZ e HEENE que conceituam gestão do conhecimento e a perspectiva da gestão do conhecimento apresentada pelo autor STEWART.

No **quarto capítulo**, é abordado o tema Universidade Corporativa – o conceito, seu contexto de surgimento, sua missão e seus objetivos e alguns princípios norteadores de seu funcionamento e seu objetivo, na visão dos autores MEISTER, EBOLI e JUNQUEIRA E VIANNA.

No **quinto capítulo** são apresentados relatos de experiências das empresas Brahma, Algar e Accor, que implantaram a Universidade Corporativa.

No **Capítulo sexto** estão às análises dos dados levantados. E finalmente no **Capítulo sétimo**, as conclusões e recomendações resultantes de todo o estudo feito.

CAPÍTULO 2 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A crescente importância da produtividade do conhecimento traz novos desafios para as organizações. A busca dessa produtividade tem conduzido as empresas a melhor estruturar os seus processos de aprendizagem organizacional. Inegavelmente, a aprendizagem organizacional é tema de destaque no pensamento da direção das organizações. Neste capítulo descrevemos inicialmente o conceito de aprendizagem individual e na sequência o conceito de aprendizagem organizacional e as suas características.

2.1 - Aprendizagem Individual

Segundo CARAVANTES & PEREIRA (1985), para conceituar aprendizagem é preciso levar em conta que:

- a aprendizagem é um processo contínuo e dinâmico, no qual o aprendiz enfrenta criticamente a realidade. Isto significa que a aprendizagem não pode ser considerada apenas como um produto final;
- a aquisição do conhecimento se dá a partir da prática e a ela se reverte: teoria e prática estão entrelaçadas e interligadas;
- a aprendizagem traz como efeito uma modificação relativamente permanente no comportamento do aprendiz. Essa relatividade se dá em

função da possibilidade de uma nova aprendizagem vir a exigir modificações do comportamento em uma direção diferente.

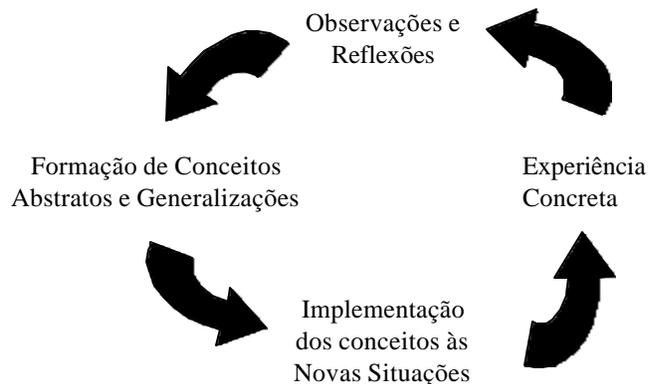
Quando se fala em aprendizagem, no entanto, é preciso ter em mente que essa não significa apenas uma ação de enfrentamento da realidade, mas envolve também um movimento de reflexão acerca dessa ação.

Tal aspecto é discutido por KIM (1993), para quem a aprendizagem engloba dois significados: saber fazer (*know-how*) e saber o porquê (*know-why*). Enquanto o primeiro está relacionado à aquisição das habilidades físicas necessárias à produção de uma ação, o segundo envolve a habilidade de articular um entendimento conceitual acerca da experiência ocorrida. Dessa forma, a aprendizagem implica o incremento da capacidade de uma pessoa efetivar uma ação, conectando pensamento e ação.

Para ilustrar esse movimento, KOLB¹, citado por KIM (1993), apresenta o ciclo da aprendizagem proposto por LEWIN, que pode ser assim descrito (Figura 1): a pessoa está continuamente envolvida em um ciclo que se inicia com a observação de uma experiência concreta, sobre a qual faz reflexões, forma conceitos abstratos e generalizações, que serão implementados em uma nova situação, o que dá início a um novo ciclo.

¹ KOLB, D. A. **Experimental learning** : experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984, p.21.

Figura 1 – Modelo do Ciclo de Aprendizagem proposto por Lewin



Fonte: KIM, 1993, p.38.

FIOL (1994), no entanto, afirma que a aprendizagem tem mais a ver com a mudança da interpretação que uma pessoa faz acerca dos eventos e ações, do que com as ações e eventos em si. Para a autora, “uma pessoa aprende através do desenvolvimento de diferentes interpretações de uma informação nova ou já existente, isto é, através do desenvolvimento (consciente ou inconsciente) de um entendimento dos eventos que a rodeiam” (FIOL, 1994, p.404).

Isto implica ver a aprendizagem como um processo não necessariamente vinculado a uma ação e abrir a possibilidade da ocorrência de apenas uma atividade psíquica. Tal posição não abre mão, entretanto, do pressuposto de que há um movimento de elaboração do indivíduo em relação ao mundo, que lhe pode ser útil em outras situações semelhantes, ou demandar uma nova categorização dos eventos.

Até aqui, a discussão tem girado em torno da aprendizagem enquanto processo que ocorre em um âmbito que é específico e restrito: o do indivíduo. É possível, contudo, abordar também a aprendizagem enquanto fenômeno organizacional, sendo esse o ponto central da abordagem que se segue.

2.2 - Aprendizagem Organizacional

Há concepções diversificadas acerca do que vem a ser a aprendizagem organizacional. Tais variações ocorrem em função dos pressupostos dos quais partem os autores.

KIM (1993) por exemplo, faz uma analogia entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, a partir da estrutura de modelos mentais compartilhados² – que envolve observação, avaliação, planejamento e implementação; e permite a transferência da aprendizagem através da troca entre os modelos mentais individuais e os modelos mentais compartilhados. O autor define a aprendizagem organizacional como “um aumento na capacidade da organização em tomar ações efetivas”. (KIM, 1993, p.43)

FIOL (1994) parte dos pressupostos de que a aprendizagem organizacional, assim como a aprendizagem individual, envolve o desenvolvimento de interpretações diversificadas; de que a aprendizagem nas organizações não equivale simplesmente à soma da aprendizagem de seus

² A noção de modelo mental remete à “visão de mundo de uma pessoa, englobando tanto os aspectos explícitos quanto os aspectos implícitos de seu entendimento” (KIM, 1993, p.39; original em inglês).

integrantes; e de que as capacidades organizacionais não estão embutidas nas pessoas individualmente, mas nos elos feitos entre as diversas capacidades individuais. Afirma que a aprendizagem nas organizações não está vinculada apenas à aquisição de informações diversas, mas sim, à habilidade de compartilhar o entendimento comum e explorá-lo. Tal movimento implica gerar diversidade e construir o consenso, pois, “para aprender como uma comunidade, os membros da organização devem simultaneamente concordar e discordar entre si”. (FIOL, 1994, p.404)

STATA também considera o processo de aprendizagem organizacional similar à aprendizagem individual, na medida em que ambos se baseiam na obtenção de novos conhecimentos e *insights*, levando à modificação de ações e comportamentos. Destaca, entretanto, duas diferenças entre esses processos. A primeira diferença é que “a aprendizagem organizacional ocorre através de *insights*, conhecimentos e modelos mentais compartilhados”. Assim sendo, “a mudança é bloqueada, a menos que os principais decisores aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos, e estejam comprometidos a tomar as decisões necessárias à mudança”. (STATA, 1989, p.63)

A segunda diferença diz respeito à memória, pois a

“aprendizagem é construída com base no conhecimento passado e na experiência – isto é, na memória. A memória organizacional depende dos mecanismos institucionais (por exemplo, políticas,

estratégias e modelos explícitos) usados para reter o conhecimento. Certamente as organizações também dependem da memória dos indivíduos. Mas, ao contar exclusivamente com a memória dos indivíduos, arriscam-se a perder lições e experiências arduamente aprendidas tão logo as pessoas migrem de um emprego para outro”. (STATA, 1989, p.64).

Outros autores, ao definir o processo de aprendizagem organizacional, não se preocupam tanto em correlacioná-lo ao processo de aprendizagem individual, mas destacam aspectos diferenciados.

NEVIS *et al.* (1998, p.184) definem aprendizagem organizacional como “a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência”, envolvendo, para tanto, a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. Nessa definição há uma expectativa de que o conhecimento adquirido seja explicitado, e de que seja, também, objeto de aplicação concreta. Esses autores partem da suposição de que as organizações aprendem à medida que produzem, pois consideram que a aprendizagem é um fenômeno que ocorre no interior da organização, mesmo que as pessoas mudem.

Uma posição ligeiramente diferenciada é defendida por DODGSON que define a aprendizagem organizacional como

“os meios através dos quais as empresas constroem, acrescentam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e no interior de sua cultura, e adaptam e desenvolvem

a eficiência organizacional através do aperfeiçoamento do uso das amplas habilidades de sua força de trabalho". (1993, p.377).

Para propor tal definição, o autor parte de três pressupostos: primeiro, a aprendizagem geralmente traz conseqüências positivas, mesmo que os resultados do processo sejam de natureza negativa, como por exemplo, a ocorrência de erros; segundo, embora a aprendizagem seja baseada nos indivíduos que integram a força de trabalho, as empresas, como um todo, também podem aprender; e, terceiro, a aprendizagem ocorre em todas as atividades da empresa, em diferentes níveis e velocidades.

De acordo com HEDBERG (1981), a aprendizagem organizacional pode ser desencadeada por problemas, oportunidades ou pela ação dos próprios membros da organização. DRUMMOND (1997) acrescenta como **fator desencadeante** o ingresso de novas pessoas na organização, o que implica agregar tanto diferentes referenciais perceptivos, dando origem a uma nova interpretação da vida organizacional, quanto novos conhecimentos, que podem ser disseminados para toda a organização.

HEDBERG (1981) destaca o papel da memória organizacional enquanto diferencial entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Para esse autor,

“As organizações não têm outros cérebros ou sentidos que aqueles de seus membros, (...). As organizações não têm cérebros, mas elas possuem sistemas cognitivos e memórias.

Assim como os indivíduos desenvolvem suas personalidades, hábitos pessoais e crenças ao longo do tempo, as organizações desenvolvem visões de mundo e ideologias. Os membros vêm e vão, e a liderança muda, mas as memórias organizacionais preservam certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo”. (HEDBERG, 1981, p.6)

Correlacionada à aprendizagem, está a idéia de desaprendizagem. Para o autor, desaprendizagem (*unlearning*) é o processo através do qual os aprendizes descartam o conhecimento, abrindo caminho para novas respostas e mapas mentais. Assim como na aprendizagem, as organizações também desaprendem através de seus membros. Esse processo é desencadeado, geralmente, pela ocorrência de problemas, como, por exemplo, corte de fundos, queda nos rendimentos, perdas reais, diminuição do apoio popular, ou críticas da opinião pública.

Segundo DRUMMOND (1997), esse processo, contudo, não é simples, podendo apresentar dificultadores. Um dificultador para a desaprendizagem, por exemplo, pode ser o sucesso, que geralmente reforça os hábitos da organização e, por isso, as organizações que tiveram sucesso no passado precisam estar atentas à necessidade de mudança.

HUBER caracteriza a aprendizagem organizacional em termos de quatro atributos:

- **existência** – “uma organização aprende se qualquer uma de suas unidades vier a adquirir um conhecimento e reconhecê-lo como potencialmente útil à organização”;
- **extensão** – “quando mais componentes da organização obtiverem conhecimento e o reconhecerem como potencialmente útil, mais aprendizagem organizacional ocorrerá”;
- **elaboração** – “quanto mais e mais variadas forem as interpretações desenvolvidas, mais aprendizagem organizacional ocorrerá”;
- **detalhamento** – “quanto mais unidades da organização desenvolverem compreensão uniforme das várias interpretações, mais aprendizagem organizacional ocorrerá [sendo que] o que é uniforme aqui não é necessariamente o valor percebido ou a validade da interpretação, [...] o que é uniforme são os entendimentos através das unidades das diferentes interpretações possíveis”. (HUBER, 1991, p.89)

Os efeitos provocados pela desaprendizagem podem ser de natureza variada. HUBER (1991) chama a atenção para alguns dos possíveis efeitos da desaprendizagem. Um deles é que, ao menos temporariamente, a organização fica inativa no contexto no qual o conhecimento descartado vinha sendo utilizado. Outro efeito é que, caso haja ímpeto para a ação, tem início a busca por um fato, crença ou *script* para substituir o anterior. Um terceiro efeito é que a desaprendizagem abre espaço para novas aprendizagens. Face aos resultados trazidos para a organização, é possível afirmar que o primeiro efeito

tem impactos negativos, enquanto os dois últimos tendem a trazer repercussões positivas.

Já que para se obter uma visão ampliada do processo de aprendizagem organizacional não é suficiente restringir-se à discussão de sua definição, torna-se necessário abordar outros aspectos, aqui englobados sob a denominação de características gerais.

2.2.1 – Os diferentes níveis da Aprendizagem Organizacional

Vários autores propõem a classificação da aprendizagem organizacional em níveis diferenciados. Para esse estudo destacam-se as propostas de ARGYRIS & SCHÖN, de FIOL & LYLES, de SENGE e, por fim, MARCH.

ARGYRIS & SCHÖN³, citados por DODGSON (1993) descrevem três diferentes níveis de aprendizagem organizacional: a de circuito simples, a de circuito duplo, e a dêutero-aprendizagem. Na aprendizagem de circuito simples (*single-loop learning*) há a simples detecção e correção do erro, havendo um único giro de *feedback* conectando o erro detectado às estratégias de ação organizacionais e seus pressupostos fundamentais. Esse movimento acarreta a solução apenas dos problemas visíveis, mas não de suas causas básicas. Na aprendizagem de circuito duplo (*double-loop learning*), as estratégias podem

³ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald. **Organizational learning**: Addison-Wesley, 1978.

mudar em concorrência ou em consequência da mudança dos valores. A correção dos erros é feita não apenas com a simples definição de novas ações, mas também com a alteração das normas fundamentais, das políticas e dos objetivos que governam a organização.

Ambos os tipos de aprendizagem são necessários à organização: enquanto a aprendizagem de circuito simples é apropriada para a rotina do dia-a-dia, a aprendizagem de circuito duplo é mais relevante para questões complexas e não programáveis, assegurando a existência futura da organização. (ARGYRIS, 1992)

É possível, ainda, traçar uma relação entre a aprendizagem de circuito simples e a preocupação com a eficiência, ou seja, a execução da tarefa com a melhor qualidade e o menor custo possíveis e entre a aprendizagem de circuito duplo e o aspecto da eficácia, isto é, o atingimento dos objetivos organizacionais.

Esse nível mais alto de aprendizagem organizacional – a aprendizagem de circuito duplo – é mais difícil de ser imitado e mais difícil de ser atingido. Essa dificuldade ocorre devido a três fatores: os ajustes cognitivos requeridos, o amplo leque de consequências que traz consigo e a sua

susceptibilidade às políticas organizacionais. (CIBAM⁴, citado por DRUMMOND, 1997).

Acrescente-se, ainda, o fato de que, para evitar situações embaraçosas ou ameaçadoras, que poderiam levar à perda do controle, as pessoas adotam estratégias defensivas (ARGYRIS, 1992), resistindo em abandonar velhas condutas e agarrando-se às certezas já estabelecidas. Em relação a essa postura, no entanto, é preciso ter em mente que, na ausência da aprendizagem, as pessoas e as empresas simplesmente repetem as velhas práticas. (GARVIN, 1993)

Quando a organização é capaz de levar a cabo as aprendizagens de circuito simples e de circuito duplo, e, portanto, de aprender durante estes processos, ocorre o que ARGYRIS & SCHÖN⁵, citado por DODGSON (1993, p. 4) designam por dêutero-aprendizagem (deutero-learning)⁶.

“quando uma organização emprega a dêutero-aprendizagem, seus membros aprendem a respeito dos contextos prévios de aprendizagem. Eles refletem e questionam os episódios prévios de aprendizagem organizacional, ou a falha em aprender. Descobrem o que fizeram para facilitar ou inibir a aprendizagem, inventam novas estratégias de aprendizagem, produzem essas estratégias e avaliam e generalizam o que produziram”.

⁴ CIBAM. **The role of international strategic alliances as agents for the improvement of management practice and corporate performance** – na outline proposal for research. Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993. Unpublished internal paper.

⁵ ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald. **Organizational learning**. London: Addison-Wesley, 1978.

⁶ Segundo o **Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language** (2nd ed. Ver., New York, Gramery Books: 1996, p.542), dêutero – é “uma forma combinatória que significa ‘segundo’, usada na formação de palavras compostas”. A partir desta definição, é possível dizer que a dêutero-aprendizagem equivale à meta-aprendizagem, ou seja, aprender a aprender.

FIOL & LYLES (1985) identificam também dois níveis de aprendizagem dentro das organizações: a aprendizagem de nível mais baixo e a aprendizagem de nível mais alto. A aprendizagem de nível mais baixo (*lower-level learning*), que é resultante da repetição e da rotina, está relacionada ao desenvolvimento de associações rudimentares entre comportamento e resultados, impactando apenas em algumas partes da organização. Já a aprendizagem de nível mais alto (*higher-level learning*), pretende mais ajustar regras e normas do que atividades e comportamentos específicos, buscando, como consequência desejável, o desenvolvimento de novas estruturas cognitivas para a tomada de decisão. Enquanto a aprendizagem de nível mais baixo é apropriada para contextos melhor compreendidos, e, portanto, sob maior controle, a aprendizagem de nível mais alto é típica de contextos mais ambíguos e mal definidos, nos quais a simples repetição do comportamento usual é inócua (não produz efeito).

Segundo SENGE (1990), existem dois tipos de aprendizagem organizacional: a aprendizagem adaptativa (*adaptive learning*), que é reativa, relacionada à luta contra o ambiente; e a aprendizagem generativa (*generative learning*), que é relacionada à criatividade e diz respeito à capacidade de enxergar os sistemas que controlam os eventos e identificar a fonte dos problemas. A aprendizagem generativa é considerada superior à aprendizagem adaptativa, por implicar maior valor competitivo para a organização.

Para MARCH⁷, citado por DRUMMOND (1997), a organização tem que escolher entre duas diretrizes, que levam a diferentes níveis de aprendizagem: a exploração (*exploitation*) de velhas certezas, ocupando-se em refinar e prorrogar as competências existentes e a investigação (*exploration*) de novas possibilidades, buscando experimentar, utilizando-se de novas alternativas. Mas, para sobreviver e prosperar, a empresa tem que descobrir um meio de balancear essas duas diretrizes, bem como os níveis de aprendizagem pretendidos.

Da classificação proposta por esses diferentes autores, é possível apontar duas vertentes de aprendizagem organizacional: uma voltada para a melhoria e outra para a inovação. A ocorrência da aprendizagem organizacional em um nível mais elaborado implica reinventar o que já existe, tanto no âmbito da própria organização, quanto fora dela, tanto maior valor em termos de diferencial competitivo, na medida em que supõe a criação, não apenas a repetição.

2.2.2 – Mecanismos de Aprendizagem

FLEURY & FLEURY (1995) apontam algumas práticas e mecanismos que dão sustentação ao processo da aprendizagem e de capacitação, ressaltando que, embora estes sejam óbvios, o desafio que se coloca é

⁷ MARCH, J. G. Exploitation and exploration in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.71-87. 1991.

organizá-los de modo a garantir consistência e continuidade ao processo de aprendizagem.

O primeiro mecanismo apontado pelos autores, aprender ao operar (*learning by operating*), enfatiza a aprendizagem que ocorre na medida em que há *feedbacks* a partir da própria atividade produtiva, caracterizando-se por ser passiva, automática e não acarretar custos. Tal mecanismo, entretanto, alcança rapidamente seus limites em termos de possibilidades de aprendizagem, fazendo-se necessários outros, não passivos, não automáticos e intencionais, exigindo, portanto, investimentos.

Neste sentido, BELL⁸, citado por FLEURY & FLEURY (1995), observou algumas formas ativas de aprendizagem tecnológica: aprender ao mudar (*learning by changing*), aprender pela análise do desempenho (*system performance feedback*), aprender ao treinar (*learning through training*), aprender por contratação (*learning by hiring*) e aprender por busca (*learning by searching*).

Aprender ao mudar ocorre quando a organização propõe mudar, de maneira sistemática, as características de seu processo operacional. Nesse caso, “o ritmo de aprendizagem não é função do tempo ou mesmo do aumento da produção, mas da taxa de modificações que são experimentadas e dos

⁸ BELL, R.M. Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: FRASMAN, M., KING, K. (Orgs.) **Technological capability in the third world**. New York: Macmillan, 1985.

investimentos em novos projetos que permitam a aprendizagem por mudanças”. (FLEURY & FLEURY, 1995, p.65).

Aprender pela análise do desempenho depende da existência de mecanismos institucionalizados para geração, registro, análise e interpretação das informações obtidas a partir do desempenho da produção, de modo a consolidar aquilo que já foi aprendido, criar memória e, com isso, evitar o seu esquecimento e a repetição dos erros passados. “A escolha dos indicadores a partir dos quais fazer a análise crítica do desempenho deve refletir a estratégia competitiva da empresa” (FLEURY & FLEURY, 1995, p.65), havendo, ainda, o cuidado de identificar as variáveis críticas – aquelas que, de fato, interferem no processo produtivo. Esse mecanismo exige postura crítica e capacitação para interpretar os dados que vão interferir diretamente no ritmo da aprendizagem, ou seja, no entendimento do como e do porquê da variação do desempenho do processo, permitindo, então, manipulá-lo.

O **aprender ao treinar** tem sido o mecanismo mais usual de promoção da aprendizagem nas organizações. Tem havido, também, a utilização de meios não tão convencionais quanto o treinamento formal em sala de aula, viabilizados pela crescente tecnologia dos meios de comunicação e pela busca de alternativas mais rápidas, efetivas, ou adaptadas ao ritmo de aprendizagem individual, como, por exemplo, o treinamento a distância, através de equipamentos de informática, multimídia ou da rede mundial de comunicação via computadores.

Aprender por contratação implica optar por contratar pessoas externas à organização que detenham o conhecimento que lhe seja necessário, em vez de criá-lo internamente. Para que tal mecanismo seja bem sucedido, é preciso “saber claramente qual é o tipo de conhecimento necessário e encontrar a(s) pessoa(s) adequada(s); [...] estruturar o projeto no qual essa(s) pessoa(s) vai(vão) trabalhar, para aproveitar o potencial que ela(s) carrega(m); [...] [e] é preciso que a empresa se aproprie desse conhecimento” . (FLEURY & FLEURY, 1995, p.67).

O mecanismo de **aprender por busca**, geralmente tratado como transferência de tecnologia, tem por objetivo identificar quem possui o conhecimento, negociar sua compra, decodificar as informações, entendê-las, incorpora-las e registrá-las. Para que esse processo seja viável, é preciso que a organização possua um patamar mínimo de conhecimento, que lhe permita não só decodificar a tecnologia adquirida, como também a disposição de investir no seu aprimoramento, evitando, assim, a sua defasagem.

GAVIN (1993) propôs cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- **Resolução sistemática de problemas** – esta atividade, segundo o autor, apóia-se na solução de problemas, que nos últimos anos ganhou grande destaque através dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade. Suas idéias principais são hoje universalmente conhecidas: o diagnóstico

feito com métodos científicos, o uso de dados para a tomada de decisões e o uso de ferramental estatístico para organizar as informações e estabelecer inferências.

- **Experimentação** – esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; para tanto, o uso do método científico é essencial. Contudo, diferentemente da resolução de problemas, a experimentação é usualmente motivada por oportunidades de se expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes.
- **Experiências passadas** – as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliando-os sistematicamente, e gravar as lições de forma acessível a todos os membros.
- **Circulação de conhecimento** – o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização. Novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente, do que quando são propriedade de uns poucos.
- **Experiências realizadas por outros** – a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir um significativo caminho para a aprendizagem (o *benchmarking* tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização).

Por fim, GARVIN (1993) propõe a **avaliação** da aprendizagem como meio de gerenciá-la. Para o autor, a aprendizagem pode ser esboçada em três estágios que se sobrepõem, sendo cada um deles avaliado de forma diferente: cognitivo, comportamental e melhoria do desempenho. O primeiro estágio, cognitivo, pode ser avaliado através de pesquisas, questionários e entrevistas, com foco nas atitudes e na profundidade da compreensão. Para avaliar o segundo estágio, comportamental, pesquisas e questionários são suplementados pela observação direta da ação do empregado. O terceiro nível, a melhoria do desempenho, pode ser avaliado através do monitoramento, de modo a assegurar que as mudanças cognitivas e comportamentais produzam, de fato, resultados.

Tomando por base os diversos autores vistos até o momento, podemos concluir que o grande desafio das organizações é converter a aprendizagem organizacional num processo contínuo e dinâmico, que parte da aprendizagem individual, mas não se limita a esta. As organizações devem conhecer bem os diversos aspectos relacionados à aprendizagem organizacional, apresentados pelos autores, desenvolvendo uma cultura organizacional favorável a mudança e instrumentos para acumulação de sua “memória organizacional”.

As organizações precisam buscar ainda, de uma maneira obsessiva os diferentes níveis de aprendizagem (adaptativa e generativa), explorando os vários meios pelos quais a aprendizagem ocorre. E, não menos importante, formas de “distribuir” a aprendizagem por toda a organização.

Após termos vistos os principais conceitos sobre aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e suas principais características, torna-se necessário conhecer também como estes conceitos foram reunidos, de forma estruturada, a fim de serem aplicados nas organizações. O próximo capítulo apresentará então alguns modelos para desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

CAPITULO 3 – PROPOSTAS ESTRUTURADAS DE DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao tomar a decisão de investir no processo de aprendizagem, provavelmente, a organização adotará referenciais teóricos e operacionais para estruturar a implementação de sua estratégia. Nesta seção, são abordadas quatro propostas estruturadas de desenvolvimento da aprendizagem organizacional, conforme elaboradas por seus respectivos autores: *SCHEIN*, *ZARIFIAN*, *CARRION*, *SENGE*, *NONAKA* e *CHOO*.

3.1. Os Sistemas Paralelos de Aprendizagem de SCHEIN

Quando se fala em aprendizagem organizacional, bem como em qualquer processo de mudança, é possível adotar a estratégia de utilizar grupos especialmente constituídos para lidar com o novo, com o objetivo de prover maior segurança para a adesão do restante da organização. Tais são os **sistemas paralelos de aprendizagem**, de acordo com a aceção de SCHEIN (1993).

SCHEIN (1993) descreve o processo de constituição de tais sistemas através de oito passos:

1. Os líderes devem aprender algo novo, aprendendo a lidar com sua própria ansiedade.

2. Os líderes devem criar um grupo de gerenciamento da mudança, os chamados grupos-piloto, formados por representantes de todas as subculturas existentes no interior da organização. Os grupos-piloto satisfazem a algumas funções criando, através de sua própria aprendizagem, segurança psicológica para os demais membros da organização: prover um ambiente encorajador, no qual os líderes podem expressar e lidar com sua própria ansiedade; testar o nível de transformação possível, sem que haja o dilaceramento da presente cultura organizacional; criar e monitorar grupos de trabalho e de solução de problemas que se dediquem a programas específicos de mudança; comunicar coletiva e individualmente a necessidade da mudança e como esta será realizada.
3. O grupo-piloto deve conduzir seu próprio processo de aprendizagem, pois, para disseminar novas normas por toda a organização, é preciso, antes, desenvolver estas normas em seu interior.
4. O grupo-piloto deve desenhar o processo de aprendizagem organizacional, a partir do diagnóstico e planejamento das necessidades organizacionais, constituindo grupos de trabalho para lidar com as questões identificadas.
5. Os grupos de trabalho devem aprender como aprender, vivenciando uma rápida e intensiva experiência de aprendizagem para, então, empenhar-se em um planejamento que seja eficiente para toda a organização.
6. Os grupos de trabalho devem criar programas específicos de mudança.
7. O grupo-piloto, ao longo do processo, deve manter a comunicação, colocando toda a organização a par do que está acontecendo.

8. O grupo-piloto deve desenvolver mecanismos de promoção da aprendizagem contínua.

A adoção ou não de sistemas paralelos é um aspecto importante a ser levado em conta quando se pretende analisar o processo de aprendizagem organizacional, pois evidencia a relevância e o cuidado dispensados pela organização ao processo de mudança pretendido.

3.2 – Gestão de Competências de ZARIFIAN e CARRION

Uma abordagem diferenciada acerca do processo de aprendizagem nas organizações pode ser feita a partir dos conceitos de competência e competências, conforme proposto por ZARIFIAN (1996).

Para esse autor, competência, no singular, implica tanto em assumir responsabilidade pessoal por parte do empregado em relação às situações produtivas, com a mobilização de sua inteligência e de sua subjetividade, quanto no exercício sistemático de uma atitude reflexiva frente ao trabalho. Disso decorre que a competência, mais do que um conjunto de capacidades e habilidades que o indivíduo deve ter para ocupar um determinado posto de trabalho, é uma “atitude social de implicação” . (ZARIFAN, 1996, p.97).

A este respeito, CARVALHO⁹, citado por CARRION (1998, p.26), destaca que, na sociedade moderna, o trabalhador qualificado é “um ator social cuja excelência da performance emerge associada à cooperação, à capacidade de resolver problemas, ao comprometimento e à participação em atividades de planejamento”.

O desenvolvimento da reflexividade, por sua vez, vai depender de três fatores: da possibilidade de os indivíduos buscarem, de fato, a compreensão dos eventos, indo até suas causas finais, tendo, para tal, tempo e disponibilidade; da organização do trabalho, de modo a estruturar momentos para seu questionamento, fora das situações de pressão; e da importância que a hierarquia atribui ao desenvolvimento da atitude reflexiva.

A mobilização da competência exige, no entanto, a aquisição de competências, no plural, o que não é possível através das formas tradicionais de aprendizagem, traduzidas no modelo escolar e no da experiência. Tanto o modelo escolar, constituído sobre o princípio da transferência de conhecimentos e comportamentos, quanto o da experiência, baseado no princípio da aquisição de conhecimentos no exercício do trabalho (*on the job training*), estão em crise, pois,

“uma parte dos conhecimentos não existe (...). Esses conhecimentos não podem ser reproduzidos senão no momento

⁹ CARVALHO, R. Q. **Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística**. Porto Alegre: LPM, 1987.

das situações reais de trabalho ou a partir de um re-exame próximo dessas situações. E esses conhecimentos podem ser ultrapassados muito rápido: será preciso atualizá-los em função de novos eventos que se produzem”. (ZARIFIAN, 1996, p.99).

A maneira como os conhecimentos são mobilizados torna-se tão importante quanto seu conteúdo, uma vez que

“Mobilizar os conhecimentos, em situação de assumir responsabilidade e de reflexividade, não é aplicá-los segundo o modelo escolar de reprodução. É saber fazer uso desses conhecimentos para encontrar, por si próprio, as boas soluções. Os conhecimentos são apoios à compreensão dos problemas e para a busca de soluções, e não receitas as quais seria suficiente aplicar mecanicamente”. (ZARIFIAN, 1996, p.99).

ZARIFIAN (1996) propõe uma mudança da forma na qual ocorre o processo de aprendizagem profissional, que passa a ser dependente da ligação entre dois tempos – o tempo de confrontação com as situações reais do cotidiano do trabalho e o tempo de formação através de estágios – favorecendo a aquisição de dois tipos de competências: aquelas que constituem propriedade de cada indivíduo e os conhecimentos que podem ser formalizados e transmitidos aos outros trabalhadores que vierem a enfrentar situações semelhantes.

A partir da prática encontrada em empresas francesas que adotam a gestão das competências, ZARIFIAN (1996) identifica três grandes domínios a

serem levados em conta: competências técnicas, traduzidas no domínio dos processos e dos equipamentos; competências de gestão, relativas à gestão da qualidade e dos fluxos da produção (seu planejamento e sequência) e competências de organização, concentradas em torno da comunicação e do binômio iniciativa-autonomia.

CARRION vê a qualificação no interior das organizações, como uma questão de “competência socialmente construída” , abrangendo,

“de um lado, o conjunto de saberes cognitivos, práticos e sócio-comportamentais que o indivíduo mobiliza para fazer frente aos desafios do trabalho e, de outro, os procedimentos que a empresa adota para se assegurar do provimento da força de trabalho nos termos em que avalia como mais adequados à valorização do capital”. (1998, p.22).

Do lado do indivíduo, a autora aborda o saber em três dimensões: o saber como sinônimo de atividade cognitiva, o saber-fazer, resultante da prática e o saber-ser, que diz respeito à sua dimensão comportamental.

O **saber**, transmitido através das situações formais de ensino-aprendizagem e simbolizado pelo diploma, correspondem aos “conhecimentos gerais ou formação básica de um lado, e ao conjunto de conhecimentos específicos que visam preparar o indivíduo para o mercado de trabalho, de outro”. (PAIVA¹⁰, citado por CARRION , 1998, p.22).

¹⁰ PAIVA, V. Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional. In: DIAS, F. C. (Org.) **Ensino de humanidades**: a modernidade em questão. Brasília: MEC/Contez, 1991, p.19-103.

O **saber-fazer**, saber real, ou qualificação técnico-mental tácita, diz respeito às habilidades técnicas e intelectuais adquiridas através da experiência, na prática diária do trabalho. Refere-se ao “conhecimento não formalizado, mas subjacente e fundamental ao conjunto de processos intelectuais complexos e manuais simples que o homem utiliza para dar conta de sua tarefa”. (CARRION, 1998, p.23). As habilidades tácitas englobam tanto os movimentos padronizados pouco conscientes, quanto as habilidades de agir considerando a reação do outro. Essas últimas estão associadas às noções de solidariedade e sinergia, que indicam a capacidade de cooperar e de agir em grupo e às noções de imagem coletiva e imagem operatória coletiva, que indicam a habilidade para construir uma representação social do trabalho (uma imagem coletivamente construída) e interagir a partir dela.

Quanto a esse aspecto, referindo-se especificamente ao trabalho em grupo, CARRION aponta algumas habilidades cuja importância tem sido destacada pelos gerentes:

“(a) capacidade de comunicar-se e cooperar com outros; (b) sensibilidade, abertura, capacidade de análise e de aproveitamento de sugestões alheias; (c) envolvimento com o processo de tomada de decisões; (d) compreensão de que o respeito à integridade da linha da autoridade é uma das condições de sucesso do grupo”. (1998, p.28).

O **saber-ser**, qualificação social, ou habilidades comportamentais,

“é responsável por atitudes e conduta valorizadas por determinados grupos profissionais e cujo aprendizado se dá de modo mais ou menos consciente em função da convivência com seus membros (...). Geralmente ‘mudas’, como sinônimo de não verbalizadas, mas sempre compondo o rol de expectativas de conduta que a organização tece para seus membros, as habilidades do saber-ser variam muito de uma empresa para outra, de um contexto para outro”. (CARRION, 1998, p.24).

Por outro lado, como elementos da representação que a empresa faz da qualificação e das estratégias utilizadas para o provimento da mão-de-obra enquanto sinônimo de competência, CARRION (1998) destaca alguns aspectos: o valor atribuído ao saber do trabalhador, a formação exigida daqueles que se candidatam ao emprego, o treinamento oferecido para complementar as lacunas entre o perfil atual e o desejado do trabalhador, a reserva de certas posições para grupos específicos de profissionais e os critérios e mecanismos de mobilidade profissional, seja essa ascendente ou descendente.

3.3 – A Organização que Aprende de SENGE

A crescente importância da produtividade do conhecimento para o processo de acumulação capitalista traz novos desafios para as organizações. A busca dessa produtividade tem conduzido as empresas a se estruturarem enquanto “Organizações de Aprendizagem” (*Learning Organizations*). Os conceitos nos quais essa perspectiva se baseia foram primeiramente desenvolvidos por SENGE (1990), para caracterizar as organizações

empenhadas na busca de resultados através de um processo de constante aprendizado. Para esse pesquisador, a resposta aos desafios do mercado competitivo e em permanente transformação está em uma nova forma sistêmica de pensamento, que envolva múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O modo de funcionamento das organizações é fortemente condicionado pela forma como as pessoas pensam e interagem. Suas políticas e práticas, profundamente enraizadas, só são modificadas quando ocorrem mudanças na forma de pensar. Pode-se considerar, ainda, que todas as pessoas são aprendizes. A partir dessas constatações, SENGE propõe o desenvolvimento da **organização que aprende**, pois

“simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do ‘grande estrategista’. As organizações que realmente terão sucesso no futuro são aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e capacidade de aprender em todos os níveis da organização”. (1998, p.37-38).

A esse movimento de mudança de mentalidade, SENGE denomina “metanóia¹¹”, que está relacionada ao entendimento mais profundo do significado de aprendizagem.

“A aprendizagem visando a sobrevivência ou o que conhecemos mais comumente como ‘aprendizagem adaptativa’ é importante – na verdade, é necessária. Mas, para uma organização que aprende, a ‘aprendizagem adaptativa’ deve ser somada à ‘aprendizagem generativa’, a aprendizagem que amplia nossa capacidade de criar”. (1998, p.47).

A proposta da organização que aprende é pautada em cinco disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico),¹² fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem, capazes de despertar o empenho e a capacidade de aprender dos indivíduos em todos os níveis da organização.

Para SENGE (1998, p.169-170), o **domínio pessoal** incorpora dois movimentos, que são subjacentes. “O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós. [...] O segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza”. Quando ao significado de aprender, neste contexto, o autor explica que

“não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. É a aprendizagem generativa para a vida inteira. E as organizações que aprendem não são possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem”. (1998, p.169-170).

¹¹ Em sua origem grega a palavra significa mudança radical. Na Igreja Católica é usada no sentido de conversão espiritual ou penitência. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. P.1127.

Modelos mentais são os pressupostos, as generalizações e as imagens sobre o funcionamento do mundo que influenciam a forma de pensar e agir de uma pessoa.

“O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Incluí também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizagem, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros”. (idem, p.42).

Construir uma **visão compartilhada** é ter uma imagem do futuro que se busca criar, de modo a estimular o compromisso e o envolvimento. Surge a partir da disciplina domínio pessoal, ou seja, do compartilhamento da visão que cada pessoa desenvolve ao responder, para si, o que lhe é realmente importante na vida. Muitos líderes têm objetivos pessoais que nunca chegam a ser partilhadas pela organização como um todo. Esta funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente.

“A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa só ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para

¹² SENGE (1998) equipara as disciplinas a “tecnologias componentes” (p.40), que têm por objetivo promover “uma inovação no comportamento humano” [...] uma vez que “praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz” (p.44).

elas. Na verdade, a idéia da aprendizagem generativa – ‘expandir sua habilidade para criar’ – será aparentemente abstrata e sem significado até as pessoas se sentirem entusiasmadas em relação a uma visão que realmente desejem realizar”. (SENGE, 1998, p.234).

A **aprendizagem em equipe** diz respeito à capacidade dos indivíduos deixarem de lado suas idéias preconcebidas e buscar pensar conjuntamente, visando, com isto, alcançar os resultados que julgam desejáveis. Nas palavras de SENGE (1998, p.44), “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá”.

A prática da aprendizagem em equipe envolve a prática do diálogo, a ser exercitado em sessões específicas, e a criação de laboratórios de aprendizagem e micromundos¹³, que podem acelerar a aprendizagem organizacional, e constituem meios de aquisição de aprendizagem através da experiência direta. ‘Micromundos ‘comprimem o tempo e o espaço’ de forma que se torna possível experimentar e aprender quando as conseqüências de nossas decisões ocorrem no futuro e em partes distantes da organização”. (SENGE, 1998, p.341).

O **pensamento sistêmico** é a disciplina que está subjacente às demais. Constitui um modelo conceitual, composto por conhecimento e

instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visa melhorar o processo de aprendizagem como um todo e aponta as futuras direções para o aperfeiçoamento.

“É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de ‘fotos instantâneas’” (SENGE, 1998, p.99).

Para SENGE (1990, p.321) “criar organizações de aprendizagem implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa” .

Para construir uma organização que aprende, é necessário promover uma mudança no papel dos líderes, pois “nossa tradicional visão dos líderes – como pessoas especiais que fixam a direção, tomam as decisões fundamentais e energizam as tropas – está profundamente enraizada em uma visão de mundo individualista e não sistêmica”. (SENGE, 1990, p.8).

SENGE esclarece o papel da liderança na organização que aprende:

“está centrada em um trabalho mais sutil e importante. Em uma organização que aprende, o papel dos líderes difere dramaticamente daquele do decisor carismático. Líderes são projetistas, educadores e administradores. Esses papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir visão compartilhada,

¹³Micromundos são “ambientes baseados em softwares de computador nos quais a aprendizagem em equipe se confronta com a dinâmica de realidades complexas da empresa”. (SENGE, 1998, p.287)

trazer à tona e desafiar os modelos mentais predominantes e fomentar padrões de pensamento mais sistêmicos”. (1990, p.9).

3.4 – A Criação de Conhecimento na Empresa de NONAKA e CHOO

A partir do reconhecimento de sua importância como recurso e poder gerencial, e tendo como referencial as empresas japonesas, NONAKA (1997, p.XII) toma o conhecimento como unidade de análise para explicar o comportamento da empresa e esclarece que, “por criação do **conhecimento organizacional** queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

È importante definir o conceito de **conhecimento tácito**, assim como o conceito de **conhecimento explícito**. A partir da distinção estabelecida por POLANYI¹⁴, citado por NONAKA (1991), o conhecimento explícito é formal e sistemático, facilmente comunicado e compartilhado com outras pessoas e o conhecimento tácito, é pessoal, de difícil formalização e comunicação a outras pessoas. O conhecimento tácito, por estar nas mãos do indivíduo, representa um problema para a organização. Quando, entretanto, utilizado em benefício da empresa, representa também uma potencial fonte de vantagem competitiva¹⁵, na medida em que torna o conhecimento difícil de ser imitado pelos concorrentes.

¹⁴POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

¹⁵Para PORTER (1989, p.2), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

Tomando como ponto de partida esta distinção, NONAKA (1991) indica quatro padrões de criação de conhecimento na organização, que interagem dinamicamente entre si: socialização, articulação, combinação e internalização.

A **socialização** ocorre quando um indivíduo compartilha com outro algum conhecimento tácito que possui, sem que sejam produzidos novos *insights*.

A **articulação** é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, permitindo, assim, sua disseminação para toda a organização. Como o conhecimento tácito inclui não só o *know-how*, mas também os modelos mentais e as crenças, o movimento de tácito para explícito é, na verdade, um processo de articulação da visão de mundo do indivíduo.

A **combinação** resulta de um novo arranjo de partes de conhecimento já explicitados, sem implicar, entretanto, o aumento da base de conhecimento da organização.

A **internalização** permite que um indivíduo alargue seus próprios conhecimentos tácitos, a partir do conhecimento que foi explicitado.

NONAKA (1991) afirma que os quatro modos de conversão de conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam o conjunto dos

quatro processos de “Espiral de Criação de Conhecimento”. Para ele existem diversos “gatilhos” que induzem os modos de conversão de conhecimento. A socialização normalmente é iniciada com a construção de um “time” ou “campo” de interação, que facilita o compartilhamento de perspectivas e experiências dos membros. A externalização¹⁶ pode ser iniciada através de sucessivas rodadas de diálogo, onde a utilização de “metáforas” pode ser estimulada para ajudar os membros do grupo a articular suas próprias perspectivas e a revelar conhecimento tácito. A combinação é facilitada através da coordenação entre membros do time e outras áreas da organização e também através de documentação do conhecimento existente. A internalização pode ser estimulada através de processos de “aprender fazendo” (*learning by doing*), onde os indivíduos experimentam o compartilhamento de conhecimento explícito que é gradualmente traduzido, através de um processo de tentativa e erro, em diferentes aspectos de conhecimento tácito.

O processo de criação de conhecimento recomeça, segundo NONAKA (1991), partindo, dessa vez, de um patamar mais elevado, à semelhança de uma espiral. Os pontos críticos dessa espiral estão nos movimentos de articulação e de internalização, pois ambos necessitam do envolvimento individual.

A criação do conhecimento organizacional, para NONAKA & TAKEUCHI (1997) é um processo em espiral, que começa no nível individual e

¹⁶ Em NONAKA & TAKEUCHI (1997), o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito foi denominado *externalização*, substituindo o termo *articulação*, anteriormente usado por NONAKA (1991).

vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

De modo a promover a espiral do conhecimento em nível organizacional, os autores dizem que a organização precisa estar atenta a proporcionar as seguintes condições:

- **intenção**, expressa através de uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e sua operacionalização em um sistema gerencial de implementação;
- **autonomia** para os indivíduos, de modo a aumentar a possibilidade de eles se auto-motivarem para criar um novo conhecimento, além de ampliar as chances de introduzir oportunidades inesperadas;
- **flutuação**, ou seja, uma ordem cujo padrão é dificilmente previsto inicialmente, e **caos criativo**, isto é, o caos que é intencionalmente introduzido na organização, com o objetivo de aumentar a tensão interna e focalizar a tensão de seus membros na definição de um problema e resolução de uma situação de crise;
- **redundância**, que é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, de modo a promover o compartilhamento de conhecimento tácito;
- **variedade de requisitos**, que significa criar na organização uma diversidade tal que corresponda à variedade e à complexidade do ambiente, permitindo, assim, que a organização enfrente os desafios

impostos pelo ambiente. Essa variedade de requisitos pode ser aprimorada pelos membros da organização através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e também pelo acesso às informações em todos os níveis da organização. (NONAKA & TAKEUCHI (1997).

Com base nos modos de conversão do conhecimento e nas condições que promovem a espiral do conhecimento, NONAKA & TAKEUCHI (1997) propõem um exemplo ideal do modelo integrado, o **processo de criação do conhecimento organizacional** que compreende cinco fases consecutivas: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos e construção de um arquétipo.

Os autores assim descrevem o início deste processo:

“o processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização”. (NONAKA, 1997, p.96).

Na fase seguinte, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, em um processo semelhante à externalização.

Na terceira fase, o conceito criado precisa ser justificado; é quando a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito.

Na quarta fase, após recebido o sinal verde, dado na fase anterior, ocorre a conversão dos conceitos em um arquétipo. Esse arquétipo pode assumir formas variadas: “de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto ‘concreto’ ou em mecanismo operacional no caso de inovações ‘abstratas’, por exemplo, um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.96-97).

Na última fase é ampliado o conhecimento criado, “por exemplo, em uma divisão, a outras pessoas da mesma divisão, a outras divisões ou até a componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa de conhecimento (*cross-leveling knowledge*)” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.97). Os componentes externos incluem tanto clientes e empresas afiliadas, quanto universidades e distribuidores, pois “uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo” (idem, p.97).

A criação do conhecimento não é responsabilidade de um grupo ou departamento exclusivo, mas é produto da interação dinâmica entre três elementos, componentes das equipes do conhecimento: os profissionais do

conhecimento, os engenheiros do conhecimento e os gerentes do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Os profissionais do conhecimento, responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito, são representados pelos funcionários de linha de frente e pelos gerentes de linha. Compreendem tanto os operadores do conhecimento, que interagem principalmente com o conhecimento tácito, quanto os especialistas do conhecimento, que mobilizam, basicamente, o conhecimento explícito, estruturando-o sob a forma de dados, de modo a permitir a sua transmissão e armazenamento.

Os gerentes de nível médio são os engenheiros do conhecimento, estando sob sua responsabilidade a conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, atuando como facilitadores dos quatro modos de conversão de conhecimento. Desempenham um papel chave, pois atuam “como elo entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade caótica dos funcionários da linha de frente da empresa” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.16), resumindo o conhecimento tácito tanto da alta gerência, quanto dos funcionários de linha frente, explicitando-os, e viabilizando a sua incorporação em novos produtos e tecnologias.

Os gerentes do conhecimento são os integrantes da alta gerência, os responsáveis pela gestão do processo de criação de conhecimento na íntegra, compreendendo toda a empresa. “Os gerentes seniores proporcionam senso

de direção criando conceitos gerais para identificar as características comuns, que associam atividades ou negócios aparentemente díspares, em um todo coerente” (NONAKA, 199, p.16).

Quanto à estrutura organizacional, NONAKA & TAKEUCHI (1997) propõem a combinação entre a burocracia e a força-tarefa, fazendo surgir uma **organização em hipertexto**. Assim como um hipertexto permite o acesso a vários níveis, a organização em hipertexto é constituído de três níveis interconectados ou contextos: o sistema de negócios, a equipe de projeto e a base de conhecimento.

O nível central dessa estrutura é o ‘sistema de negócios’ no qual são realizadas as operações de rotina. Esse nível é moldado como uma pirâmide hierárquica, que é adequada à realização eficaz do trabalho rotineiro.

No nível superior, várias equipes de projeto se engajam em atividades criadoras do conhecimento como, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos. Essas equipes são formadas por pessoas provenientes de diferentes unidades do sistema de negócios, que são exclusivamente designadas para se dedicarem a um projeto até a sua conclusão.

Na parte inferior da estrutura da organização em hipertexto, está o nível de “base de conhecimento”, no qual o conhecimento organizacional, gerado nos outros dois níveis superiores, é recategorizado e recontextualizado.

“Esse nível não existe como uma entidade organizacional real, mas está incorporado à visão da empresa, cultura organizacional ou tecnologia. A visão da empresa fornece a direção na qual a empresa deve desenvolver sua tecnologia ou seus produtos e esclarece o ‘campo’ no qual deseja jogar. A cultura organizacional orienta a filosofia e a ação de todos os funcionários. Enquanto a visão da empresa e a cultura organizacional fornecem a base do conhecimento para liberar o conhecimento tácito, a tecnologia libera o conhecimento explícito gerado nos dois outros níveis”. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.194).

O processo de criação do conhecimento organizacional ocorre “como um ciclo dinâmico que atravessa facilmente os três níveis [...] [e] a capacidade de alternar de forma rápida e flexível diferentes contextos de conhecimento determina definitivamente a capacidade organizacional de criação do conhecimento” . (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.197).

Já para CHOO (1998), à medida que o processo de conversão de conhecimento é um processo tanto social quanto técnico, ele irá depender da cultura da organização, isso é, do conhecimento cultural que influencia comportamentos, tais como compartilhamento de informações, motivação para experimentar, e estabelecimento de parcerias¹⁷.

Como um outro processo de criação de conhecimento, CHOO (1998) aponta a aprendizagem que se dá através de alianças (*knowledge linking*).

¹⁷ Para o autor, o conhecimento cultural consiste nas estruturas cognitivas e afetivas que são usadas pelos membros da organização, expressando as crenças e normas valorizadas pelos membros, que permitem conferir valor ou significado a uma nova informação ou conhecimento, sendo não codificado mas amplamente difundido na organização.

Conforme mostra, esse processo foi estudado por BADARACCO¹⁸ e por WIKSTRÖM & NORMANN¹⁹ e refere-se à criação de conhecimento que se dá através de interação com fornecedores, universidades e outros parceiros. Embora diversas razões motivem uma empresa a formar alianças com outras (ter acesso a novos mercados, gerar receita adicional, etc.), o objetivo específico dessas interações é a aprendizagem e expansão de seu conhecimento, desenvolvendo suas capacidades básicas. Esse processo apresenta-se como um desafio e depende da qualidade da rede externa de relacionamentos da organização, incluindo clientes, fornecedores, distribuidores, fontes de informação, etc.

Assim, o processo de aprendizagem contínuo e de adaptação ao ambiente competitivo envolve, como visto em CHOO (1998), a obtenção, o uso e a criação de informações, uma vez que as mesmas são utilizadas para interpretar o ambiente, para criar um novo conhecimento e para favorecer a tomada de decisões, possibilitando às empresas tornarem-se “Organizações de Conhecimento”.

O novo paradigma pretende que a competência individual se traduza em aprendizado organizacional, valorizando o compartilhamento das experiências particulares em toda a empresa. Por outro lado, para gerar um aprendizado organizacional útil, o indivíduo deve buscar uma multiplicidade de

¹⁸ BADARACCO, J.. **The Knowledge link**; how firms compete through strategic alliances. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

¹⁹ WIKSTRÖM, S., NORMANN, R. **Knowledge and value**: a new perspective on corporate transformation. London: Routledge, 1994.

visões de mundo e enfoque, já que muitas vezes soluções inovadoras para os problemas podem ser encontradas fora do enfoque tradicional (MCGEE & PRUSAK, 1994).

A aprendizagem torna-se um fator crítico para as organizações, que deverão recorrer cada vez mais à sua capacidade de “aprender”. O imperativo do aprendizado surge, sem dúvida, como necessidade básica de atuação de empregados e empresas, que deverão imergir em um processo de desenvolvimento cognitivo contínuo. A valorização do aprendizado e da educação continuada são princípios adotados pelas corporações contemporâneas, preocupadas com as constantes mudanças, em função de novas e sofisticadas tecnologias, que exigem desenvolvimento de estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, visando o aumento da produtividade do conhecimento, que se traduzirá em inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços e no surgimento de novas capacidades.

Concluimos que este capítulo reforça através de seu conteúdo que não basta às organizações dominarem o conhecimento sobre o que é a aprendizagem organizacional. É fundamental a existência de uma “estrutura” concreta para implementação do processo de aprendizagem. As teorias apresentadas sugerem diferentes opções de “estrutura”, que podem ser adotadas pelas organizações de acordo com seu perfil e necessidades.

Veremos no próximo capítulo como as Universidades Corporativas surgem como resposta num cenário de desafios, constituindo um novo modelo para a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional.

CAPÍTULO 4 – CONHECENDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

4.1. Introdução

Na era do conhecimento, as Universidades Corporativas se consolidam como um dos meios mais eficientes de educação continuada para as empresas. Elas estão chegando de mansinho e revolucionando as áreas de Treinamento e Desenvolvimento das organizações. Com um nome imponente, as Universidades Corporativas estão ganhando espaço nas organizações que optaram pela sofisticação de seus sistemas de capacitação profissional, sendo o seu maior trunfo a possibilidade de alinhar as estratégias de negócios e as competências da empresa, e a partir daí desenvolver as competências individuais e em grupos.

A educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados. Não é por coincidência que o tema “Universidades Corporativas” tem despertado tanto interesse nas empresas, pois as Universidades Corporativas têm se revelado como eficazes veículos para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

Algumas empresas perceberam que hoje é preciso mais do que simples programas de treinamento para aumentar o envolvimento dos empregados na organização. Elas descobriram nas Universidades Corporativas a melhor forma de desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios.

Embora já se fale a respeito de Universidades Corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville Management Development Institute, em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80. Nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas são uma febre. Em 1988, haviam 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudo e preparação de alto nível. Dez anos depois, já eram 2.000, entre elas representantes da velha e da Nova Economia, como General Motors, Ford, Disney, Oracle, Motorola e Xerox. Neste período, muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho e assegurar sua própria sobrevivência no futuro. Decidiram então partir para a criação de suas próprias “Universidades Corporativas” ou trazendo-as para o local de trabalho, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas das disciplinas e das metas a serem cumpridas, para gerar resultados estratégicos reais para a empresa. (EBOLI, 1999). Esse tipo de

aprendizagem tem que estar na agenda das organizações, afirma SALVADOR²⁰. Ainda segundo ele, as empresas americanas destinam ser de 3% da folha de pagamento para treinamento (contra 1,5% no Brasil). Um quarto das Universidades Corporativas americanas gera receitas próprias, com venda de cursos para fornecedores e clientes.

No Brasil, as experiências pioneiras de Universidades Corporativas pertenceram às empresas Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips, Ford, McDonald's e Motorola. Existem também outras experiências de empresas que, embora não usem o nome Universidade Corporativa, apresentam sistemas educacionais nos seus princípios conceituais e estão pautados por uma abordagem de gestão do conhecimento e competências, como por exemplo: Gessy Lever, Volkswagen/Audi, Datasul e Rhodia. É bom ressaltar que ainda não há um levantamento preciso de quantas empresas brasileiras adotaram o projeto de Universidade Corporativa, segundo os autores pesquisados sobre o tema.

JUNQUEIRA E VIANNA (1999), acreditam que existem algumas razões específicas do nosso contexto que estejam apontando para a necessidade de termos, no Brasil, um número maior de Universidades Corporativas. As organizações brasileiras carecem de uma unidade responsável pela difusão de sua visão, valores estratégicos, bem como pela

²⁰SALVADOR, Antônio. **Treinamento nas empresas gera negócios para universidades**. Disponível em: <http://www.amchamed.com.br/noticias/1100_04.htm>. Acesso em: 22 nov. 2000.

acumulação do conhecimento adquirido, missão que cabe às Universidades Corporativas.

É absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios. O ponto crítico do desenvolvimento de talentos está na aplicação do conhecimento, e não apenas na sua geração. É a aplicação que produz resultado no negócio.

Podemos perceber a necessidade das empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-se em habilidade específicas dentro das salas de aula. A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, mas cabe às organizações criarem condições favoráveis para que ela se manifeste, e aos gestores assumirem sua responsabilidade nesse processo.

Neste capítulo serão citados os autores MEISTER, EBOLI, MILET, JUNQUEIRA e VIANNA, que tratam o tema com muita clareza e riqueza. Eles apresentam com muita propriedade vários exemplos de práticas de empresas de sucesso, que investiram no projeto da Universidade Corporativa.

4.2- A importância da Universidade Corporativa

Segundo MEISTER (1999), para compreender a importância das Universidades Corporativas tanto como padrão para educação superior quanto, no sentido mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno, tais como:

- a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”, onde o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza, quer seja no âmbito individual, empresarial, nacional ou internacional;
- o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- a mudança fundamental no mercado da educação, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Para a autora, essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários. A nova realidade exige que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a capacidade

de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

4.3- Missão, Objetivos e Princípios das Universidades Corporativas

Para EBOLI (1999), a **missão** da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação), o **principal objetivo** é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para definí-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

A autora acredita que para implementação do projeto da Universidade Corporativa é importante a implementação dos seguintes pontos:

- **Definição** clara do que é crítico para o sucesso da empresa e realização de diagnóstico das competências essenciais.
- **Objetivo principal** - desenvolvimento das competências essenciais – humanas e empresariais.

- **Foco do aprendizado** organizacional fortalecendo à cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança, e não apenas o conhecimento individual.
- **Públicos-alvo** – público interno e externo, incluindo toda a cadeia de agregação de valor: de cliente, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade, e não somente funcionários.
- **Ênfase dos programas** orientados para as necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não apenas nas necessidades individuais.

Para os autores JUNQUEIRA e VIANNA (1999), a composição das Universidades Corporativas é formada por:

- **Missão:** combater com rapidez a obsolescência do conhecimento, acelerar o seu fluxo dentro da organização, hoje imperativo da sociedade globalizada.
- **Objetivo:** difundir conhecimento, dar aos executivos oportunidades de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento.
- **Características:** Foco no negócio, a demonstração do custo/benefício de suas atividades e a imagem de um centro de lucros.
- **Campo de ação:** Atividades de treinamento & desenvolvimento deixam de ser apenas solucionadoras de problemas que já ocorreram (passado), elas deverão estar focadas no futuro, a partir de uma abordagem proativa.
- **Escopo:** reforçar a cadeia de relacionamento empresa/clientes/ fornecedores/ comunidade, atuar não apenas atendendo a clientes internos.

As Universidades Corporativas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. A seguir, apresentamos alguns princípios que segundo as autoras MEISTER e EBOLI (1999) consideram importantes para que as Universidades Corporativas tenham sucesso no mercado global:

- **Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização** – a Universidade Corporativa é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. Ela deve estimular as pessoas a compartilharem os conhecimentos e as competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimentos. Neste sentido, a utilização da tecnologia transforma-se numa prática social saudável e moderna que permite unir universo técnico e cultural.
- **Considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não espaço físico destinado à aprendizagem** – muitas Universidades Corporativas implantadas pelas empresas americanas e no Brasil não têm campus, nem instalações físicas definidas. Muitas são virtuais, utilizando-se da tecnologia já disponível, propiciando a realização do aprendizado “a qualquer hora e em qualquer lugar”, o que foi enormemente facilitado pela

chamada era da economia digital. Através da realidade virtual, a aprendizagem virtual tem impactado fortemente a maneira de as empresas repensarem seus tradicionais centros de treinamento. As experiências mais bem-sucedidas em Universidades Corporativas estão fundamentadas no Ensino a Distância e na utilização intensiva da tecnologia para se criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem.

Há uma tendência para que na fase final de implantação das Universidades Corporativas apenas 20 a 30% dos programas de desenvolvimento de pessoas sejam presenciais, e os outros 70 a 80% sejam “distribuídos” pelos diversos canais tecnológicos. Este aspecto têm-se mostrado essencial para aumentar a autonomia dos “aprendizes” e descentralizar o processo de aprendizado, favorecendo assim o aprendizado coletivo de forma concreta e não apenas retórica. (EBOLI, 1999).

- **Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas²¹** – realizar um diagnóstico cuidadoso das competências organizacionais, corporativas e humanas consideradas críticas para o sucesso do negócio é o ponto de partida para se desenhar programas de treinamento, desenvolvimento e educação que estejam alinhados com as estratégias empresariais. Exercitar a cidadania individual e corporativa também tem-se evidenciado em uma

²¹ No item 4.8: **O Currículo da Universidade Corporativa**, deste trabalho, descreveremos mais detalhadamente sobre os três “Cs”.

das práticas mais eficazes no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes que se responsabilizam pelas suas ações, desempenhando seu papel de ator social na construção e transformação da realidade organizacional, e contribuindo para que a organização também cumpra seu papel de empresa-cidadã.

- **Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã** – A emergência de Universidades Corporativas não significa excluir o papel das universidades tradicionais na formação de profissionais, na realização de pesquisas e prestação de serviços à comunidade. Ao contrário, segundo EBOLI (1999) as experiências bem-sucedidas nesta área são de empresas que realizaram vantajosas e revitalizadoras parcerias com algumas universidades ou institutos que têm a competência para agregar valor a esses programas corporativos, principalmente pela *expertise* em realização de pesquisas (geração de conhecimento) e educação (assimilação de conhecimento), contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

As parcerias de sucesso entre empresas e universidades têm-se transformado em verdadeiras alianças entre clientes e fornecedores, ancoradas numa concepção comum das necessidades futuras da força de

trabalho. Também destacam-se as experiências de parcerias entre consórcio²² de empresas com consórcios de Universidades.

- **Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado** – Os centros de Treinamento e Desenvolvimento tradicionais privilegiam a utilização de instrutores externos, em geral professores ou consultores que demonstram baixo grau de interação com a realidade da empresa e seu negócio, e que apresentam e discutem casos e conceitos em sala de aula com os funcionários, muita vezes distantes do cotidiano e dos desafios do trabalho, e, após o impacto gerado, simplesmente deixam a organização. Muitas Universidades Corporativas promoveram uma drástica mudança de foco, estimulando que as lideranças internas (e não *experts* externos) não só participem ativamente desse processo, mas efetivamente incorporem em suas atribuições a responsabilidade pelo processo de aprendizagem. Este envolvimento vai desde o processo de diagnóstico das competências essenciais até o desenho e formatação dos programas, e principalmente nas suas aplicações.

- **Criar um sistema de avaliação dos resultados obtidos e também dos investimentos** – Um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento. Os indicadores utilizados

²² Segundo MEISTER (1999, p.198) “o modelo de consórcio é realmente igual a qualquer outro tipo de aliança estratégica que a empresa forma com um fornecedor, mas neste caso, o fornecedor é a educação superior. Essa distinção é fundamental – tanto a organização quanto universidade precisam reconhecer que formando um relacionamento cliente/fornecedor, em que os riscos e as recompensas são divididos entre ambos os parceiros”.

tradicionalmente (número de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média do custo de treinamento, número de pessoas treinadas, número de cursos oferecidos, etc.) pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. É imperativo que se estabeleçam indicadores de mensuração que estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio, tais como: melhor qualidade dos produtos e serviços, atendimento e imagem, maior participação no mercado, prêmios recebidos, lançamento de novos produtos, tornar-se referência no mercado, etc. Ou seja, é crucial que seja avaliado e mensurado o impacto dos produtos e serviços fornecidos pela Universidade Corporativa nos resultados do negócio.

- **Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio** – Os recursos que as Universidades Corporativas obterão serão ditados pelo mercado, com base nos serviços prestados e nas necessidades dos clientes. O pagamento desses serviços pelas as unidades de negócios à Universidade Corporativa é que vai sustentá-la. É importante lembrar que a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a Universidade Corporativa vai amadurecendo. Raramente as Universidades Corporativas são criadas com esse modelo, porque poucos “clientes” percebem como seus serviços podem ser valiosos. À medida que elas vão comprovando seu valor, a remuneração pelos serviços torna-se uma evolução natural de um negócio que tem como foco o cliente.

- **Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem** – Como corporação transacional, a Motorola tomou a dianteira do desenvolvimento de *workshops* em que seus executivos seniores analisam alguns países asiáticos como mercados em potencial e determinam o que será necessário para a Motorola competir com sucesso nesses locais. De acordo com Wiggernhorn, diretor da Universidade da Motorola, citado por MEISTER (1999), a liderança da Motorola desenvolveu uma nova perspectiva a partir desses primeiros *workshops*: “ Começamos a entender que a sofisticação do cliente era, em muitos casos, maior fora dos Estados Unidos do que dentro. Para que nossa instituição fosse considerada o modelo, tínhamos de compreender as necessidades dos clientes mais sofisticados e satisfazer ou até mesmo superar essas expectativas”²³.

- **Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados** – Para atingir este fim, algumas empresas estão usando as técnicas desenvolvidas de *workouts* e seminários sobre gerenciamento da cadeia de fornecimento, para posicionar-se como consultoria em produtividade para seus clientes. Esse compromisso de usar a educação como meio de obter novos clientes e entrar em novos mercados está sendo implementado porque muitos mercados já dão sinais de insatisfação. Com a redução do ciclo de vida de um produto e com a

²³ ULRICH, Dave, GREENFIELD, Hope, The transformation of training and development to development and learning, **American Journal Of Management Development**, v.1, n.2, 1995, p.17.

facilidade de emulação da tecnologia, as empresas precisam participar mais da cadeia de valor. Isso significa transformar a si próprias em consultores e aconselhar clientes em áreas que variam, abrangendo desde qualidade e educação de funcionários até produtividade e inovação.

Conforme afirma MEISTER (1999, p.59), “as empresas que aplicam os princípios evidentes nas Universidades Corporativas estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo – funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todos funcionários da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada às metas empresariais”.

4.4- Papel da Universidade Corporativa X Universidade Tradicional

O conceito de Universidade Corporativa está alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas. (MEISTER, 1999).

A proliferação de Universidades Corporativas ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “integração escola-empresa”, tem gerado muita discussão nos meios

acadêmicos. A grande questão que se coloca é: a Universidade Corporativa é uma ameaça ou oportunidade para as universidades tradicionais?

As experiências nessa área podem tranquilizar os preocupados com esta questão, pois a realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas, e inovadoras entre as Universidades Corporativas e as instituições de ensino superior.

Dentro deste contexto, EBOLI (1999) apresenta (Quadro 4.1), a comparação entre o papel das escolas de negócio e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das Universidades Corporativas.

Quadro 1- Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidades Corporativas*, 1999, p.117.

MEISTER (1998) afirma que o trabalho de atualizar continuamente a base de conhecimento de um empregado é uma tarefa muito grande e audaciosa. As Universidades Corporativas estão unindo forças com universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente, especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso numa determinada organização, e, nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos.

De acordo com autora, estimativas recentes de milhares de empresas norte-americanas criaram universidades–empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer as carências de conhecimento de seus empregados. Um dos primeiros e mais notados desses empreendimentos foi a Universidade Motorola. Pouco tempo depois, porém, essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresas de todo tamanho.

Em resumo, a Universidade Corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é

algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e pára de aprender, mas a Universidade Corporativa durante toda a vida profissional se responsabiliza pelo aprendizado dessas novas qualificações e competências.

4.5 – Universidade Corporativa X Centro de Treinamento Tradicional

O que diferencia a Universidade Corporativa de um centro de treinamento tradicional é a sua postura pró-ativa, o estabelecimento de uma filosofia de aprendizagem centralizada, as ações de aprendizagem customizadas, opera como uma unidade de negócio, a utilização racional de investimento em educação, a continuidade dos esforços de treinamento, a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado. (NISEMBAUM, 1998).

EBOLI (1999), apresenta sucintamente as principais características do Centro de Treinamento Tradicional e de uma Universidade Corporativa, para facilitar a compreensão das implicações das mudanças de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações. (Quadro 4.2).

Quadro 2 – Mudança de Paradigma de Centro de Treinamento para Universidade Corporativa

Centro de Treinamento Tradicional		Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências Críticas
Aprendizado Individual	Foco	Aprendizado Organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades Individuais	Ênfase	Estratégias de Negócios
Interno	Público	Interno e Externo
Espaço Real	Local	Espaço Real e Virtual
Aumento das Habilidades	Resultado	Aumento do Desempenho

Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidade Corporativa, 1999, p.115.

4.6 – O Processo de Elaboração da Universidade Corporativa

Segundo EBOLI (1999), as empresas buscam a Universidade Corporativa basicamente por três motivos: valores, imagem externa e Imagem interna.

- **Valores** – os executivos acreditam que conhecimento, habilidades e competências compõem a base competitiva futura de seus negócios através da criação das Universidades Corporativas que intensificarão o desenvolvimento de seus colaboradores nessas áreas.
- **Imagem externa** - causa uma ótima impressão aos clientes ou sócios, pois, além dos colaboradores da própria empresa serem treinados na sua própria “universidade”, esta oportunidade é estendida aos seus clientes e fornecedores.

- **Imagem interna** - o grupo de treinamento responsável pela transição para a Universidade Corporativa busca obter recursos e reconhecimento, pois, na nova situação, eles se reportam diretamente ao presidente da organização. O gerente de treinamento assume então o cargo de “reitor”.

Nos últimos cinco anos, inúmeras empresas e órgãos federais decidiram lançar Universidades Corporativas. As razões foram: consequência da reengenharia, mudanças culturais, nova cúpula administrativa, resultado de nova legislação, até mesmo a reestruturação de toda a indústria, como no caso dos serviços públicos, telecomunicações e saúde. Em quase todas as situações, a meta básica é a mesma: aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva no mercado. (MEISTER, 1999).

Algumas Universidades Corporativas resultaram da reestruturação da função da educação em toda a organização. Algumas sobreviveram ao pioneirismo de seu CEO (*Chief Executive Officer*), outras não. As lições que podemos tirar dessas iniciativas são relevantes para qualquer organização que queira saber como criar uma infra-estrutura de aprendizagem que se transforme em vantagem competitiva.

Conforme MEISTER (1999, p.62) “O lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a

ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal”.

Na sequência, a autora apresenta (Figura 2) dez componentes fundamentais, necessários para o sucesso da construção das Universidades Corporativas.

Figura 2 – Dez Componentes Fundamentais do Projeto de uma Universidade Corporativa



Fonte: MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*, 1999, p.63.

1º- **Formar um sistema de controle** – este componente é muito bem resumido por Jackie Vierling, gerente de programa do Management Development Institute (Crotonville) da General Electric, citada por MEISTER (1999 p.67),

quando disse: “centenas de empresas vêm todos os anos para Crotonville. E em cada palestra, nós da General Electric enfatizamos a importância do apoio visível do CEO. Com isso, queremos dizer que o CEO deve realmente vir a Crotonville e facilitar a aprendizagem”.

Conforme MEISTER (1999), não podemos considerar só o apoio forte e visível da cúpula, que é sem dúvida o fator vital para o sucesso geral da Universidade Corporativa, mas também é necessária uma coalizão entre os gerentes, para dar ao esforço um mínimo de massa nos estágios iniciais. Esse grupo não inclui todos os gerentes de cúpula, porque algumas pessoas simplesmente não se envolvem nos primeiros estágios de uma nova iniciativa por considerarem arriscada demais e não acreditarem que dará resultados. A autora neste caso aconselha “a não se deixar desencorajar pela resistência, porque ela é uma resposta normal à mudança. O líder da equipe precisa aprender a trabalhar com aqueles que querem mesmo participar, agradecer aos outros, mas não permitir que eles diminuam sua energia”. (MEISTER, 1999, p.67).

2º- **Criar uma Visão** - a Universidade Corporativa de sucesso desenvolve um quadro de futuro relativamente fácil de comunicar e causar uma impressão duradoura em todas as partes interessadas. Essa visão é a imagem de grupo de sucesso que direciona os caminhos que a Universidade Corporativa deve seguir. Às vezes, o primeiro esboço vem de um único indivíduo, o que normalmente é o líder da equipe, responsável pela

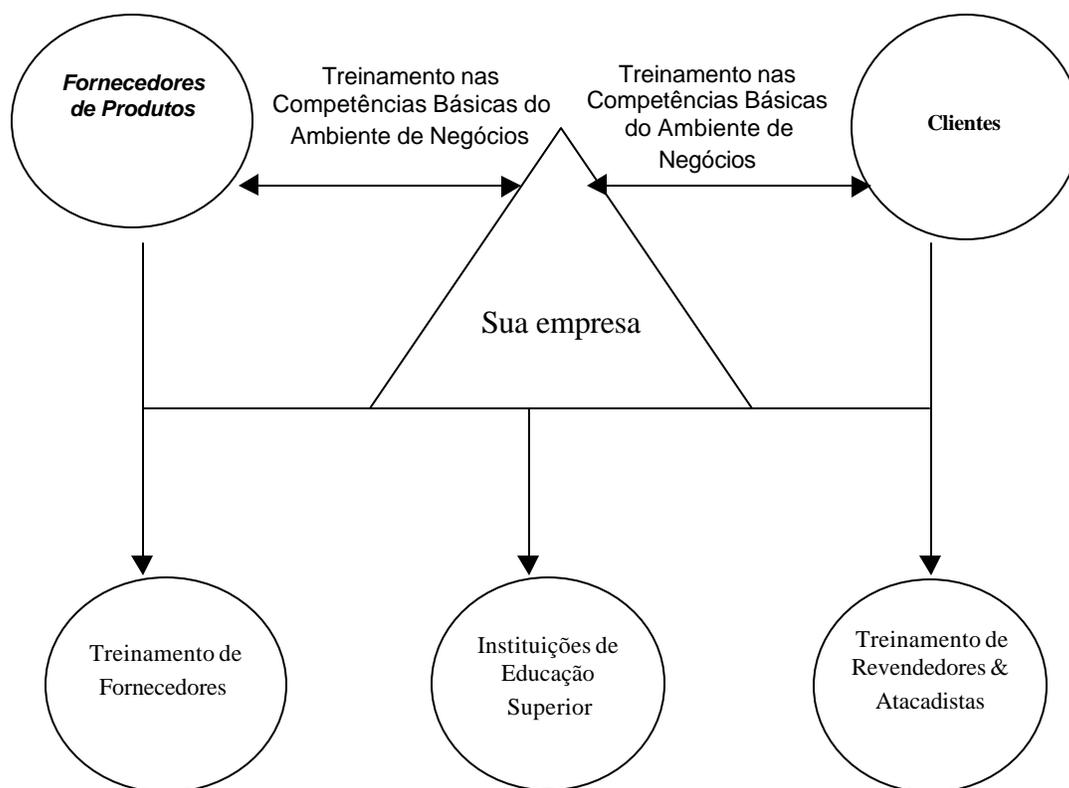
Universidade Corporativa. Mas, após o conselho controlador trabalhar neste esboço durante algum tempo, surge algo melhor, através de uma combinação de raciocínio analítico e poder de imaginação.

Alguns departamentos de treinamento “acreditam cegamente que devem ser totalmente responsáveis pela criação da declaração de visão, pelo instrumento de formação da instituição e tudo o mais”. (MEISTER, 1999, p.70). No entanto, para ter sucesso, o órgão controlador precisa ter um papel importante no processo de visualização. O chefe do centro de treinamento certamente pode elaborar um instrumento de formação da instituição para ser levado à reunião de conselho, mas é responsabilidade de todo o órgão controlador decidir sobre a versão final. O ideal é que tudo seja produto de um esforço conjunto.

- 3º- **Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos** - a Universidade Corporativa no início, precisa definir o que pretende alcançar com suas operações, qual o público a ser atendido e quais programas a serem oferecidos. As Universidades da Motorola, Arthur Andersen e Accor Brasil, são as que oferecem a maior variedade de operações. Estas empresas treinam todo o espectro da cadeia de valor, desde funcionários e equipes internas até clientes e fornecedores em potencial nos mercados emergentes. A Motorola que tem o Motorola Customer and Supplier Institute, licencia seus programas de treinamento aos seus fornecedores. Oferece também inúmeros outros cursos nos quais tenta mesclar

funcionários e público externo. A idéia por trás dessa abordagem é que a empresa não é uma entidade independente, onde para ter sucesso, a empresa tem de treinar todos os elementos-chaves da cadeia de valor, ou pelo menos envolver – clientes e fornecedores e comunicar-lhes as suas estratégias (Figura 3).

Figura 3 – Rede de Treinamento da Cadeia de Valor



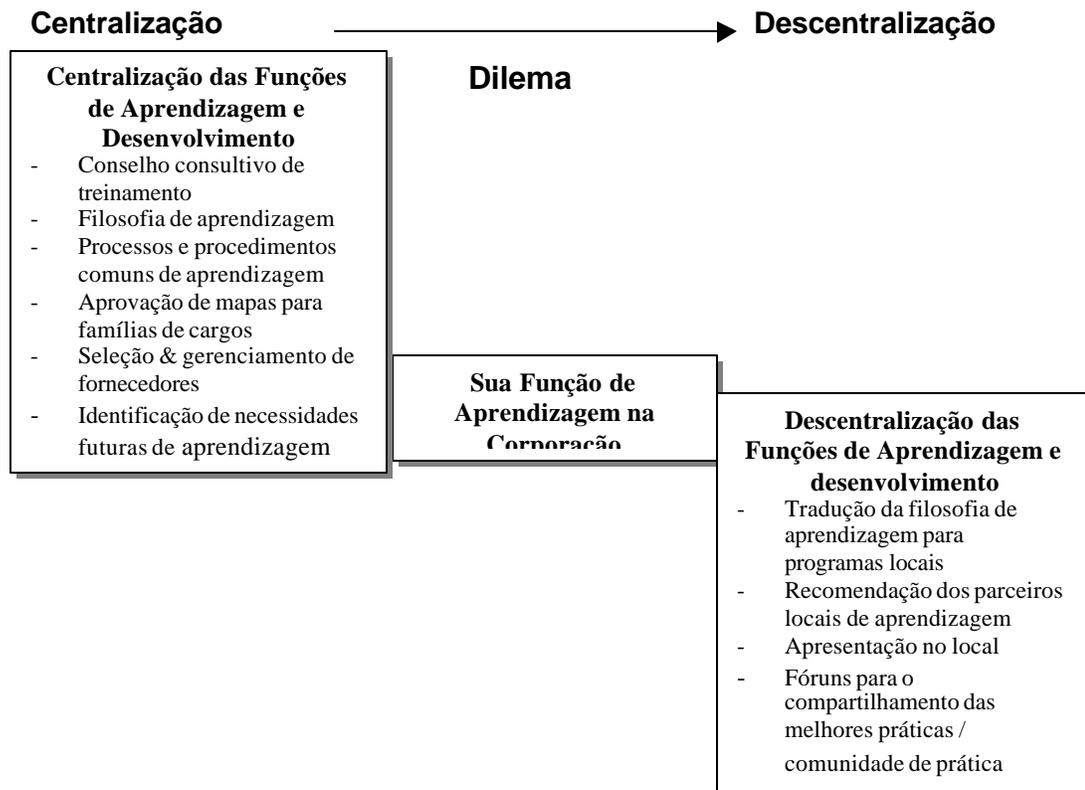
Fonte: MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*, 1999, p.172.

As empresas também estão treinando sua cadeia de valor por outro motivo: proporcionar uma nova fonte de renda à Universidade Corporativa. Ao mesmo tempo em que as Universidades Corporativas enfrentam a

imposição da independência financeira, elas estão explorando o licenciamento de programas avançados de treinamento e usando esses fundos para suplementar o orçamento da educação corporativa.

4º- **Cria uma organização** – quando se fala sobre a Universidade Corporativa surge um questionamento se todo o treinamento ficará a cargo de uma só supervisão. De acordo com a autora, algumas funções são centralizadas por motivos de custo e eficiência, e outras continuarão descentralizadas (Figura 4). A autora apresenta um exemplo das funções que são bem desempenhadas quando centralizadas e das que funcionam assim quando descentralizadas. “O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa. A resposta quase sempre está em centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário: definir a filosofia de aprendizagem, o controle geral, o desenvolvimento do projeto, o registro, a administração, a avaliação e o marketing e deixar a responsabilidade pela apresentação para cada local e/ou região” (MEISTER, 1999, p.73).

Figura 4 - Função de Aprendizagem na Corporação



Fonte: MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa, 1999, p.73.

5º- **Identificar Interessados** - um dos aspectos que diferencia uma Universidade Corporativa do departamento tradicional de treinamento é a amplitude do público-alvo que ela atende; inclui toda a cadeia de valor – não apenas funcionários, mas também fornecedores e clientes, passando por todos seus parceiros.

Com a evolução das Universidades Corporativas, elas reavaliam as partes interessadas e quase sempre mudam o público-alvo original. Uma vez determinada a clientela-alvo da sua Universidade Corporativa, a

próxima missão é identificar as necessidades do cliente e focar aquelas que darão à universidade maior projeção.

6º- Criar Produtos e Serviços - quando estiverem claros quais são as qualificações, o conhecimento e as competências que a empresa exigirá no futuro, sua próxima tarefa será desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem.

Não basta oferecer cursos tradicionais de treinamento e acreditar que o aprendizado ocorre simplesmente porque as pessoas são colocadas juntas numa sala de aula. É importante determinar o que será aprendido, quais as qualificações específicas necessárias ao sucesso futuro, como a aprendizagem ocorrerá e como melhor aproveitar os métodos, tecnologias e o ambiente em que a aprendizagem ocorrerá.

7º- Selecionar Parcerias de Aprendizagem- a Universidade Corporativa seleciona os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.

Para MEISTER (1999, p.77), “devido ao fato de a tarefa de atualizar continuamente a base de conhecimento dos funcionários ser tão formidável, as Universidades Corporativas estão juntando forças com as universidades convencionais e com os mais diferentes parceiros para

integrar as metas de cada funcionário, da organização e da instituição educacional em uma parceria benéfica para todos os três”.

8º - Esboçar uma Estratégica de Tecnologia – as empresas normalmente após a fase final de análise do projeto institucional, selecionam a tecnologia e os meios de aprendizagem. Entretanto, é importante considerar as opções de apresentação logo no início da fase de projeto.

Analisando a variedade de tecnologia usada pelas empresas, o tema comum é o compromisso com o uso de uma combinação dessas tecnologias para distribuir a aprendizagem por toda a organização. Como exemplo a aprendizagem no computador de mesa usando a intranet ou um sistema eletrônico de desempenho – o que compreende a aprendizagem na estação de trabalho; aprendizagem a distância; e até mesmo laboratório centralizados de aprendizagem, onde as pessoas podem estudar no computador durante o horário de almoço.

9º - Criar um sistema de avaliação – o lançamento de uma Universidade Corporativa têm como objetivo principal, institucionalizar uma cultura de aprendizagem ativa e contínua, voltada para as mais importantes estratégias empresariais. Esse é o grande desafio para um gerente tradicional de treinamento e desenvolvimento, que costuma medir o sucesso de seus programas elaborando um catálogo de cursos, construindo dependências de treinamento, ou somando o número de horas

de treinamento concluídas em determinado ano. Todavia, hoje, o novo diretor de aprendizagem²⁴ precisa criar experiências de aprendizagem que envolva o trabalho, que atendam às necessidades da empresa e resultem em melhor desempenho do funcionário.

Para se avaliar se as metas da Universidade Corporativa estão sendo atingidas não se pode usar a mesma medida com que medimos a produção de uma máquina ou o faturamento de um vendedor. A autora cita um exemplo: Jay Zimmerman, gerente de Pesquisa e Qualidade do Institute of Learning do Banco Montreal, apresenta como o impacto do treinamento pode ser avaliado: “Instituímos uma avaliação de acompanhamento três meses após os três meses do curso ‘XYZ’?”. Pedimos para ele refletir sobre o curso e depois perguntamos: ‘Você acha que nesses três meses já teve oportunidade de aplicar o que aprendeu?’. Talvez ele tenha mudado de emprego; talvez o ambiente não tenha permitido aplicar aquele aprendizado ao trabalho. Se ele teve oportunidade de usar o que aprendeu, até que ponto o novo aprendizado está sendo aplicado? Que impacto ele está conseguindo sentir em termos de qualidade do trabalho, eficiência, manutenção e satisfação dos clientes e cumprimento de prazos?”. (MEISTER, 1999, p.79).

²⁴ No item 4.7: **Líder da Universidade Corporativa – Diretor de Aprendizagem**, deste trabalho, descremos detalhadamente sobre o diretor de aprendizagem.

Zimmerman acrescenta ainda que além das medidas tradicionais de avaliação, níveis 1 a 4²⁵ ou de 1 a 5²⁶, devem ter uma abordagem em equipe. Para ele, a Universidade Corporativa está alinhada com as estratégias empresariais e desenvolve programas determinados, como por exemplo, melhorar o serviço a clientes em alguns pontos percentuais. No entanto, Zimmerman declara que “a verdadeira ação gira em torno de medidas de impacto nos negócios, e essas são altamente personalizadas. Não existe receita. O reitor da Universidade Corporativa precisa trabalhar com os membros do conselho controlador ou conselho consultivo para decidir quais serão essas medidas”. (citado por MEISTER, 1999, p.81).

Podemos observar que quase sempre, os resultados do treinamento são medidos pelo número de horas de treinamento e pela porcentagem de receita gasta em treinamento. Apesar desses indicadores serem importantes, eles medem apenas o investimento em treinamento e não o que ele produziu. A avaliação dos resultados, em última análise, levará à institucionalização de uma Universidade Corporativa, mesmo muito tempo depois de aposentado ou seu “patrocinador”.

²⁵ Os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick são definidos como:

Nível 1: avaliação do participante (o participante gostou do programa? – avaliação de reação).

Nível 2: aquisição de conhecimento / qualificações (o participante conseguirá passar em um teste sobre o assunto, ele aprendeu alguma coisa?).

Nível 3: Transferência para o trabalho (ele aplicou o que aprendeu ao voltar ao trabalho?).

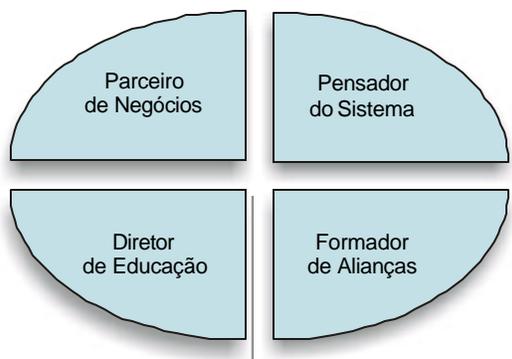
Nível 4: retorno sobre o investimento (a nova qualificação está economizando ou gerando dinheiro para a organização?).

²⁶ N.R.T.: Hoje em dia já se fala em nível 5, que seria a comparação entre o impacto provocado pelo treinamento *versus* o gasto realizado para se obter esse impacto.

10- Comunicar...Comunicar...Comunicar – A comunicação dentro das organizações de modo geral já não é fácil e, em se tratando de informações sobre a Universidade Corporativa e o seu papel dentro das organizações, a comunicação deve responder algumas questões básicas sobre o assunto. Além disso, a alta cúpula da empresa deve ser o primeiro alvo da comunicação, devendo ser criados e utilizados audaciosos veículos de comunicação e, por fim, divulgação dos resultados da Universidade Corporativa com os diferentes públicos internos e externos da empresa.

4.7- Líder da Universidade Corporativa - Diretor de Aprendizagem

A tarefa de lançar uma Universidade Corporativa é caótica, desafiadora e quase sempre bastante recompensadora. Nessa atmosfera, a experiência que o diretor de aprendizagem traz para a empresa como um todo é vital para o sucesso final do empreendimento. Na pesquisa “Annual Survey of Corporate University Future Directions”(citada por MEISTER,1999), quatro papéis do diretor de aprendizagem foram citados como essenciais para o sucesso geral da iniciativa.(Figura 5)

Figura 5 – Papéis de um Diretor de Aprendizagem

Fonte: MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*, 1999, p.87.

- **Parceiro de Negócios** – O diretor deve conhecer a direção estratégica da empresa, seus problemas e desafios, seus produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, questões sindicais e como a organização está se posicionando no mercado global, participar de reuniões estratégicas, aconselhar gerentes seniores das unidades de negócios e recomendar soluções de aprendizagem que superem os desafios empresariais.
- **Pensador do sistema** – o Diretor de aprendizagem deve adequar as operações de aprendizagem e desenvolvimento para que elas formem um sistema unido e coerente. Com base nos objetivos empresariais da organização e juntamente com o conselho consultivo, eles cumprem sua função e produzem valor porque todas as partes (visão, funcionários, desenvolvimento, organização, uso de tecnologia, estratégia de

financiamento, abordagem de avaliação e veículos de comunicação) funcionam como um todo unificado.

- **Diretor de Educação** – é o especialista em educação. Como especialista funcional em aprendizagem, o diretor de aprendizagem precisa moldar a visão da aprendizagem contínua. Deve expandir o treinamento e o desenvolvimento para além dos funcionários internos, incluindo todos os membros da cadeia de valor, eliminando as ineficiências das unidades de negócios e melhorando radicalmente a satisfação dos interessados internos.

- **Formador de Alianças** – O diretor de aprendizagem precisa se um formador de alianças, criando parcerias não apenas com gerentes internos, mas também com clientes externos, líderes sindicais e reitores de instituições de educação superior. Como formador de alianças, o diretor de aprendizagem precisa operar estrategicamente, formulando um plano empresarial e recomendando como implementá-lo desenvolvendo uma rede global de parceiros de aprendizagem.

4.8 - O Currículo da Universidade Corporativa

Segundo MEISTER (1999), embora os programas de treinamento possam diferir de empresa para empresa, entrevistas com reitores de várias Universidades Corporativas revelaram um conjunto comum de temas

encontrados em quase todos os programas mais importantes. A esse conjunto de temas comuns dá-se o nome de “Currículo Básico da Universidade Corporativa”.

Considerados coletivamente, os currículos das Universidades Corporativas promovem o desenvolvimento dos funcionários em três amplas áreas, denominadas os três “Cs”. São eles:

- **Cidadania corporativa.** Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com os valores centrais da empresa em que se trabalha. É motivado pela necessidade da organização desenvolver um modo de pensar compartilhado.

Nas experiências de aprendizagem, os funcionários devem aprender o conteúdo a que se propõe o treinamento e também absorver a cultura corporativa. Funcionários que se sintam bem tratados e com sentimentos de vínculo e orgulho pela empresa que trabalham acabam trazendo para a empresa os benefícios da redução de rotatividade e melhor prestação de serviços a clientes.

- **Estrutura contextual** - Oferece a todos os funcionários uma visão geral de como atua a empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das

características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se comparam com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas das empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado.

- **Competências básicas do ambiente de negócios** - Representa um conjunto de atitudes, conhecimentos e competências que os funcionários necessitam para exercer suas atividades, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns identificadas nas empresas são as seguintes: aprendendo a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

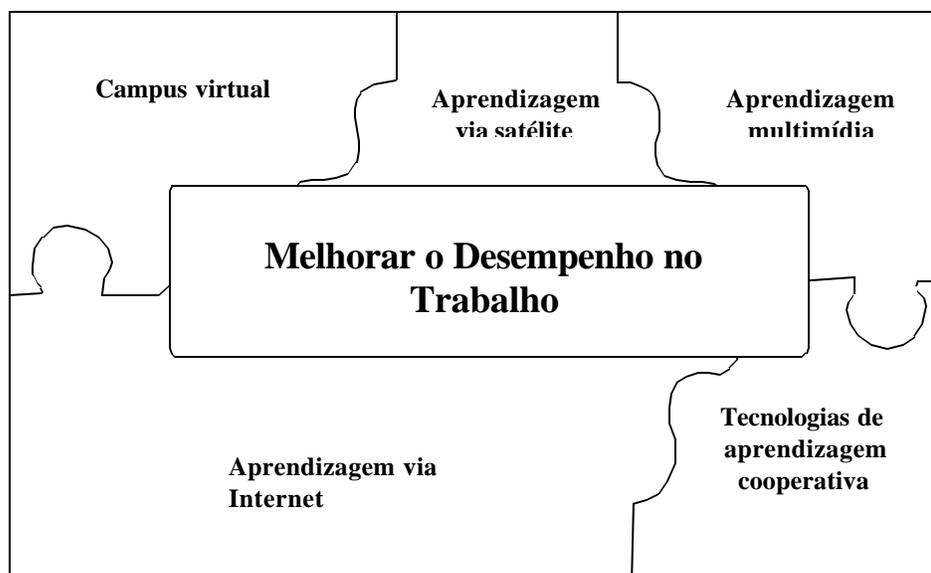
4.9- Tecnologias Utilizadas nas Universidades Corporativas

A Universidade Corporativa busca evoluir de um modelo de departamento de Treinamento e Desenvolvimento tradicional para um novo modelo mais adequado para a Era do Conhecimento, caracterizada pela aprendizagem “em qualquer lugar e a qualquer hora”, voltada para às necessidades específicas do negócio e tendo como público-alvo também os fornecedores, clientes, investidores e todos aqueles que formam a cadeia produtiva de valor para a empresa.

As Universidades Corporativas fazem experiências com várias ferramentas educacionais no ambiente de negócios. Nos dias de hoje, a possibilidade de disseminar informação em uma empresa, a todo momento é inacreditável. Em virtude desses avanços tecnológicos, as empresas com Universidade Corporativa estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional. Segundo MEISTER (1999, p.130) “...elas são os veículos para o desenvolvimento da aprendizagem permanente, porque fazem experiências com novos métodos de aprendizagem em sala de aula, no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamentos.

A autora apresenta na figura 6 uma análise de alguns caminhos que as empresas estão experimentando para desenvolver o espírito da aprendizagem permanente entre seus funcionários.

Figura 6 – Universidade Corporativa em Laboratório de Aprendizagem



Fonte: MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*, 1999, p.131.

- **Campus Virtual** – é a próxima oportunidade para que uma comunidade de alunos possa estudar por meio de tecnologia sem precisar deixar seu local de trabalho. Tem como objetivo apresentar um programa de aprendizagem sob medida – em qualquer lugar, a qualquer hora e com o conteúdo mais adequado ao aluno. Todo o imenso acervo de informação disponível na Internet pode ser interligado a acervos específicos, como sistemas de informações gerenciais, indicadores de desempenho, biblioteca, centro de documentação, normas e padrões, manual da qualidade, treinamento, data *mining* e *intranets*

As diferenças do Campus Virtual e do Campus Tradicional são apresentados por MILET (2000). Campus Tradicional - é físico, possui turmas grandes organizadas por períodos semestrais, exames de meio de ano e finais, e programas de pesquisa que ocupam muito tempo energia dos docentes, mas estão acessíveis apenas à população de alunos da graduação. Já o Campus Virtual é um ambiente de aprendizagem em tempo real, usando a Internet/Intranet para oferecer programas educativos e formações adaptadas às necessidades do aluno.

PAULO MILET (2000) reforça que a tendência para os próximos anos é que as instalações físicas das Universidades Corporativas sejam gradativamente substituídas por estruturas virtuais. Uma das vantagens são os custos do treinamento a distância via rede informatizada, que são sensivelmente menores do que os do treinamento presencial. Com isto, a

implantação de uma Universidade Corporativa, antes privilégio das grandes corporações, pode ser viabilizada para empresas de menor porte, que poderá se consorciar ou terceirizar o serviço.

Na opinião de PAULO MILET (2000), as Universidades Corporativas tornando-se virtuais, ampliam suas possibilidades de responder às questões relacionadas à gestão do conhecimento e da aprendizagem nas organizações, pois com o custo reduzido, aceleram o aprendizado organizacional tão sonhado por SENGE.

- **Aprendizagem via Satélite** – pode ocorrer de maneira sincronizada ou não. Ela permite treinar um grande número de funcionários em um período menor comparativamente aos métodos tradicionais. Produz uma educação consistente usando instrutores qualificados e especialistas em determinados assuntos. Reduz os custos de viagem e de tempo dos participantes, pois não há deslocamento, o treinamento acontece simultaneamente, atingindo participantes de outra localização geográfica, além de possibilitar a interação em tempo real. Também permite que especialistas em determinado assunto, em vários locais do mundo, interajam com o instrutor, possibilitando aos alunos uma experiência interativa e participativa, que contribui muito para o grau de retenção de aprendizagem.

- **Aprendizagem via multimídia** – computador de mesa está sendo transformado em estação de trabalho que emprega gráficos, animação, vídeo e áudio para facilitar a aprendizagem. O objetivo é criar soluções de aprendizagem que os alunos possam acessar quando quiserem e que despertem seu interesse e imaginação, acelerando o aprendizado e reduzindo custo e tempo de treinamento.

- **Tecnologias de aprendizagem cooperativa** – esta tecnologia reconhece o poder da aprendizagem em grupo, ao contrário da aprendizagem multimídia que permite que o indivíduo estude isoladamente, sem deixar sua área de trabalho. A aprendizagem corporativa pode estar ligada a um *software* ou avançados bancos de dados. Em ambos os casos, o objetivo é o mesmo: ser centro de convergência em torno do qual os profissionais do conhecimento se reúnem, aprendem seu ofício e compartilham o sucesso.

- **Bancos de dados de conhecimento na Intranet** - permite aos trabalhadores comunicar e compartilhar informações e conselhos virtualmente – pela Internet. O objetivo é integrar informações e conhecimento difusos ao saber coletivo de uma organização.

- **Aprendizagem via Web** – a Internet está claramente modificando a maneira como armazenamos, transferimos, encontramos e gerenciamos o conhecimento. O objetivo da Web para a educação da força de trabalho é a sua capacidade de personalizar experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada indivíduo. Além disso, o

treinamento via Internet permite o acompanhamento automático de cada experiência de aprendizagem. Os sistemas podem ser personalizados para gerar relatórios diários, inclusive nomes dos alunos, endereços de e-mail, tempo gasto on-line e telas visitadas.

A **Web** é um ponto de encontro onde colegas compartilham experiências de sucesso, fazem questionamentos sobre problemas que estão tentando solucionar e armazenam ferramentas e dicas. Através dela, também é possível oferecer uma riqueza de recursos paralelos para os alunos, sem ocupar espaço no disco rígido ou precisar produzir, apresentar e atualizar continuamente um CD-ROM.

A tecnologia facilita a realização de pesquisas *on-line* e a elaboração de testes para avaliar o desempenho. Os funcionários têm acesso não apenas a programas de aprendizagem, mas também a documentações 24 horas por dia, de qualquer parte do mundo.

Intranet - é um recurso usado pelas Universidades Corporativas para apresentar seus programas de aprendizagem. Sua criação foi com o objetivo de permitir que os funcionários pesquisem, acessem e recuperem o conhecimento específico de que precisam para realizar seu trabalho.

Baseado no que foi exposto até o momento, podemos concluir que não resta dúvida que o desenvolvimento adequado da aprendizagem

organizacional nos dias atuais é fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Para isso, é preciso desenvolver um novo perfil de gestores e dos colaboradores nas organizações. São necessários modelos de aprendizagem que reforcem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico. Prover oportunidade de aprendizagem permanente, que dêem suporte para a organização atingir seus objetivos cruciais do negócio, será fundamental para a competitividade empresarial de qualquer organização.

Ao chegarmos ao final deste capítulo, encerramos o referencial teórico deste trabalho, abordando desde os mais simples conceitos de aprendizagem individual e organizacional, ao pensamento mais recente da Universidade Corporativa. Resta-nos então, verificar se tais conceitos foram aplicados na prática de algumas empresas brasileiras. É o que abordaremos nos estudos de caso do próximo capítulo.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASOS - AS EXPERIÊNCIAS DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL

5.1. Procedimentos da Pesquisa

Conforme apontado na introdução deste trabalho, buscamos aprofundar o tema tratado através de uma pesquisa de campo. De acordo com NETO (1994, p.51), o trabalho de campo “se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo” .

Tendo por objetivo estudar as Universidades Corporativas instaladas no Brasil e os seus resultados, optamos pela realização de uma pesquisa de natureza exploratória²⁷. A escolha dessa categoria de pesquisa deve-se ao fato de estarmos tratando de um assunto pouco explorado e desse tipo de abordagem possibilitar a exploração e a consideração dos múltiplos aspectos envolvidos no fato estudado.

Procuramos identificar empresas que implantaram o projeto da Universidade Corporativa a partir das menções feitas na literatura

²⁷ De acordo com GIL (1991) citado por SILVA et al (2000, p.21), pesquisa exploratória, “ visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso”.

especializada e, de forma suplementar, através de contato telefônico, e-mail e vista técnica.

Nesses contatos, entretanto, observamos que algumas organizações brasileiras que buscam desenvolver competências alinhadas com as estratégias de negócios e fazem com que o conhecimento se desenvolva em toda a organização, encontram-se ainda, em processo inicial do conceito de Universidade Corporativa.

Aparentemente, portanto, a nossa pista inicial se confirmou, ou seja, o conceito de Universidade Corporativa no Brasil ainda não se alavancou, apesar de acreditarmos que existem razões específicas²⁸ do nosso contexto que estejam apontando para a necessidade de termos no Brasil, um número maior de Universidades Corporativas.

Foram selecionadas três empresas – Brahma, Algar e Accor – como campo de pesquisa, uma vez que elas foram as pioneiras, dentre outras, na adoção das Universidades Corporativas no Brasil. São consideradas ainda, pela mídia²⁹, Universidades de sucesso, chegando a ser referencial para novas Universidades.

²⁸ Razões estas que podemos destacar entre outras a aprendizagem contínua.

²⁹ NA velocidade da empresa. **Amanhã Economia & Negócio**, v. XV, n. 158, p. 64-66, set. 2000.

As melhores empresas para você trabalhar. **Exame**, São Paulo, ed. 695, ago. 1999.

UNIVERSIDADE Corporativa começam crescer no brasil. **Interação**, Brasília, v. 9, n. 97, p. 1-3, abr. 2000.

SALM, José Francisco, AMBONI, Nério. A empresa que aprende baseada no conhecimento. **RBA**, Brasília, v.7, n. 19, p. 44-49, maio 1997.

O objetivo principal da pesquisa de campo foi o de identificar e analisar as práticas destas empresas, em seus aspectos qualitativos, tais como o objetivo principal, a meta, a missão, a forma de implantação e os resultados alcançados, tendo como eixo de orientação analítica o referencial teórico construído na revisão da literatura.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram realizadas entrevistas baseadas em questionário semi-estruturado, com membros das equipes responsáveis por projetos internos da Universidade Corporativa das empresas Brahma e Algar. No caso do Grupo Accor, além de questionário semi-estruturado, foi realizada também uma visita técnica no campus da “Academia Accor”, nome da Universidade Corporativa do Grupo. Essa empresa mostrou-se muito aberta e receptiva ao nosso trabalho, dando a oportunidade para que nos aprofundássemos mais na nossa pesquisa de campo em relação às outras empresas estudadas.

Outras informações sobre as empresas estudadas foram retiradas da Internet e da literatura das áreas de administração, economia, tecnologia educacional e recursos humanos, bem como de documentação por elas fornecidas. Para facilitar o entendimento do assunto, as informações foram organizadas em tópicos que passarão a ser descritos a seguir.

5.2. Universidade da AmBev

A Companhia Cervejaria Brahma, a maior da América Latina, com sede em São Paulo, criou a Universidade UB Brahma³⁰, em 1995, com o objetivo de integrar todos os esforços de aprendizagem da Companhia, e com a missão de “Ser um sistema de aprendizado, comprometido com a transmissão e organização das fontes de conhecimento da Organização Brahma/Skol, voltado sempre para as necessidades de desenvolvimento e crescimento da empresa, de seus empregados e distribuidores”.

Em janeiro de 1997, integrou-se a ela o IBRAHMA – que desde 1991 dedicava-se a formação, especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional da Rede de Distribuidores Brahma / Skol – denominando-se a partir de então Universidade Brahma Distribuição. Recentemente, em virtude da fusão com a Cervejaria Antarctica, a Universidade Brahma passou a se chamar Universidade AmBev.

Segundo DOLABELLA, a Universidade AmBev é:

³⁰ Todo as informações que aparecerem sobre a Universidade da Brahma, referem-se: DOLABELLA, Ana Paula. Coordenadora de Gente. **Entrevista sobre a Universidade UB - AmBev**. Belo Horizonte. mar. 2001.
SALVADOR, Antônio. O Que Podem Fazer as Universidades Corporativas. Disponível em: < http://www.intermanagers.com.br/prod.../HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_artId=1268 > Acesso em: 18 ago. 2000.
UNIVERSIDADES corporativas começam crescer no brasil. **Integração**, Brasília, v. 9, n. 97, p. 1-3, abr. 2000.
ROSENBURG, Cynthia. O Novo Jeito de Aprender. **Exame**, São Paulo, v. 34, n. 17, p.114-117, 23 ago. 2000.
GENTE/UNIVERSIDADE AMBEV. Disponível em:<http://www.ciabrahma.com.br/rh/ub_dir.htm > Acesso em: 22 nov. 2000.

- onde as idéias florescem e eficazmente se realizam as ações de treinamento, sempre voltadas ao “Negócio AmBev”;
- um processo onde todos, dos diretores aos operadores e distribuidores, estão envolvidos e comprometidos;
- um centro de ensino virtual: sem nenhum espaço físico próprio, ela atua e acontece nas estruturas disponíveis das próprias unidades e em locais adequados a treinamento externos.

5.2.1. Princípios e Estratégias da Universidade AmBev

Os princípios que orientam ações e estratégias da Universidade AmBev são: aprendizagem organizacional voltada para prover competência para o atendimento às necessidades de clientes e consumidores; proximidade da aprendizagem com a vida funcional; compartilhamento de conhecimento através de professores internos e do treinamento no trabalho; utilização de professores externos dos melhores centros acadêmicos do Brasil e do exterior e, por último, a participação de profissionais de outras empresas para palestras e depoimentos, em busca de melhores práticas.

5.2.2. Metodologias e Programas

A Universidade AmBev utiliza a estrutura modular de aprendizagem, o ensino a distância através da internet, e-mail, satélite e intranet, TV UA. O

aprendizado se desenvolve em grupo onde conta com os líderes (diretores, gerentes e supervisores) como instrutores e formadores de multiplicadores.

O sistema de aprendizado da Universidade AmBev baseia-se em: métodos para levantamento de necessidades de educação e treinamento; foco nas reais necessidades; trabalhos em equipe; valorização/utilização do conhecimento interno disponível; visão sistêmica no “negócio Brahma”: diretrizes únicas; e educação e trabalho caminhando juntos, na construção do conhecimento do empregado.

Para levar o conhecimento aos distribuidores dos seus produtos, em um país de dimensões continentais como o Brasil – onde uma viagem entre as cidades de Manaus (AM), no norte, e Porto Alegre (RS), no sul, pode representar mais de 6 horas dentro de um avião – a Universidade Brahma criou a TV Universidade AmBev (TV UA). A TV UA foi inaugurada em 1999, localizada em Ribeirão Preto, no interior de São Paulo, com 2.153 pontos com antena parabólica espalhadas por todo o país. Para DOLABELLA: “é uma televisão interna, que tem o objetivo de uma vez por semana, em dois horários distintos, levar às equipes de vendedores e distribuidores os seguintes temas: como tratar o cliente no ponto de venda, como melhor expor o produto, como agir em caso de substituição do produto no ponto de venda e outros assuntos onde a agilidade e rapidez para tratá-los pode representar a diferença entre milhões de dólares a mais na última linha do balanço da empresa. Desde

março de 1999, quando foi iniciada, a TV Universidade AmBev já realizou 40 programas”.

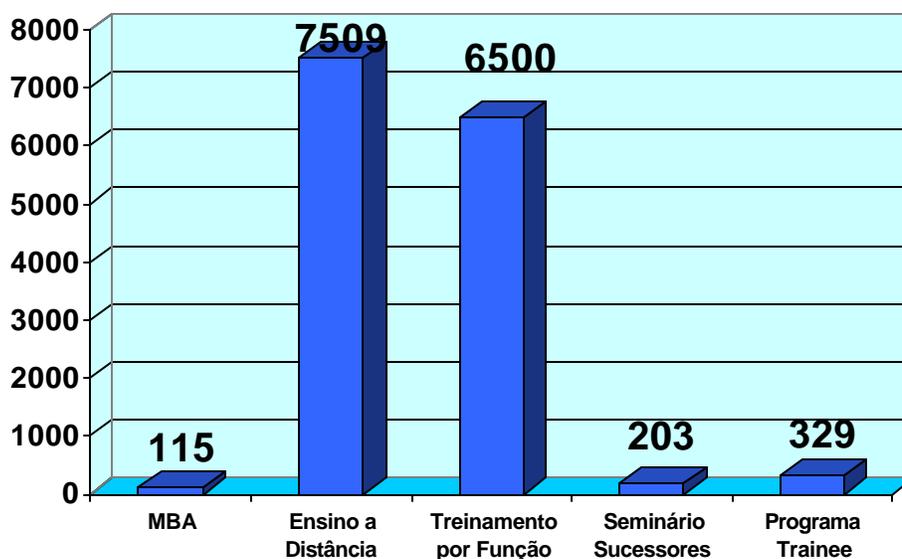
Segundo DOLABELLA, os programas desenvolvidos pela Universidade AmBev, são:

- **MBA - Master in Brahma Administration.** São três MBA's focados nas áreas fabril, comercial e administrativa, que já formaram mais de 150 executivos no Brasil, Argentina, Venezuela e Uruguai, países onde a empresa mantém operações. Esses executivos aprenderam temas “como fazer negócios na Argentina”, quais são as características deste mercado, como reage o consumidor aos produtos da AmBev.
- **Programa Trainee** – Recrutar e capacitar os melhores profissionais do mercado, recrutando-os diretamente nas universidades, incorporando-os ao quadro funcional da AmBev, preparando-os para assumir posição de direção futura da empresa.
- **“Seminário Sucessores”** - consiste no treinamento de filhos dos donos das distribuidoras, que estarão sucedendo seus pais no negócio.
- **Treinamento na Função** - tem como foco as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento do empregado.

- **Ensino a Distância** - que é composto de: 6 cursos/fascículos, uma parceria do SENAI “Qualidade Total a Distância para operadores”, a utilização *on line* de tecnologia de informação e TV UA.

Os números de treinados por programa no período de setembro/95 a outubro/98 estão demonstrados no Gráfico 1. Informações no ano de 99 a 2000 e previsão de 2001, não foram fornecidos.

Gráfico 1 – Números de treinados pela Universidade AmBev



Fonte: *1º Seminário nacional educação corporativa: uma nova necessidade competitiva. UNIVERSIDADE. AmBev, 1998.*

DOLABELLA ressalta que os programas estão diretamente alinhados com as metas e diretrizes anuais da AmBev. Sobre os resultados efetivos que a Universidade trouxe ou poderá trazer para a empresa, ela cita o seguinte exemplo:

“Durante a recente crise do Mercosul entre Brasil e Argentina em relação à balança comercial entre esses dois países, os alunos do MBA tiveram a oportunidade de discutir sobre esse tema em Buenos Aires com representantes do governo argentino, membros da embaixada brasileira e distribuidores locais. Isso permitiu aos profissionais da empresa conhecer as diferentes facetas da situação e entender como o mercado reagiria naquele momento”. (DOLABELLA, 2001).

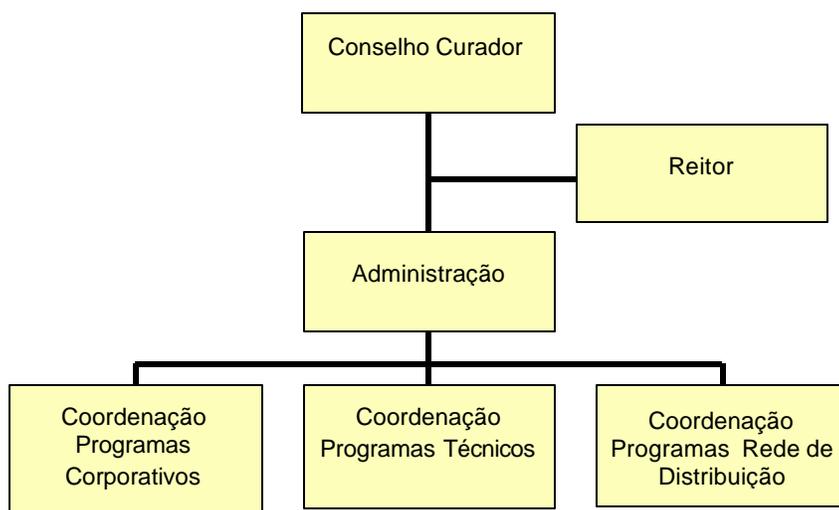
5.2.3. Parceiras

Quanto às parcerias feitas pela Universidade AmBev, DOLABELLA declara que para a AmBev não basta preparar apenas seus executivos para esse novo mercado global, seus revendedores devem ser parceiros nesta mudança de patamar. Para esse público, a Universidade Corporativa desenvolveu, entre outros programas, os projetos SKOLA e UNIBRAHMA, que constam de seis workshops anuais onde os revendedores têm a oportunidade de discutir e aprender temas de melhores práticas de comercialização e tendências de mercado.

Para garantir que esses revendedores – que, em geral, são empresas familiares onde os negócios podem atingir até 200 milhões de dólares de faturamento – realizem um processo de sucessão adequado, a Universidade Corporativa desenvolveu um programa de sucessores onde anualmente 30 jovens empresários são preparados para dirigir o negócio dentro de padrões internacionais. É bom ressaltar que todos esses programas

de treinamento e gestão do conhecimento estão diretamente alinhados com as metas e diretrizes anuais da AmBev.

5.2.4. Organograma da Universidade AmBev



Fonte: DOLABELLA, Ana Paula, Coordenadora de Gente. Universidade AmBev. mar.2001

5.3. UNIALGAR - Universidade de Negócios do Grupo Algar

5.3.1 . Breve histórico do Grupo Algar

O Grupo Algar³¹, é composto por 23 empresas (Quadro 3) espalhadas por todo o Brasil, com sede em Uberlândia, Minas Gerais, com 7.049 associados³².

³¹ Todas as informações que aparecem sobre o Grupo Algar e a UNIALGAR, referem-se a entrevista: FONSECA, Patrícia Machado. Analista de Educação. **Entrevista sobre a UNIALGAR**. Belo Horizonte, mar.2001. GARCIA, Luiz Alberto. **Algar Universidade de Negócios**. 1999. Uberlândia: Algar, p.3. 1999. PENHA, Cícero Domingos. A força da Universidade Algar. **T&D**, São Paulo, v.VII, n.75, p.6-9, mar.1999. PENHA, Cícero Domingos. **Empresa-Rede: uma nova forma de gestão**. 4. ed. Uberlândia: Algar, 1999. ALGAR. **Balanço social. 1999**. Uberlândia: Algar, 1999. 15 p. ALGAR. **Algar Universidade de Negócios**. 1999. Uberlândia: Algar, 1999. 15 p. ALGAR. **Telecon Algar**.Uberlândia: Algar, 1990. 27 p.

Quadro 3 – Empresas do Grupo Algar

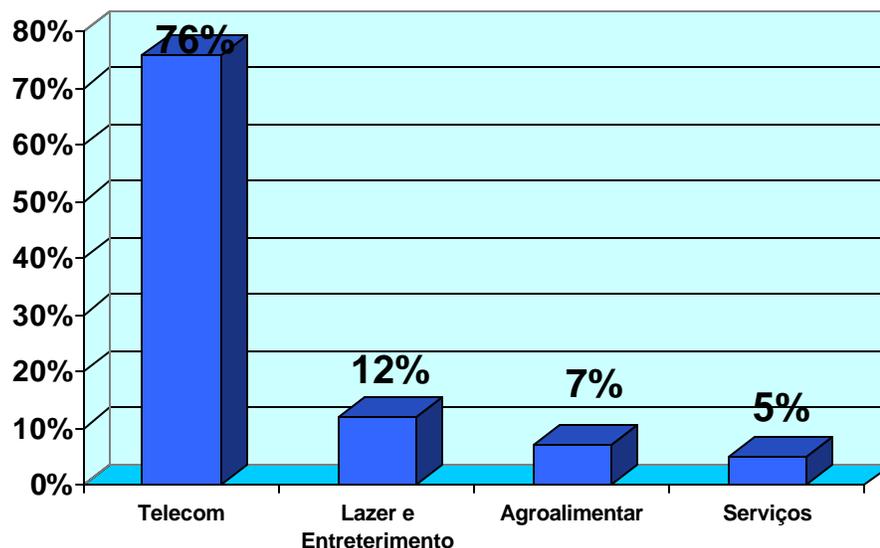
Lightel – holding da área de tecnologia da informação	Algar Agro – holding da área agroalimentar
CTBC – Telecom – Telecomunicações	ABC A&P – agricultura e pecuária
CTBC Celular – Banda A	ABC Inco – indústria de beneficiamento de soja
Engeset – serviços de engenharia e telemática	Fresh To Go – produção de legumes e verduras
Engeredes – redes de telefonia e TV a cabo	Agrisat – agricultura de precisão
Imagem TV – TV a Cabo	ABC Táxi Aéreo – avaliação civil
Acs – Call center	Consórcio Nacional ABC – Consórcio de Veículos
XTAL – Fibras ópticas	Cia Thermas do Rio Quente – turismo e lazer
Algar Bull – informática	Comtec – administração de terminais e centros comerciais
ABC Emep – eletrônica e mecânica de precisão	ABC Propaganda – agência de publicidade
ATL – Banda B no Rio de Janeiro e no Espírito Santo	Sabe Serviços de Informação – gráfica e jornal
TESS – Banda B no interior de São Paulo	

Fonte: *Estado de Minas Economia*, 1999.

ROCHA, Rute. O Céu é o Limite. **Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n.11, p. 22-29, mar. 1999.

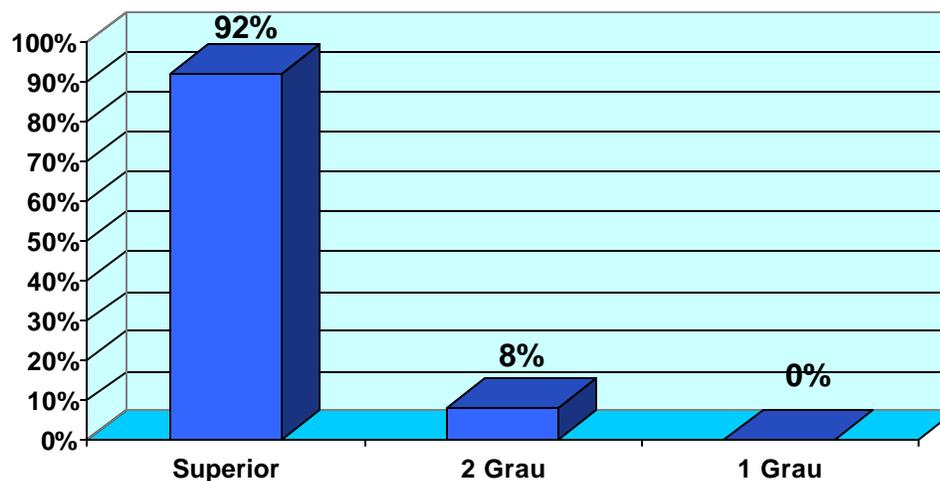
³² Segundo Elizabeth Amaral, Coordenadora de Desenvolvimento da UNIALGAR, associados são os funcionários da empresa e que são considerados talentos que não podem mais trabalhar com a visão simplesmente contratual. Eles precisam se sentir parte e sócios do negócio e é aí que surge o conceito de associado, que está ligado à visão de quem está na organização. (*Estado de Minas Economia*, 1999)

No Gráfico 2, estão relacionados os percentuais de associados por setor de atividade.



Fonte: ALGAR, Balanço Social 1999.

No Gráfico 3, destaca-se o nível de escolaridade dos executivos do Grupo Algar.



Fonte: ALGAR, Balanço Social 1999.

5.3.2. Introdução – O Desafio para Enfrentar o Futuro

A partir do ano de 1989, o presidente do Grupo Algar, Luiz Alberto Garcia, visualizou a necessidade de mudanças que o novo cenário sócio-econômico mundial impunha, resolvendo então revisar suas premissas e fazer uma verdadeira revolução organizacional, como forma de se preparar para os desafios do futuro.

Segundo GARCIA, a criação de uma Universidade de Negócios visou a formação uma cultura forte, preservando e reforçando a identidade do Grupo Algar, através da aprendizagem. “É assim que o processo de educação implantado pelo Grupo Algar consegue ser mais abrangente e dinâmico”. Ele afirma ainda que “temos a clareza de que o êxito desta iniciativa está atrelado ao interesse dos próprios associados, pois a Universidade Corporativa propõe a continuidade do processo de educação, partindo da escolha de cada um”.

Ao longo dos anos, continua GARCIA, o Grupo Algar orienta esforços no sentido de formar um verdadeiro time e empreendedores, para desafiar premissas conservadoras e estimular a capacidade de pensar coletivamente, superar metas, ousar e visualizar o futuro. A organização colocou á disposição de suas lideranças, a aprendizagem proporcionada pelas melhores instituições de ensino do Brasil e do exterior, as consultorias mais destacadas em seus ramos de especialidade e os programas de gestão mais sofisticados.

Para PENHA, um dos diferenciais competitivos do Grupo Algar é o desenvolvimento e a valorização de seus talentos humanos, para enfrentar não só os desafios atuais, mas também para fazer frente aos desafios futuros. Ele descreve que, com a globalização, a organização requer profissionais capazes de traçar cenários e de tomar decisões diante de riscos e incertezas. Diante deste cenário, o grupo estruturou, no ano de 1998, a sua própria Universidade Corporativa, denominada UNIALGAR – Universidade de Negócios, instalada no mesmo prédio da *holding* do grupo, com a missão de promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua. Seu foco estratégico é a formação de talentos humanos em gestão de negócios.

Segundo FONSECA, a UNIALGAR “não atua em treinamentos técnicos, específicos de cada uma de suas empresas. Como atuamos em 4 setores distintos, cada empresa possui uma especificidade muito grande em seus negócios, que são tratados internamente por essas empresas. O principal foco da UNIALGAR são treinamentos comportamentais, somente dos níveis gerenciais, sobre processos e sobre a nossa cultura. Desta forma não temos todo o contingente de associados do grupo participando em nossos programas”.

A educação continuada é um forte valor do Grupo Algar, prova disto é o investimento ao longo dos últimos 11 anos na formação e aperfeiçoamento de seus talentos humanos. O Grupo conseguiu desenvolver metodologias eficazes e motivadoras, considerando o contexto das empresas, as tendências

do mercado e as necessidades específicas, tanto técnicas quanto comportamentais.

A Universidade, além do desenvolvimento dos funcionários, clientes e fornecedores, tem seis programas que de uma forma ou de outra buscam a competência que o grupo julga necessária. O programa para futuros líderes é um deles, com a preparação de pessoas para assumir cargos executivos. Anualmente há um programa de especialização e, quando este termina, é feita uma reciclagem anual para continuidade do processo de aprendizagem.

5.3.3. Os Eixos Estratégicos da UNIALGAR

Preparar os melhores profissionais do mercado tem sido uma meta desafiadora que a UNIALGAR procura perseguir ano a ano. A formação, reciclagem, aperfeiçoamento e especialização dos associados de todas as empresas e acionistas do Grupo Algar é conduzida pela UNIALGAR seguindo a orientação de quatro grandes eixos estratégicos:

- o desenvolvimento individualizado de executivos;
- a nova proposta de programação para a educação continuada;
- a formação de potenciais sucessores para níveis executivos;
- a formatação do programa Jovem Empreendedor.

Estes eixos estão alinhados com o planejamento estratégico para 2001 e 2002 e são propostas da UNIALGAR no sentido de proporcionar metas arrojadas de crescimento, tendo como visão a perenidade do Grupo Algar.

O programa Jovem Empreendedor faz parte dessa evolução com o objetivo estratégico de preparar estudantes universitários e recém-formados para futura atuação no Grupo Algar. O projeto ganha características de vanguarda, propondo que seus participantes tenham condições de adquirir habilidade na gestão de negócios e pessoas:

- com visão ampla e integrada dos negócios;
- com valores e crenças internalizadas;
- com competências essenciais incorporadas;
- adaptados as práticas e políticas;
- com conhecimento, habilidades e atitudes desejadas.

5.3.4. Currículo Básico do Plano Educacional

A UNIALGAR tem a proposta de complementar a formação acadêmica, desenvolvendo as competências essenciais para os negócios do grupo. O seu currículo é baseado nestas competências e estão alinhados às metas e aos resultados estratégicos do Grupo Algar, além de englobar programas inovadores, que permitem aos profissionais o aprendizado constante de novos paradigmas, conceitos e habilidades.

Segundo FONSECA, em 1999 a UNIALGAR implantou os seus programas estruturados, uma série destinada a lapidar as competências de associados em todas as esferas do grupo. Estes programas são voltados para as necessidades individuais destes talentos e seguem basicamente os mesmos moldes da educação tradicional, expandindo, a partir de sua execução, para programas até o nível de gestão avançada, com eventos específicos e resultados distintos um do outro.

O Sistema Integrado de Gestão de Talentos Humanos tem como eixo principal às competências definidas como essenciais ao Grupo Algar. A Universidade de Negócios participa desta construção cumprindo o papel fundamental de prover instrumentos que permitam a gestão e o desenvolvimento de nosso capital intelectual, através de alguns processos como:

- **Gestão de Performance:** é um dos pilares que sustenta todas as ações e projetos de desenvolvimento dos talentos humanos. Este processo tornou-se um rico instrumento de gestão de pessoas, subsidiando decisões importantes e estratégias de gerenciamento do Grupo Algar.

- **Desenvolvimento Individualizado:** baseia-se nas competências essenciais e objetiva conhecer os perfis dos profissionais do Grupo Algar e propor um plano de desenvolvimento personalizado tendo em vista as demandas e desafios que o mercado apresenta.

Para FONSECA, o Grupo Algar acredita que a educação continuada surge como única possibilidade para os profissionais manterem-se sintonizados ao conhecimento e preparados para os novos desafios que se apresentam a cada dia. No amplo contexto disponibilizado pela UNIALGAR, O Plano de Educação Continuada prevê cursos, programas de treinamento e desenvolvimento, com temas específicos que se renovam ano a ano.

A seguir o currículo básico do plano educacional da UNIALGAR:

- **ACE – Algar Capacitação Essencial**

Formação de executivos com menos de 2 anos na função, potenciais sucessores e talentos com potencial diferenciado.

- **PGA I – Programa de Gestão Avançada I**

Reciclagem e aperfeiçoamento de executivos com mais de dois anos em posição gerencial.

- **PGA II – Programa de Gestão Avançada II**

Reciclagem e especialização dos acionistas, comitê executivo do grupo e diretores superintendentes das empresas do Grupo Algar.

- **PEF – Programa Estratégico de Formação**

Cursos e eventos com temas atuais selecionados pelo impacto que possam causar em termos de resultados para todos associados do Grupo Algar.

- **PGP – Programa de Gestão de Processos**

Consolidação de uma cultura de qualidade, além da revisão constante dos processos como foco na otimização econômico/financeira e de resultados qualitativos, bem como o aprimoramento de produtos e serviços oferecidos por empresas do Grupo Algar.

- **PCC – Programa de Cidadania Corporativa**

Internalização dos princípios e valores da cultura Algar para todos os seus associados.

- **PTI – Programa de Tecnologia da Informação**

Preparação de profissionais para atuação neste setor globalizado e competitivo.

FONSECA lembra que o currículo básico do plano de educação é baseado em sete competências essenciais: visão de futuro, gestão de resultados (fazer acontecer), gestão de mudanças, inovação, foco do cliente, negociação e liderança educadora.

5.3.5. Metodologia e Instrutores

As metodologias de ensino à distância e presencial são equilibradas para oferecer adequação dos conhecimentos e habilidades do profissional às atribuições e responsabilidades de seu cargo.

Quanto ao corpo docente, a Universidade Algar não tem um corpo docente fixo. Há seis pessoas que trabalham na Universidade, sendo uma coordenadora de desenvolvimento, a qual se encarrega de pesquisar quem é competente para dar treinamento. Em 1999, eram vinte e três consultorias, a maioria de São Paulo, que forneciam consultores para a Universidade, e que melhor se adaptaram à filosofia, do grupo, colocando-os numa posição de parceiros da Universidade.

5.3.6. UNIALGAR Interativa – www.unialgar.com.br

A UNIALGAR Interativa provê informações de acesso rápido, via internet e intranet, trazendo a agenda de cursos, eventos e outras atividades, os períodos de realização, tópicos de conteúdo, público-alvo, pré-requisitos, inscrição e investimentos.

A UNIALGAR Interativa é também um canal para os serviços de:

- **Biblioteca**

Acervo catalogado para pesquisa sobre livros, apostilas e vídeos disponíveis nas empresas do Grupo Algar.

- **Competências Essenciais**

Explicação do escopo de competências da organização, relevância em relação aos resultados empresariais, indicadores de desempenho e eventos que exploram cada um das competências.

- **Eventos Abertos**

Informações sobre cursos, congressos, eventos abertos fora do ambiente da UNIALGAR, oferecidos pelo mercado.

- **Gestão de Performance**

Acesso, *on line*, para que os executivos possam fazer uso de uma das ferramentas que sustentam a elaboração do plano de desenvolvimento.

- **PDI – Processo de Desenvolvimento Individual**

Dossiê completo do perfil dos participantes do processo de desenvolvimento individualizado.

- **Banco de Multiplicadores Internos**

Relação dos multiplicadores e os temas que os mesmos se dispõem a disseminar.

- **Banco de Projetos**

Reúne todos os projetos do grupo Algar, seu escopo, área de abrangência e retorno obtido.

- Educação a Distância

Acesso, *on line*, aos cursos disponibilizados. Esta proposta permite que os associados escolham o local e o momento mais adequado para sua formação e reciclagem.

Defendendo a máxima de que a educação é o passaporte para o próximo milênio, AMARAL conta que, entre as várias conquistas ao longo do ano, destacam-se, além do nível de satisfação dos participantes dos cursos, o mapeamento e a disponibilização dos materiais didáticos reunidos. São 1.086 livros, 305 vídeos, 87 revistas e 38 apostilas cadastradas. Outro mérito das ações desenvolvidas em 99 foi a criação de um banco de casos internos, com situações reais ocorridas nas empresas do grupo, estabelecido como referência maior ao conteúdo programático.

5.3.7. Organograma da UNIALGAR



5.4. Academia[®] – Universidade de Serviços do Grupo Accor Brasil

Em visita técnica no dia 2 de março de 2001, na Universidade Corporativa do Grupo Accor Brasil, denominada Academia[®] – Universidade de Serviços, localizada em Campinas³³, São Paulo, foram obtidas as informações relativas à implantação, funcionamento e objetivos da Academia[®].

5.4.1. Introdução - O Desafio da Sobrevivência do Grupo Accor Brasil

Em 1992, quando a inflação era de 2.700% ao ano, a Accor Brasil tinha dois caminhos para seguir: ou adotava uma estratégia defensiva, preparando-se para grandes dificuldades, estabelecendo rígidos controles de custos, reduzindo o número de colaboradores e adiando investimentos; ou partia para uma estratégia de crescimento, acreditando nas pessoas e na sua capacidade de criar, inovar e construir uma empresa mais moderna, competitiva e flexível, capaz de superar os desafios da transformação e do progresso do País.

³³ Todas as informações que aparecem sobre o Grupo Accor e a Academia[®] - Universidade de Serviços, referem-se: PELOTIERO, Geovana. Consultora Comercial. LUCINO, Cristina. Gerente de Operações. **Entrevista sobre a Academia[®] - Universidade de Serviços**. Campinas, mar. 2001. BLECHER, Nelson. O Incrível Firmin!. **Exame**. São Paulo: Abril, v. 34, n. 2, jan. 2000. p-72-80. VALORIZAÇÃO do Homem: opção fundamental para o crescimento. Disponível em: <http://www.accor.com.br/rh/cases/cs_valoriza.htm>. Acesso em 22 nov. 2000. ACADEMIA – Universidade de Serviços: uma ferramenta para a mudança das organizações. Disponível em: <http://www.accor.com.br/rh/cases/cs_acad.htm>. Acesso em 22 nov. 2000. PROGRAMAS Academia 2000. Campinas: Accor Brasil, 2000.38p.

A segunda opção foi a escolhida, ou seja, que somente as empresas que acreditassem na força de sua gente e na valorização do homem, sobreviveriam.

A partir daí, a Accor Brasil criou a Academia[®] – Universidade de Serviços, em 1992, nos mesmos moldes da Académie Accor da França, com o objetivo de difundir sua cultura empresarial, promover o desenvolvimento dos colaboradores e buscar a excelência em serviços.

Entre as ações de melhoria das pessoas e dos serviços, a Accor Brasil intensificou os investimentos na educação, capacitação, saúde, qualidade de vida, participação nos lucros e melhor remuneração dos seus colaboradores.

5.4.2. Breve Histórico do Grupo Accor Brasil

Contando com 50% de participação acionária do grupo francês Accor, 40% do grupo canadense Brascan e 10% do grupo português Espírito Santo, a Accor Brasil é a primeira operação mundial do Grupo Accor, depois da França. De acordo com PELOTIERO, o Grupo Accor está presente em 140 países, possuindo no Brasil 22.000 colaboradores, sendo líder europeu no universo de viagens, turismo e serviços às empresas, com duas grandes atividades internacionais:

- Holetaria – mais de 3.400 hotéis em 90 países, em todas as categorias, de luxo a econômica e de negócios a lazer; as agências de viagens, Carlson Wagonlit Travel e Frantour; a alimentação com as marcas Lenôtre, Courtepaille e Compagnie des Wagons-lits.
- Serviços – cartões eletrônicos e tickets para as empresas e as instituições públicas, atendendo diariamente 11 milhões de pessoas em 30 países distribuídos em 4 continentes, ao ano.

Com 18 marcas , distribuídas em unidades de negócios por todo o Brasil, nos segmentos de Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e Marketing, a Accor Brasil apresenta um volume de negócios de R\$ 4 bilhões/ano.

- **Hotelaria & Viagens**

A Hotelaria Accor Brasil opera 76 unidades entre hotéis e flats com as marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Parthenon, somando um total de 7506 apartamentos. Com uma carteira de desenvolvimento para mais 90 unidades, a Hotelaria Accor Brasil prevê estar operando em 2001 um parque de 127 unidades, totalizando 13.626 apartamentos. Em viagens de negócios, a Accor Brasil detém a vice-liderança do segmento com a Carlson Wagonlit Travel, que opera 81 agências e postos de viagens no país, com volume de 400 mil passageiros ao ano.

- **Alimentação & Restaurantes**

A Accor Brasil lidera o segmento de Alimentação coletiva, segundo PELOTIERO com as marcas GR-Serviços de Alimentação e Actor, de restaurantes comerciais em terminais rodoviários e em aeroportos. A GR administra 820 restaurantes empresariais e serve 500 mil refeições diárias. Em dezembro de 98, transformou-se em GR S/A, depois de associação entre a Accor Brasil e o grupo inglês Compass, que passou a deter 50% do controle acionário da empresa (incluindo a marca Actor).

Com a Cestaticket, que atende cerca de 3 mil clientes e fornece 7,3 milhões de cestas de alimentos ao ano, a Accor Brasil também é líder de mercado. No segmento de Refeições e Alimentação-Convênio, a Accor Brasil detém 47% do mercado nacional, com 4,5 milhões de usuários/dia do Ticket Restaurante e do Ticket Alimentação.

- **Produtividade & Marketing**

Em Produtividade e Marketing, a Accor Brasil se destaca com as marcas Incentive House, Infra 4, Ticket Car, Ticket Transporte e Ticket Seg. Dedicada ao Marketing de incentivo e à fidelização de clientes, a Incentive House desenvolve soluções sob medida para os seus clientes e já reuniu 4 milhões de participantes em programas de incentivo. Com a Infra 4, a Accor Brasil oferece um suporte inovador ao mercado, através da

gestão de infra-estrutura operacional dos clientes, viabilizando a administração e o controle dos serviços de terceiros.

Através do Ticket Car, a Accor Brasil viabiliza a gestão das despesas com combustíveis e manutenção de frotas dos clientes e, com o Ticket Transporte, permite a racionalização de custos com o vale-transporte. A Ticket Seg – Corretora de Seguros é marca recém-lançada que oferece vários tipos de seguros aos estabelecimentos filiados à Ticket, às empresas clientes e seus funcionários.

5.4.3. Estrutura Física da Academia®

A Academia contou com um investimento de US\$ 3 milhões e foi totalmente construída no tempo de sete meses. A Academia® possui 2.400m² de área construída num prédio de dois andares, com uma arquitetura inovadora, planejada para a realização de cursos, seminários e palestras em Campinas.

Ocupando um terreno de 5.600 m², foram preservados a natureza e o pomar já existentes no local. A Academia® possui seis salas de aula e um auditório, com capacidade para 260 pessoas no total e cinco salas de apoio, modulares, para trabalhos em pequenos grupos. As salas possuem completo suporte de multimídia integrando áudio, vídeo, microcomputadores, circuito interno de TV e som, pontos para câmeras filmadoras interconectadas que

recebem e enviam som e imagem para o laboratório e ilha de edição. Está também capacitada para transmitir, programas a distância via satélite. Nas áreas de suporte e administração, além das salas de consultores, há uma gráfica, um centro de documentação e comunicação, uma sala com equipamentos de computação gráfica, onde são confeccionados os materiais didáticos utilizados nos programas de formação. O auditório é dotado de sistema de projeção, som e cabine de tradução simultânea. Os serviços de restaurante, bar e hospedagem dos participantes e instrutores são realizados pelo Novotel Campinas, com o qual a Academia[®] tem suas áreas de lazer integradas. O Novotel também é uma empresa do Grupo Accor Brasil.

5.4.4. Objetivo e Missão

A Ticket – Grupo de Serviços, presente nas áreas de alimentação social, apoio à produtividade, viagens de negócios, turismo e restaurantes comerciais, juntamente com sua co-irmã NHT Hotelaria e Turismo, que atua na área de hotelaria, ambas tendo como maior acionista o Grupo Accor, realizaram um investimento estratégico na formação de seus profissionais, concebendo e construindo a Academia[®] – Universidade de Serviços.

Este empreendimento, fundamentado no antigo conceito grego de Academia e agregado à moderna fórmula de Universidade de Empresas e Corporate College, tem como objetivo estratégico a formação dos 22 mil colaboradores das 18 marcas comerciais exploradas pelos dois grupos,

distribuídos em unidades de negócios descentralizados, nos valores culturais e empresariais comuns.

O objetivo da Academia[®] é a formação de profissionais do grupo, para assegurar o crescimento da empresa e o desenvolvimento do potencial dos seus recursos humanos. A Academia[®] busca dotar seus profissionais de uma maior capacidade em resolver problemas complexos, tomar decisões rápidas e precisas, e impulsionar o desenvolvimento e o progresso das empresas onde trabalham e tem possibilitado que as ações de formação sejam assumidas pelos colaboradores que, influenciando as bases operacionais, agem diretamente sobre a qualidade da prestação de serviços, com impacto direto nas empresas clientes.

A Academia[®], além de ser uma resposta a uma necessidade estratégica da empresa, tem como missão a idéia da educação continuada, através do conceito “ensinar a ensinar” e “aprender a aprender”, promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, o desenvolvimento da comunicação interna e externa, a constante pesquisa, inovação gerencial e a multiplicação e sinergia dos conhecimentos adquiridos pelas Unidades de Negócios, em seus campos específicos de atuação.

5.4.5. Desafios Enfrentados pela Academia®

A Academia® enfrenta diversos desafios desde o início de suas atividades. Estes desafios relacionam-se às constantes mudanças no cenário onde a empresa atua e renovam-se também toda vez que o Grupo Accor inaugura uma nova unidade de negócios. Eles são:

- antecipar as mudanças e preparar os recursos humanos para enfrentar o futuro;
- integrar as ações de formação aos processos de mudança da empresa;
- criar um elo que permita difundir valores e culturas comuns;
- propiciar sinergia entre marcas/produtos e profissionais;
- fazer com que as ações de formação se multipliquem ao longo do país sem depender de uma estrutura formal e centralizada de treinamento.

5.4.6. Gerenciamento do Conhecimento na Academia®

A Academia® desde o início buscou transmitir rapidamente o conhecimento e a experiência às regiões distantes da sede, para poder criar profissionais que pudessem contribuir com elevado valor agregado para a empresa. O investimento em estágios de formação não era suficiente e foi preciso envolver os gerentes nas estratégias de aprendizagem rápida. Eles tinham que tornar-se responsáveis não apenas pela sua própria formação, mas também pela formação de seus colegas de trabalho, assumindo o papel de gerentes-formadores, assegurando a utilização e implantação dos

conhecimentos administrados pela Academia® e acompanhando os resultados na linha de frente.

A Academia® agregou à formação dos colaboradores o real caráter de uma universidade: a liberdade de expressão num espaço onde se pode exercer a plena manifestação de idéias e necessidades. Assim, esta "instituição dentro da instituição" não substitui o gerente no seu papel de formador e é ele quem assume esse espaço de diálogo e de encontro das pessoas e idéias no seio da empresa.

Sem esquecer a formação de base, responsabilidade inerente a cada uma das marcas e suas profissões específicas, as empresas devem agregar uma nova dimensão ao aprendizado. A Academia® foi além da formação de base e concebeu um gerenciamento de formação superior.

Esse foi o modelo de formação superior formatado pela Academia®:

- responsabilização sobre o próprio aprendizado;
- gerenciamento com responsabilidade sobre os resultados;
- aprendizagem cruzada: trabalho em rede;
- mobilidade interna e externa;
- retorno à universidade por períodos curtos para reciclagem;
- formação qualificadora para todos os níveis.

Na estratégia de base, definiu-se que a formação é para todos; a aprendizagem, uma atividade inerente ao trabalho; e que o recrutamento de talentos deve ser não só externo, mas também interno.

Para a Academia[®] é fundamental que, em vez de investir em ações de formação vagas, imprecisas e mal distribuídas, a empresa deve dar aos seus colaboradores o gerenciamento do aprendizado. Já que hoje nenhuma empresa pode garantir a estabilidade no emprego, ela tem que garantir a empregabilidade, ou seja, um nível de competências e flexibilidade que permita a cada indivíduo encontrar um novo emprego dentro ou fora daquela organização. Portanto, os colaboradores da Accor Brasil têm que assumir o desenvolvimento de suas carreiras.

Ao ser criada, a Academia[®] tinha como público-alvo 3 mil pessoas nos níveis de direção, gerência e chefia, dentro de uma população de 17 mil colaboradores. Havia 30 programas de formação nas marcas, aos quais foram agregados os disponíveis na Académie Accor - França.

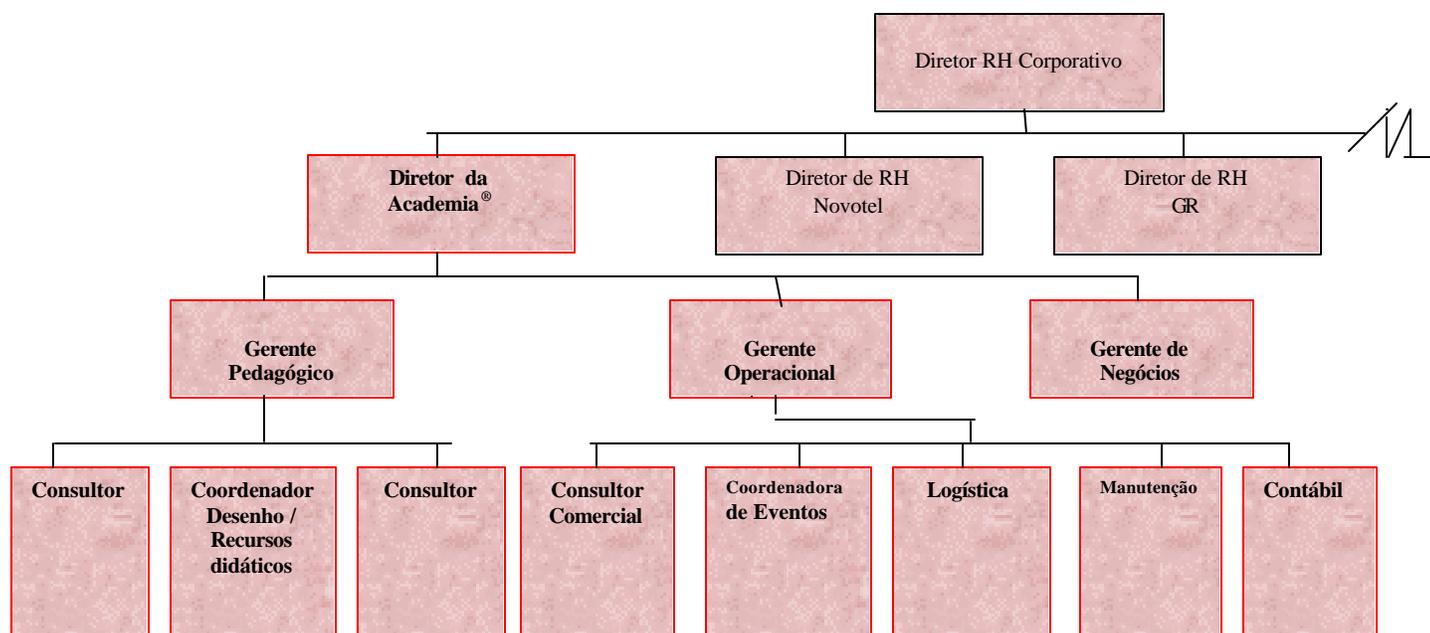
A Academia[®] buscou a sinergia de quatro missões: formação, desenvolvimento da cultura da empresa, comunicação interna e externa e pesquisa e inovação. Ela foi concebida como suporte às bases sobre as quais a Accor Brasil se desenvolve:

- **Profissionalismo**, o principal objetivo e capital da empresa;

- **Qualidade** do serviço oferecido aos clientes, da parceria com fornecedores, do diálogo com os acionistas e da relação humana dentro da Accor;
- **Inovação**, que leva a Accor Brasil ser sempre líder e pioneira nas suas atividades.

A Academia[®] também visou os seguintes aspectos: comercial e marketing, gestão, desenvolvimento gerencial, tecnologia, projetos de consultoria em formação e ações sob medida, parcerias com terceiros.

5.4.7. Organograma da Academia[®]



Fonte: PELOTIERO, Geovana. Consultora comercial. Academia[®]. mar. 2001.

A direção executiva da Academia[®] ficou a cargo de uma diretora, com ampla experiência como docente universitária desde 1982. Ela assumiu a Academia em 1996, após ter ocupado a diretoria de marketing e comercial dos

Hotéis Accor Brasil e a gerência de marketing da Unidade de Negócios Ticket. Sua indicação teve por objetivo a íntima associação entre estratégia e formação.

O Conselho Técnico é formado por todos os Diretores de Recursos Humanos das marcas, tendo como atribuições representar as marcas e fazer, em conjunto com a diretora executiva, o Plano de Formação³⁴. A equipe da Academia[®] se compõe também: de um gerente de pedagogia, responsável pelos consultores internos, externos e das marcas, responsável pelo suporte didático, como material didático e audiovisual; uma gerência operacional responsável pelos consultores comerciais, coordenadores de eventos, logística, contabilidade e serviços de manutenção da Academia[®]; uma gerência de Negócios.

5.4.8 Programas realizados pela Academia[®]

Em contato permanente com instituições internacionais e grandes centros difusores de cultura empresarial e de gestão, a Academia[®] absorve as técnicas e metodologias atuais que são de interesse direto de todos os seus clientes e usuários, oferecendo programas de formação constantemente renovados.

³⁴ O Plano de Formação é composto pelas prioridades, o orçamento anual, acompanhamento dos resultados e os ajustes necessários para o exercício.

A Academia[®] dispõe de um programa básico de formação multidisciplinar que abrange:

- **Comercial/marketing:** Consultoria e gestão de vendas, negociação comercial e desenvolvimento de equipes comerciais.
- **Qualidade:** Qualidade em prestação de serviços, Projeto Qualidade Ticket Restaurante e formação de multiplicadores de qualidade.
- **Management:** Gerência de liderança e desenvolvimento de empreendedores.
- **Relações Humanas:** Gestão dos homens, integração de equipes, condução de equipes e formação de formadores.
- **Gestão:** Negociação financeira.
- **Tecnologia:** Tecnologia de serviços e a informática aplicada às empresas.

Com um amplo cardápio de possibilidades em programas de formação, seja intensivo ou extensivo, de consultoria, a Academia[®] concebe e implementa programas específicos conforme a necessidade e interesse do cliente, sempre aliando sua experiência e vivência na solução de problemas dos grupos a que pertence, objetivando ganho de produtividade, melhoria de qualidade, melhoria na prestação de serviços e nas relações internas entre os colaboradores.

A Academia[®] classifica seus programas em três grupos: Programa de Educação Continuada, Programação Aberta e Programação Especial.

- **Programa de Educação Continuada:**

GENE - Gestão Estratégica de Negócios, um programa de educação continuada, pelo qual já passaram todos os executivos e gerentes da Accor Brasil. Objetivando capacitar os líderes e aumentar o resultado de suas ações e a empregabilidade, o GENE busca garantir a disseminação da formação como um diferencial importante, para que, o gerente em processo contínuo de aprendizagem, saiba valorizar e exigir idêntico empenho de toda sua equipe.

Para a Accor Brasil, o GENE – Gerenciamento Estratégico de Negócios representa um momento de refletir sobre o mercado, a organização, sua estratégia, entre outros, a partir de conceitos considerados indispensáveis para o sucesso do Grupo. O GENE é fundamentado nos conceitos de educação global e continuada. Oferece a oportunidade de conhecimento, por meio de profissionais de alto nível, das referências em seus respectivos campos de atuação, num programa integrado sobre os temas, conceitos e processos estratégicos da gestão organizacional. O programa foi concebido em módulos consecutivos por ser um Programa de Educação Continuada, é pré-requisito obedecer à seqüência dos módulos.

O GENE é composto pelos seguintes módulos: *Empowerment* energização de equipes; Visão de Negócios, Marketing e Venda de

Serviços; Estrutura dos Recursos Econômicos e Financeiros; Lucro, Caixa e Gestão para a Competitividade; O Processo de Planejamento Estratégico; Desenvolvimento Pessoal; Da Reflexão à Decisão Estratégica; Mais Qualidade na sua Vida; Gerência de Equipes de Alto Desempenho; Marketing Estratégico – da Reflexão à Ação.

Este projeto já treinou 468 gerentes e diretores do Grupo Accor, deste 1997 até ano de 2000.

- **Programação Especial**

Projeto RAÍZES e SEMEAR – tem o objetivo de preparar ainda mais seus times e seus líderes, para os desafios futuros. Esse dois programas abrangem conceitos, habilidades e conhecimentos atualizados pelos princípios de gerenciamento, e como têm caráter itinerante, podem ser levados a qualquer ponto do país, para atender às necessidades de seus profissionais onde quer que eles estejam.

Os módulos que compõem o programa RAÍZES são: Encantando o Cliente; A Magia da Comunicação; Contribuindo mais e melhor; A Arte de Vender; Construção de Times de Trabalho. Os módulos do Programa SEMEAR são: Otimizando Resultados através de Liderança; Supervisionando para a Qualidade; Ferramentas para Aumento da Produtividade.

O Projeto RAÍZES está voltado às equipes operacionais e de infraestrutura administrativa, uma preparação para o relacionamento com clientes, colegas e os negócios do Grupo, desenvolvimento de habilidades para atendimento, comunicação e trabalho em equipe. Já o Projeto SEMEAR está voltado à preparação das chefias operacionais, para as posições de supervisões, encarregado e chefias operacionais, treinando o participante no entendimento do papel a desempenhar no relacionamento com equipes na empresa, dentro da filosofia e valores do Grupo.

- **Programação Aberta**

Tem como objetivo oferecer aprendizado genérico, fundamental para os profissionais das diversas marcas Accor Brasil. Estes programas proporcionam às equipes da organização a possibilidade de melhorar suas competências e conhecimentos para uma atuação profissional, nos seus negócios, adaptada à realidade e às necessidades dos seus clientes. Esta programação de cursos tem caráter itinerante, viajando pelo Brasil, indo ao encontro dos colaboradores que, por razões diversas, não podem se deslocar até a Academia[®].

A Programação Aberta, cuja base estratégica se encontra no Projeto de Empresa Accor Brasil, é concebida tendo como parâmetros os três eixos, **People** – Pessoas realizadas, que fazem da Accor Brasil um ótimo lugar para se trabalhar; **Service** – Excelência em serviços, o jeito da Accor de servir; e

Profit – Rentabilidade crescente em que todos os envolvidos com a empresa saem ganhando junto com a Accor. Estes três eixos são os que dão sustentação ao desenvolvimento da Organização e de seus colaboradores. É importante ressaltar que esta programação é também acessível a profissionais de outras empresas do mercado.

Alguns exemplos de Programas Abertos aplicados pela Academia[®] são os seguintes:

- Descobrindo o Mundo Accor;
- Criatividade no dia-a-dia: use e abuse;
- Marketing pessoal;
- Programas básicos de utilização da informática: aplicativos e ferramentas do MS Office
- Matemática financeira básica;
- Preparando-se para selecionar sua equipe;
- Imersão para o desenvolvimento de comunicação em idiomas estrangeiros;
- Aperfeiçoando-se na Língua Portuguesa;
- Negociação – chave indispensável para o profissional da atualidade;
- Etiqueta internacional para executivos;
- Autodesenvolvimento estratégico: um projeto de vida e carreira;
- Gerenciando equipes para um alto desempenho;
- Comunicação: falar ou comunicar;
- Mudando com a organização;

- Cálculos financeiros e estatísticos na gestão de recursos humanos.

Alguns dados estatísticos sobre os Programas Abertos são apresentados nos Quadros 5 e 6.

Quadro 4 – Números de Pessoas Formadas nos Programas Abertos

	1996	1997	1998	1999	2000
Programas	40	70	118	80	72
Turmas	147	262	447	541	381
Treinandos	2.699	5.335	8.683	13.321	16.007

Quadro 5 – Números de Pessoas Formadas nos Programas Abertos por Marcas

	1996	1997	1998	1999	2000
Hotelaria	631	1.716	3.792	6.789	8.363
Ticket	545	1.005	728	1.411	292
GR/ACTOR/Infra4	995	1.383	2.049	1.727	1.572
Wagonlit	53	183	536	896	424
Incentive House	189	399	678	532	54
Cestaticket	119	330	209	99	300
Áreas Centrais	89	72	237	207	29
Academia[®]	19	33	71	35	10
Público externo	56	214	383	805	1.289
Idiomas	(*)	(*)	(*)	(*)	3.509
TOTAL	2.699	5.335	8683	13.321	16.007

(*) Pessoas não distribuídas em marcas.

5.4.9 Metodologia de Ensino

Os programas ofertados pela Academia[®], presenciais ou à distância, contam com uma ampla base operacional instalada, com recursos pedagógicos, tecnológicos e humanos de alta qualidade. As metodologias utilizadas nos programas na Academia[®], em geral: conceitos teóricos, exercícios práticos, trabalhos prévios e projetos após o curso. É bom ressaltar que se trata de uma metodologia totalmente voltada para atividades lúdicas.

A Academia[®] coloca à disposição de outras empresas programas de formação e reciclagem, oferecendo a vantagem adicional do *know-how* dos Grupos no Brasil e internacional do Grupo Accor, que tem, na França, a Académie Accor, nos mesmos moldes que a Academia[®] - Universidade de Serviços.

Os consultores que ministram os diferentes cursos, são profissionais selecionados, que estão integrados no ambiente Accor – e à sua cultura empresarial, conhecem o cotidiano da empresa e estão alinhados com os seus objetivos.

Os programas de formação são ministrados por consultores da Academia[®], por profissionais reconhecidos nas unidades de negócios dos grupos ou por consultores externos contratados.

5.4.10 Fontes de Financiamento da Academia®

O campus da Academia® foi construído com recursos de duas empresas do grupo no Brasil na época. Hoje, todos os cursos ministrados são cobrados das empresas do grupo, da cadeia de valor, dos colaboradores ou de terceiros individualmente. O restante dos recursos necessários ao custeio da Academia® é complementado pelas 18 marcas que constituem o grupo.

Ressaltamos que essas 18 marcas possuem seus próprios Departamentos de Recursos Humanos, que levantam suas demandas de treinamento e desenvolvimento, podendo contratar os serviços da Academia® ou de outra empresa externa ao grupo.

5.4.11 Resultados Obtidos pelo Grupo Accor

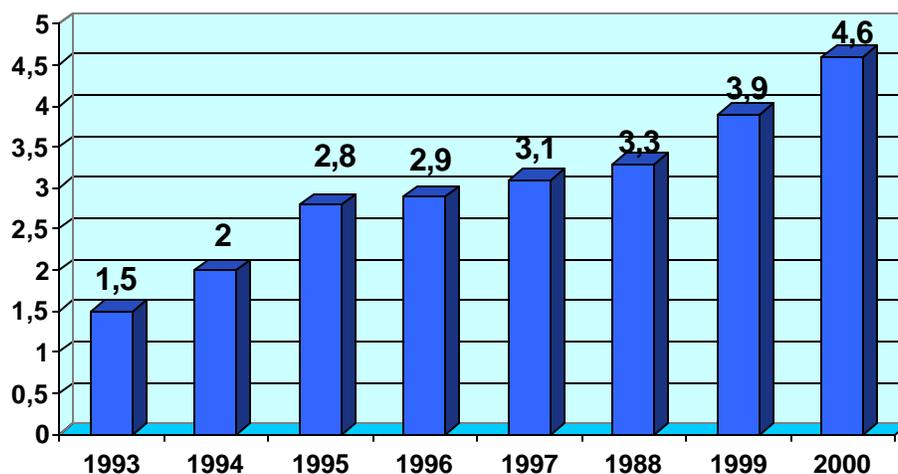
Apesar de não podermos afirmar que exista correlação entre a criação da Academia® e os resultados obtidos pelo Grupo Accor nesse período, apresentamos a seguir alguns dados sobre a evolução do Grupo para melhor contextualização do cenário onde a Academia® atua.

Em 1993, a Accor Brasil, que tinha um volume de negócios de US\$ 1,5 bilhão, lançou o desafio de dobrar de tamanho até 2000, ou seja, chegar a US\$ 3 bilhões. Segundo LUCINO, essa meta, no entanto, foi alcançada três anos antes, em 1997: “tal crescimento não se consegue apenas com um

desempenho empresarial notável. Foi preciso agregar novos negócios ao seu portfólio, optando-se por priorizar investimentos em atividades geradoras de emprego, como, por exemplo, hotéis, flats e restaurantes de coletividade”. Desta forma, somente em hotelaria estão sendo investidos R\$ 800 milhões, oriundos de recursos próprios e de terceiros, para a construção de 90 novas unidades até 2002.

Os resultados obtidos pela Accor Brasil neste período foram expressivos em termos de crescimento do faturamento. No período de 1993/98, o crescimento do volume de negócios foi muito superior aos 17% de acréscimo do PIB brasileiro, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

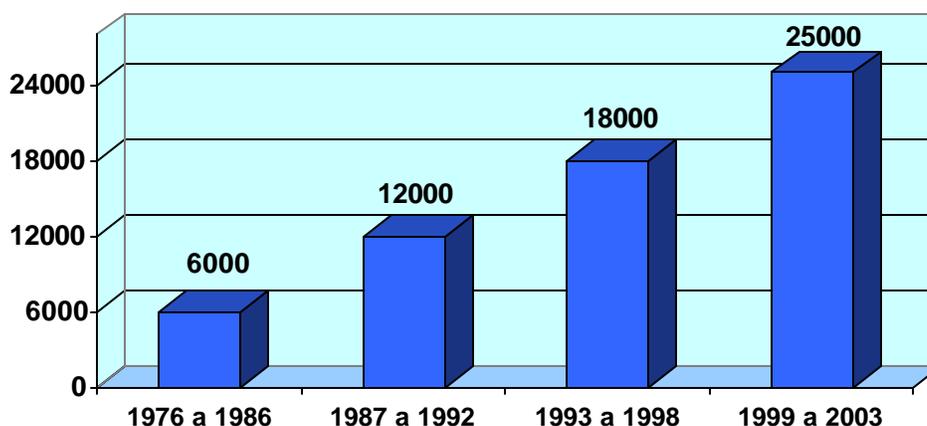
Gráfico 4 – Volume de negócios da Accor Brasil em US\$ bilhões



Fonte: *Valorização do Homem: Opção fundamental para o crescimento* Disponível em:
<http://www.accor.com.br/rh/cases/es_valoriza.htm> Acesso em: 22 nov. 2000

O número de colaboradores tem crescido, sendo que serão gerados mais 4 mil empregos diretos nos próximos anos, elevando para 22 mil o número de colaboradores da Accor Brasil. Estes investimentos também vão criar milhares de outros empregos em toda a indústria do turismo, viagens e serviços. (Gráfico 5)

Gráfico 5 – Número de colaboradores



Fonte: *Valorização do Homem: Opção fundamental para o crescimento* Disponível em: [http://www. accor.com.br/rh/cases/es_valoriza.htm](http://www.accor.com.br/rh/cases/es_valoriza.htm) Acesso em: 22 nov. 2000

Neste período, a remuneração dos colaboradores também sofreu transformações. A Accor Brasil criou em 1994 o sistema de participação nos resultados, dentro do conceito de que todos podem se beneficiar do sucesso da empresa. Essa política privilegia a valorização do homem, a educação, as metas e objetivos claros e bem definidos e o reconhecimento do esforço, com a participação de todos os colaboradores nos resultados. Assim, em 1995 a Accor Brasil distribuiu o equivalente a 11,5% do resultado; em 1996, 12,3%; em 1997, 18,2%; e em 1998, 22%.

Uma etapa importante da valorização dos colaboradores é a comunicação transparente de "onde queremos chegar". Com este propósito, iniciou-se um movimento para divulgar a cultura, os valores e os projetos da Accor Brasil, assumindo publicamente o compromisso de defender seus ideais. Os conceitos, valores, filosofia e história da empresa foram reunidos no livro "O Homem, o Sonho e a Empresa", distribuído a todos em dezembro de 1993. Para tornar essa divulgação sempre presente, são realizadas sistematicamente palestras, eventos, simpósios e edição de materiais sobre a estratégia e metas de crescimento da empresa.

Segundo LUCINO, os resultados não se limitaram ao crescimento do faturamento, do número de empregados e na distribuição de lucros. O reconhecimento da comunidade se traduziu em diversos prêmios, entre os quais destacamos os seguintes:

- em 1997, 1998, 1999 e 2000 a Accor Brasil foi eleita pela revista Exame uma das melhores empresas para se trabalhar no País;
- em 1997, a Academia Accor recebeu da ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil o Super TOP de RH, pela estratégia de formação de líderes multiplicadores para difusão do conhecimento e educação continuada;
- em 1998, a Unidade Ticket recebeu o TOP de RH da ADVB;

- neste período, o restaurante Les Bernaches, administrado pela GR - Restaurantes de Coletividade, e o centro de produção da Unidade Ticket receberam a certificação ISO 9002;
- em 1998, o mesmo Les Bernaches recebeu o certificado da ISO 14001, reconhecendo seu trabalho em favor do meio ambiente, o primeiro do mundo nesse setor de atividade.

Concluindo, torna-se claro que o modelo de Universidade Corporativa, que já é aplicado há mais de quarenta anos, reproduziu-se de uma maneira evidente nas três empresas que foram objetos de estudos de caso neste capítulo. Estas empresas possuem missão e objetivos que destacam a importância da aprendizagem organizacional. Seus princípios dão ênfase ao conteúdo da aprendizagem, os públicos a quem se destina, o envolvimento dos líderes, avaliação de resultados e a alocação de recursos, dentre outros fatores.

Ficou evidente que o modelo de Universidade Corporativa diferencia-se sob muitos aspectos do modelo de aprendizagem das universidades tradicionais. Não se pode comparar também as Universidades Corporativas com os departamentos de treinamento das organizações, pois enquanto estes representam na maioria dos casos, apenas uma área funcional nas organizações, o modelo de Universidade Corporativa trata-se de uma proposta estruturada para desenvolvimento organizacional, conforme visto.

6- ANÁLISES DOS DADOS LEVANTADOS

Analisando o presente trabalho, precisamos rever quais foram as questões fundamentais propostas inicialmente. A primeira questão diz respeito ao seguinte: A Universidade Corporativa é uma ferramenta para a aprendizagem organizacional? Ou seja, o conceito de aprendizagem organizacional, seus objetivos e princípios estão de acordo com as teorias desenvolvidas pelos autores citados neste trabalho?

Fazendo um paralelo entre o que foi exposto nos quatro primeiros capítulos chegamos a conclusão de que a Universidade Corporativa realmente trata-se de um “modelo” eficaz para a aprendizagem organizacional nas empresas. Tal afirmativa baseia-se nos diversos “pontos de contato” entre essas teorias, entre os quais, destacaremos alguns a seguir.

Em primeiro lugar, o título “Universidade” revela por si só a importância com que o assunto é tratado pela empresa. Segundo EBOLI (1999), a Universidade Corporativa reforça os “valores” e melhora a “imagem interna e externa” da organização de treinamento existente anteriormente na empresa, subordinando a função da aprendizagem organizacional diretamente à presidência da empresa.

Um dos princípios da Universidade Corporativa é treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos

terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã. Tal princípio vai de encontro ao pensamento de CHOO (1988) que afirma que aprendizagem também se dá através de alianças, as chamadas “*Knowledge linking*” (clientes, fornecedores, distribuidores, fontes de informação, etc).

Para os autores JUNQUEIRA e VIANNA (1999), as Universidades Corporativas “deixam de ser apenas solucionadoras de problemas que já ocorreram (passado), elas deverão estar focadas no futuro, a partir de uma abordagem proativa”. SENGE (1990) confirma a importância dessa atitude da Universidade Corporativa quando distingue a aprendizagem adaptativa (*adaptive learning*) da aprendizagem generativa (*generative learning*), afirmando que este último modelo de aprendizagem proativa é superior e implica num maior valor competitivo para a organização.

A missão da Universidade Corporativa também encontra respaldo no pensamento dos teóricos sobre aprendizagem organizacional. Para EBOLI (1999), “a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação)”. NONAKA e TAKEUCHI (1997) esclarecem que, “por criação do conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Segundo EBOLI (1999), o principal objetivo da Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Este objetivo pode ser relacionado ao pensamento de ZARIFIAN (1996) que identifica três grandes domínios a serem levados em conta: competências técnicas, competências de gestão e competências de organização.

O currículo de uma Universidade Corporativa, abrange três amplas áreas nas quais os colaboradores das empresas devem ser treinados: a cidadania corporativa - relacionada a cultura, valores, tradições e a visão da empresa; estrutura contextual - fornece uma visão ampla de como atua a empresa, seus produtos, concorrentes, como ganha dinheiro; e as competências básicas do ambiente de negócios, tais como: aprendendo a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, liderança, autogerenciamento da carreira. A importância deste currículo é enfatizada também por CARRION (1998), que vê a qualificação no interior das organizações como uma competência socialmente construída onde os indivíduos devem incorporar o “saber” nas suas três dimensões: o “saber”, o “saber-fazer” e o “saber-ser”.

As Universidades Corporativas criam um ambiente favorável a “aprendizagem de nível mais alto” nas organizações, conforme conceito de

FIOL e LYLES (1985), fornecendo oportunidade para discussão, treinamento e outras formas de aprendizagem organizacional de “alto nível”.

Outro princípio bastante consagrado pelas Universidades Corporativas baseia-se no fato de que os investimentos em aprendizagem organizacional devem ser controlados através de um sistema de avaliação dos resultados obtidos. Tal princípio também pode ser associado a GARVIN (1993) que propõe a avaliação da aprendizagem como meio de gerenciá-la.

Respondida a primeira questão deste trabalho, passamos então ao segundo e último questionamento: os estudos de casos realizados confirmam que as empresas estudadas realmente seguiram um modelo de Universidade Corporativa? Ou seja, o seu conceito, objetivos e princípios foram de fato colocados em prática nas empresas analisadas?

Ao confrontarmos o quarto capítulo com o quinto capítulo, onde foi pesquisada as experiências de três Universidades Corporativas brasileiras que foram abordadas em nosso estudo de caso, principalmente a Academia[®] – Universidade de Serviços do Grupo Accor, por se tratar da Universidade onde conseguimos obter um maior volume de informações, chegamos a conclusão de que realmente se tratam de modelos de Universidades Corporativas, em consonância com a teoria vista.

Esta conclusão não se deve ao fato de que, sob todos os aspectos estudados, tais “Universidades” aplicaram na prática todas as teorias do que seja uma Universidade Corporativa. Pelo contrário, elas tiveram que adaptar para sua realidade projetos em que algumas práticas não coincidem com os princípios da teoria sobre Universidade Corporativa. Mas, de fato, muitos mais foram os aspectos convergentes do que os divergentes da prática com a teoria, levando-nos a conclusão que não se tratam de simples departamentos de treinamento e desenvolvimento, e sim de um novo enfoque de aprendizagem organizacional.

O primeiro aspecto que nos chama atenção é a existência de um “campus físico” para realização dos eventos. Conforme visto muitas Universidades Corporativas implantadas pelas empresas americanas e no Brasil não têm campus, nem instalações físicas definidas, elas são virtuais. Das três empresas estudadas, apenas a Academia[®] do grupo Accor possui campus físico, enquanto a UNIALGAR e a Universidade AmBev possuem centros de ensino virtuais.

Quanto ao uso de tecnologias (computadores, internet, intranet e aprendizagem via multimídia, via satélite) e metodologias de ensino a distância para atingir o seu público-alvo, talvez exatamente por não possuírem um campus físico, a Universidade AmBev e a UNIALGAR são as que mais se utilizam destas ferramentas. Como exemplo, a AmBev criou a TV Universidade AmBev.

Uma particularidade da AmBev é que seus executivos tiveram suporte fundamental da Universidade AmBev para atuar na Argentina, quando de uma recente crise do Mercosul. Tal preparação vai de encontro com o princípio que diz o seguinte: Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

O treinamento da cadeia de valor é outro aspecto positivo da Universidade AmBev. Consciente de que seu sucesso depende em parte do sucesso da sua rede de distribuidores, a Universidade AmBev investe no treinamento destes distribuidores com programas específicos, como por exemplo, o programa de sucessores e o MBA. Já a Academia[®], do grupo Accor, apesar de dispor de diversos programas abertos a clientes e fornecedores, o percentual e a participação destes no programas de aprendizagem é mínimo, devido dentre outros fatores, a peculiaridade de seu negócio de prestação de serviços. O treinamento da cadeia de valor é um dos princípios da Universidade Corporativa visto neste trabalho.

Quanto ao princípio teórico da Universidade Corporativa que prevê passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio, vamos tomar por referência a Academia[®], do Grupo Accor. O campus foi construído com recursos das duas empresas do grupo no Brasil na época. Hoje, todos os cursos ministrados são cobrados das empresas do grupo, da cadeia de valor, dos colaboradores ou de

terceiros individualmente. O restante dos recursos necessários ao custeio da Academia[®] é complementado pelas diversas empresas que constituem o grupo. Não tivemos acesso aos percentuais que representam as receitas da Academia[®], mas podemos perceber que a receita proveniente dos cursos ainda está distante de proporcionar a auto-suficiência da Universidade, ao contrário de algumas Universidades com um grau mais avançado de desenvolvimento quanto a este item. Não tivemos acesso as informações sobre as fontes de receita da Universidade AmBev e da Universidade Algar.

Os instrutores e consultores responsáveis pela condução dos cursos e treinamentos da Academia[®] e da Universidade Algar, são em sua maioria, contratados externamente à empresa. Não são fixos, mas devem estar alinhados com as filosofias e peculiaridades destas empresas. Apesar de ressaltarem que o aprendizado deve se voltar para as práticas internas da empresa, evitando cursos com enfoque mais teórico, ambas fazem pouco uso de instrutores e consultores internos em seus processos de treinamento, negligenciando um pouco o princípio de encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado interno. Já a Universidade AmBev utiliza-se com frequência os seus diretores, gerentes e supervisores como instrutores de treinamentos.

Quanto ao princípio da teoria da Universidade Corporativa segundo MAISTER e EBOLI (1999), “oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da

organização”, notamos que estas Universidades estão de fato com o foco voltado para o atendimento de necessidades centrais dos negócios de suas respectivas empresas. Com isso, evita-se muito desperdício de tempo e recursos em treinamentos não prioritários. Podemos perceber que as Universidades Corporativas nestas empresas são eficientes para difundir a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa (cidadania corporativa). Também dedicam-se a criação de produtos e serviços importantes para o desenvolvimento das competências básicas do ambiente de negócios.

Diante das considerações e análises deste capítulo, temos condição então, de apresentar a seguir as conclusões finais deste trabalho, seguidas de algumas recomendações.

7- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Diante do que foi exposto ao longo do trabalho e, especialmente na análise dos dados levantados, acreditamos que fica claro e ao mesmo tempo ratificado a nossa conclusão de que o Modelo de Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz para a aprendizagem organizacional e que as Universidades Corporativas aqui citadas e analisadas correspondem ao modelo teórico.

Os autores sobre os quais discorreremos nos capítulos 2 e 3, sobre “Aprendizagem Organizacional na Sociedade do Conhecimento” e “Propostas Estruturadas de Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional”, tiveram os seus pensamentos refletidos e demonstrados dentro da teoria da Universidade Corporativa no capítulo “Conhecendo a Universidade Corporativa”. Ao nosso entender, a teoria da Universidade Corporativa é rica e completa, englobando a maioria dos conceitos fundamentais sobre aprendizagem organizacional.

Quanto à prática das Universidades Corporativas, os estudos de casos de Universidades Corporativas brasileiras demonstraram que as empresas analisadas souberam aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios.

Com isso, acreditamos ter atingido nosso objetivo geral e específicos, confirmando nossas hipóteses de que a metodologia da Universidade Corporativa é recomendável para empresas que tenham interesse em adotá-la.

Antes de finalizar este trabalho, gostaríamos de fazer ainda algumas colocações sobre o assunto, ressaltando que estas colocações estariam sujeitas a estudo mais profundo e análises mais detalhadas para comprovação dos fatos.

Como se viu, O Modelo de Universidade Corporativa veio, assim como muitos outros modelos teóricos que surgiram nas últimas décadas, acrescentar novas maneiras de se pensar e aplicar na prática as teorias da Ciência da Administração. O seu conteúdo inclui questões fundamentais e uma nova modelagem para o aprendizado organizacional que acreditamos ser muito objetivo, prático e, se levado à frente com cuidado, planejamento e decisão, trará resultados nunca antes vistos pelas empresas. Afinal, a sociedade do conhecimento é marcada pelo uso da tecnologia e da informação, mas acima de tudo, na capacidade de “pensar” que só os seres humanos possuem.

Apesar da promessa de resultados promissores do modelo “Universidade Corporativa”, devem ser tomados muitos cuidados já conhecidos dos administradores. Comprometimento da alta administração da empresa, existência de recursos financeiros mínimos para implementação, eficiente e contínuo sistema de comunicação do novo modelo, envolvimento das pessoas

e adaptação à realidade da empresa são alguns exemplos de cuidados fundamentais que devem ser tomados para que o processo de mudança não naufrague no meio do caminho. Assim como prédios de empresas e indústrias abandonadas que não acompanharam as mudanças no ambiente à sua volta, os “campus” e os projetos de Universidades Corporativas podem se tornar verdadeiros “elefantes brancos” para suas empresas, se não forem bem administradas.

Se uma empresa não possui o tamanho que justifique uma Universidade Corporativa, ou não está certa de que está preparada para uma mudança de tal porte, ela não deve abandonar o projeto de Universidade Corporativa. O tema traz diversos ensinamentos para “trazer de volta à linha” departamentos de Recursos Humanos sem foco nas suas atividades, fechados ao ambiente externo, que avaliam treinamentos pelos números de horas investidas e não pelos resultados práticos obtidos, que não promovem um ambiente propício para o trabalho e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Por fim, o que podemos concluir sobre o ambiente das empresas é que os seres humanos que as dirigem estão sempre buscando “programas de mudança” que, de uma maneira inovadora, tragam muitos benefícios para o seu campo de atuação. Esses programas vêm sempre com nomes bonitos, mas com conteúdos que, se analisados, não são novidade na maioria dos casos. Mas não ficam sem mérito, pois nós, seres humanos, somos assim

motivados a mudar por estas novas propostas que nos fazem enxergar o que já estava à nossa frente, mas não víamos antes.

As limitações encontradas durante a realização deste trabalho foram: a limitação bibliográfica sobre o tema Universidade Corporativa, a dificuldade de acesso a determinadas informações junto as empresas estudadas e a dispersão geográfica das mesmas.

Para futuros trabalhos de pesquisa, sugerimos alguns temas que a nossa pesquisa não levantou, tais como:

- perfil das empresas que implantaram a Universidade Corporativa no Brasil;
- a Universidade Corporativa realmente melhora o resultado das organizações em termos de faturamento;
- quais são os ganhos para as universidades tradicionais que são parcerias das Universidades Corporativas;
- qual o número das Universidades Corporativas instaladas no Brasil. Estes temas não foram pesquisados por não estarem dentro do escopo deste trabalho, mas merecem ser levantados, etc.

8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA:

- *ACADEMIA – Universidade de Serviços: uma ferramenta para a mudança das organizações.* Disponível em: <http://www.accor.com.br/rh/cases/cs_acad.htm>. Acesso em: 22 nov. 2000.
- ALGAR. **Algar universidade de negócios.** 1999. Uberlândia: Algar, 1999. 15 p.
- ALGAR. **Balanco social. 1999.** Uberlândia: Algar, 1999. 15 p.
- ALGAR. **Telecon Algar.** Uberlândia: Algar, 1990. 27 p.
- ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald. **Organizational learning:** Addison-Wesley, 1978.
- As melhores empresas para você trabalhar. **Exame**, São Paulo, ed. 695, ago. 1999.
- AURÉLIO, Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 1127.
- BADARACCO, J.. **The Knowledge link;** how firms compete through strategic alliances. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- BELL, R.M. Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: FRASMAN, M., KING, K. (Orgs.) **Technological capability in the third world.** New York: Macmillan, 1985.

- BLECHER, Nelson. O Incrível Firmin! **Exame**. São Paulo, n. 34, n. 2, p. 72-80, 26 jan. 2000.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchett, PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança planejada: um confronto crítico**. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.
- CARRION, Rosinha Machado. **Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998. (Tese Doutorado em Administração).
- CARVALHO, R. Q. **Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística**. Porto Alegre: LPM, 1987.
- CHOO, Chun Wei. **The knowing organization; how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CIBAM. **The role of international strategic alliances as agents for the improvement of management practice and corporate performance –** na outline proposal for research. Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993. Unpublished internal paper.

- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Lourence. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE GEUS, Arie P. **The living company**. Boston: Harvard Business School Press, 1997. p. 17.
- DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DOLABELLA, Ana Paula. Coordenadora de Gente. **Entrevista sobre a Universidade UB**. Belo Horizonte. mar.2001.
- DRUKER, Peter F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- DRUKER, Peter F. **A sociedade pós-capitalista**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUMMOND, Aldemir. **Enabling conditions for organization learning: a study in international business ventures**. 1997. Tese (PhD Dissertation). Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**". São Paulo: Schmukles Editores, 1999.
- FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie, A . Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.

- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de uma organização. In: FLEURY, M.T.L & FISCHER, R.M. (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- FONSECA, Patrícia Machado. Analista de Educação. **Entrevista sobre a UNIALGAR**. Belo Horizonte, mar.2001.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July-aug. 1993.
- GENTE / UNIVERSIDADE AMBEV. Disponível em:<http://www.ciabrahma.com.br/rh/ub_dir.htm> Acesso em: 22 nov. 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: **Handbook of Organizational Design**. New York: Oxford University Press, v. 1, p. 3-27, 1981.
- HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, feb. 1991.

- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta, VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Universidade Corporativa**. Disponível <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 12 dez. 1999.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.
- KOLB, D. A. **Experimental learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984, p. 21.
- MAISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MARCH, J. G. Exploitation and exploration in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MCGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILET, Paulo Barreira. A revolução do aprendizado nas organizações. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, 2 de junho de 2000, p. A17.
- NA velocidade da empresa. **Amanhã Economia & Negócio**, v. XV, n. 158, p. 64-66, set. 2000.
- NA velocidade da empresa. **Amanhã Economia & Negócios**, v. XV, n. 158, p. 64-66, set. 2000.
- NEVIS Edwin C., DiBELLA, Anthony J., GOULD, Janet M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, David A. (Org.)

A gestão estratégica do capital intelectual. Rio de Janeiro: Qualitymark, cap. 9, p.183-213, 1998.

- NISEMBAUM, Hugo. Universidade corporativa. **SerHumano**. São Paulo, v. XXXII, n. 131, p. 40-41, abr. 1998
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, Nov.-Dec.1991.
- PAIVA, V. Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional. In: DIAS, F. C. (Org.) **Ensino de humanidades:** a modernidade em questão. Brasília: MEC/Contez, 1991, p. 19-103.
- PELOTIERO, Geovana. Consultora Comercial. LUCINO, Cristina. Gerente de Operações. **Entrevista sobre a Academia[®]- Universidade de Serviços.** Campinas, mar. 2001.
- PENHA, Cícero Domingos. A força da Universidade Algar. **T&D**, São Paulo, v. VII, n. 75, p. 6-9, mar.1999.
- PENHA, Cícero Domingos. **Empresa-Rede:** uma nova forma de gestão. 4.ed. Uberlândia: Algar, 1999.
- PIAGET, Jean. **Psicologia da inteligência.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PORTE, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- **PROGRAMAS** Academia 2000. Campinas: Accor Brasil, 2000. 38p.
- ROCHA, Rute. O céu é o limite. **Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n. 11, p. 22-29, mar. 1999.
- ROSENBERG, Cynthia. O Novo Jeito de Aprender. **Exame**, São Paulo, v. 34, n. 17, p. 114-117, 23 ago. 2000.
- SALM, José Francisco, AMBONI, Nério. A empresa que aprende baseada no conhecimento. **RBA**, Brasília, v. 7, n. 19, p. 44-49, maio 1997.
- SALVADOR, Antônio. **O Que Podem Fazer as Universidades Corporativas**. Disponível em: < http://www.intermanagers.com.br/prod.../HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_artId=1268> Acesso em: 18 ago. 2000.
- SANCHEZ, Ron, HEENE, Aime, TOMAS, Howard. **Dynamics of competence – based competition**: theory. Oxford: Pergamon Press, 1996.
- SCHEIN, Edgar H. How can organization learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, p. 85-92, Winter 1993.

- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Learning: what is new?**. Disponível em: <<http://www.learning.mit.edu/res/up/10012.html>>. Acesso em: 21 nov. 2000.
- SENGE, Peter M. As cinco disciplinas. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 9, p. 82-89, jul./ago.1998.
- SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: a arte e a prática da learning organization**. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SALVADOR, Antônio. **Treinamento nas empresas gera negócios para universidades**. Disponível em: <http://www.amchamed.com.br/noticias/1100_04.htm> Acesso em: 22 nov. 2000.
- STATA, Ray. Organizational learning: the key to management innovation. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 3, p. 63-74, Spring 1989.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ULRICH, Dave, GREENFIELD, Hope, The transformation of training and development to development and learning, **American Journal Of Management Development**, v.1, n. 2, 1995, p. 17.

- UNIVERSIDADE Corporativa começam crescer no brasil. **Interação**, Brasília, v. 9, n. 97, p. 1-3, abr. 2000.
- *VALORIZAÇÃO do Homem: opção fundamental para o crescimento.*
Disponível em: <http://www.accor.com.br/rh/cases/cs_valoriza.htm>. Acesso em: 22 nov. 2000
- **Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language.** 2nd ed. Ver., New York, Gramery Books: 1996, p. 542.9
- WIKSTRÖM, S., NORMANN, R. **Knowledge and value:** a new perspective on corporate transformation. London: Routledge, 1994.
- ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 28-29 nov. 1996, Rio de Janeiro. *Conferências...* [s.n.t]. (mimeogr.).

Anexo – Fotos das Instalações da Universidade Accor





Anexo 2 – Fotos dos programas realizados pela UNIALGAR



