

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUALTIERO SCHLICHTING PICCOLI

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS
ESTUDO DE CASO: O IMPACTO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA
CENTRAL DE ATENDIMENTO A CLIENTES - CALL CENTER

FLORIANÓPOLIS

2005

GUALTIERO SCHLICHTING PICCOLI

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS
ESTUDO DE CASO: O IMPACTO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA
CENTRAL DE ATENDIMENTO A CLIENTES - CALL CENTER**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho

FLORIANÓPOLIS

2005

P591e Piccoli, Gualtiero Schlichting

A educação corporativa em uma empresa de serviços : estudo de caso : o impacto de uma universidade corporativa em uma central de atendimento a clientes – call center / Gualtiero Schlichting Piccoli ; orientador José Luiz Fonseca da Silva Filho. – Florianópolis, 2005. 151f. : il.

Dissertação – (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

Inclui bibliografia

1. Educação corporativa. 2. Motivação no trabalho. 3. Produtividade. 4. Empresas – Empregados – Educação.
I. Silva Filho, José Luiz Fonseca da. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU: 658.5

Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

GUALTIERO SCHLICHTING PICCOLI

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS
ESTUDO DE CASO: O IMPACTO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA
CENTRAL DE ATENDIMENTO A CLIENTES - CALL CENTER**

Dissertação de Mestrado submetida à Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração: Gestão de Negócios.

Florianópolis, 13 de maio de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Luis Carlos Martinhago Schlichting, Dr.

Examinador

José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.

Orientador

Maria Cristina da Rosa, Dr^a.

Examinadora

A todos os meus mestres dentro e fora da sala de aula.

Dedico essa obra aos meus pais, à minha mãe, à minha esposa e ao meu filho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus por me proporcionar mais uma conquista em minha vida, dando-me saúde, paz e força de vontade para que eu conseguisse superar todos os obstáculos que encontrei até hoje.

Aos meus pais, por me mostrarem o caminho da educação, do sucesso e que me tornaram um homem digno.

A minha esposa Isis, que soube compreender as horas que tive de deixar meu lar para ir, em busca de educação, com muito amor e maturidade.

Ao meu orientador, José Luiz Fonseca, que com muita habilidade ajudou na realização deste.

À UFSC, que se tornou uma Universidade de referência no Brasil, fazendo com que a minha conquista valha mais ainda.

À empresa Softway Contact Center, em especial, aos senhores Alessandro Goulart e Topázio Silveira Neto, por acreditarem no desenvolvimento humano e na educação como perspectiva de futuro para um país melhor.

A todos os meus colegas de trabalho do Instituto Habilitare e da Associação Horizontes, em especial, à Rosana Rocha, ao Marcelo Rocha e ao Prof. César Pasold, com os quais tive o prazer de conviver ao longo desse grandioso projeto.

RESUMO

Neste trabalho procura-se fazer uma abordagem de um importante tema dentro das organizações ao longo de sua história, a produtividade. A presente pesquisa teve como objetivo a caracterização dos impactos da educação corporativa em uma empresa de serviços. A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva e procurou combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva, sendo realizada em dois momentos. Primeiro, em fevereiro de 2002, buscou-se levantar o interesse dos funcionários de uma empresa prestadora de serviço por uma formação superior. Segundo, em janeiro de 2005, com a implantação de sua UNIVERSIDADE CORPORATIVA já com mais de 600 alunos, buscou-se de forma comparativa, analisar os resultados da produtividade do grupo participante do projeto em relação aos demais funcionários da empresa. A coleta de dados foi feita através do sistema de BI (Business Intelligence) da própria empresa, a partir de um questionário proposto. Foi feita também uma resenha sobre o tema, foram destacados os pontos mais importantes, possibilitando a exploração e uma melhor compreensão da evolução das teorias administrativas, pedagógicas e psicológicas acerca do assunto abordado. Para fundamentação deste trabalho, foi necessária uma ampla pesquisa através de diversos autores, com formas variadas de abordar o assunto, e até mesmo, contribuições contraditórias, haja vista a evolução cronológica, principalmente, ao longo dos dois últimos séculos. Desta forma chegou-se a conclusões satisfatórias que refletem uma maneira de se ver o assunto, um jeito de compreender o que se quer transmitir, na tentativa de aumentar os conhecimentos que já se tem sobre produtividade, educação e motivação nas organizações, a partir de uma proposta de projeto socialmente responsável.

Palavras-chaves: Educação Corporativa. Motivação. Produtividade.

ABSTRACT

This study aims to analyze an important approach present ever since in organizations: productivity. It aims to characterize the impacts of corporative education in a service organization. The research followed the criteria of explanatory-descriptive researches and aimed to combine the aspects of an objective/subjective dimension. It was done in two different moments. First, in February 2002, a survey aimed to find out the level of interest the employees of a service organization had in College Education. In January 2005, after the implementation of the CORPORATIVE UNIVERSITY and 600 students, using a comparative form, the research analyzed the results of productivity of the group engaged in the project in relation to the other employees. The data collection was done through the BI system (Business Intelligence) of the organization, starting from a questionnaire. A report has been made on the theme, the most important topics were pointed out, enabling the exploration and a better comprehension of the evolution of management, educational and psychological theories that are pertinent to the topic. For the concretization of this study, it was necessary a large research on several authors, who have different forms of approach, presenting even contradictory contributions due to the chronological evolution, specially on the last two centuries. Thus, it was possible to come to satisfactory conclusions that reflect a way to face the topic, a way to comprehend what is necessary to be transmitted in a temptation to increase the knowledge on productivity, education and motivation in organizations, based on a socially responsible project proposal.

Key words: Corporative Education. Motivation. Productivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO A -	MUDANÇA DE PARADIGMA_____	46
ILUSTRAÇÃO B -	CURRÍCULO BÁSICO DE UMA UC_____	63
ILUSTRAÇÃO C -	PERCEPÇÃO DE VALOR_____	85
ILUSTRAÇÃO D -	INTERESSE EM CURSOS SEQÜENCIAIS_____	86
ILUSTRAÇÃO E -	FATURAMENTO DA EMPRESA_____	89
ILUSTRAÇÃO F -	FOTO INTERNA DO SITE DE JUNDIAÍ_____	90
ILUSTRAÇÃO G -	SITE DE JUNDIAÍ_____	91
ILUSTRAÇÃO H -	SITE DE SÃO PAULO_____	92
ILUSTRAÇÃO I -	SITE DE FLORIANÓPOLIS – PRAÇA XV_____	93
ILUSTRAÇÃO J -	SITE DE FLORIANÓPOLIS – DIB MUSSI_____	93
ILUSTRAÇÃO K -	CICLO DE VIA OPERACIONAL DE RH_____	94
ILUSTRAÇÃO L -	GRÁFICO DE PRODUTIVIDADE_____	95
ILUSTRAÇÃO M -	PROCESSO ATUAL DE PREENCHIMENTO DE VAGAS_	98
ILUSTRAÇÃO N -	MODELO PROPOSTO PELO INSTITUTO HABILITARE__	99
ILUSTRAÇÃO O -	ESTRUTURA GERAL DOS CURSOS_____	107
ILUSTRAÇÃO P -	DINÂMICA DO CURSO SEQÜENCIAL_____	109
ILUSTRAÇÃO Q -	PRIMEIRA TURMA FLORIANÓPOLIS_____	113
ILUSTRAÇÃO R -	QUADRO COMPARATIVO EQUIPE X UNIVERSITÁRIOS	114
ILUSTRAÇÃO S -	QUADRO COMPARATIVO DO TURNOVER APÓS O INÍCIO DO PROJETO HORIZONTES_____	116
ILUSTRAÇÃO T -	QUADRO COMPARATIVO DO TURNOVER DA	

	EMPRESA X TURNOVER DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA_____	117
ILUSTRAÇÃO U -	QUADRO DOS PRINCIPAIS PRÊMIOS	118

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 METODOLOGIA	16
1.1 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO	16
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVO GERAL	17
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.6.1 Delimitações e limitações da pesquisa	19
1.6.1.1 Delimitações	19
1.6.1.2 Limitações	19
1.7 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	19
1.8 ANÁLISE DA PESQUISA	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE AO LONGO DA HISTÓRIA	26
2.2 O SÉCULO XXI E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	30
2.3 O PROBLEMA DA FALTA DE EMPREGO	32
2.4 A EDUCAÇÃO COMO VIA NO COMBATE AO DESEMPREGO	35
2.5 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	38
2.5.1 A educação como conceito	38

2.5.2 O surgimento das universidades _____	41
2.5.3 Metas globais, princípios e pressupostos das universidades corporativas _____	44
2.5.4 O processo de ensino-aprendizagem nas universidades corporativas _____	49
2.5.5 o crescimento das universidades corporativas _____	53
3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO _____	58
3.1 O CONCEITO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA_____	58
3.2 OS PRINCIPAIS ITENS NA ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA _____	61
3.2.1 Oferecer oportunidade de aprendizagem _____	61
3.2.2 Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem _____	62
3.2.3 Elaborar um currículo que incorpore a cidadania corporativa, a estrutura contextual e as competências básicas _____	63
3.2.4 Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã _____	66
3.2.5 Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem _____	68

3.2.6 Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes do aprendizado	69
3.2.7 Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o 'autofinanciamento' pelas unidades de negócio	72
3.2.8 Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem	74
3.2.9 criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos	76
3.2.10 utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados	78
4 ESTUDO DE CASO: O IMPACTO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO A CLIENTES – CALL CENTER	81
4.1 COLABORADORES	86
4.2 SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL	87
4.3 DIAGNÓSTICO	94
4.4 OBJETIVO GERAL	95
4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
4.6 MODELO DE SOLUÇÃO	97
4.7 MODELOS DE SOLUÇÃO APLICADOS	100
4.7.1 Projeto horizontes	101
4.7.2 Projeto aprendiz	104

4.8 A IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA SOFTWAREY____	106
4.9 RESULTADOS ALCANÇADOS _____	110
CONCLUSÃO _____	119
REFERÊNCIAS _____	124
ANEXO A - DIAGNÓSTICO DE FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS__	128
ANEXO B - PROJETO HORIZONTES _____	136
ANEXO C - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO _____	142
ANEXO D - MATÉRIA PONTO DE VISTA _____	147
ANEXO E – PRÊMIO VALOR SOCIAL _____	150

INTRODUÇÃO

Diante do crescimento do setor de serviços na economia brasileira, atualmente representando mais de 60 % do PIB, e do baixo grau de escolaridade da população, menos de 8 anos de estudo em média, segundo o IBGE 2002, as empresas em geral, em especial as do setor terciário, buscam cada vez mais uma maior valorização do capital humano nas organizações. Apesar dos elevados índices de desemprego no país nas últimas duas décadas, acima de 10 %, em média, e em algumas capitais acima de 20 % na faixa etária entre 18 a 24 anos – São Paulo e Salvador em 2002 e 2003, muitos segmentos encontram uma escassez estrutural de profissionais capacitados. Para o setor de *Telemarketing*, responsável por mais 550 mil empregos diretos no país, e maior empregador de jovens em busca do primeiro emprego, a falta de pessoas não é o único problema. Segundo a ABT (Associação Brasileira de Telemarketing), o setor possui uma rotatividade alta, em geral, 8 % ao mês. Isso significa que todos os meses, mais de 40 mil vagas são exclusivamente para reposição, enquanto 5 mil são efetivamente novos postos de trabalho. Mais de 50% dos desligamentos são voluntários, ou seja, solicitados pelo próprio operador, sendo que, 70 % estão ligados à falta de perspectiva, desinteresse pela atividade e obtenção de um outro emprego com nível de estresse menor.

Segundo a própria ABT, nas centrais de atendimento a clientes, a atividade é tida como temporária, a carência de pessoas motivadas para atuação em times de frente é mais evidente e encontra-se refletida no decrescente índice de produtividade ao longo do tempo de permanência do colaborador na empresa, situação esta incompatível com o perfil da atividade de vendas.

Diante do grande contingente de operadores e com uma pirâmide, bastante achatada, o organograma das empresas de *telemarketing*, que geralmente possuem um supervisor para uma média de 20 operadores, tem sido um ambiente de pouca perspectiva de ascensão. O tempo médio de permanência de um operador de *telemarketing* nas empresas é de oito a 10 meses para as operações ativas, e de dois a três anos nas operações receptivas. A empresa estudada possui, até o presente momento, mais de 90 % de suas operações ativas, e o tempo médio de permanência de um operador na empresa antes do projeto já era de 18 meses.

No intuito de resolver este problema, ou pelo menos amenizar seus efeitos, o presente estudo tem o objetivo de analisar o impacto da implantação na empresa de uma Universidade Corporativa que participe do empenho social de reduzir as desigualdades, utilizando como ferramenta a capacitação profissional e geração de renda, com benefícios diretos para a própria organização, considerando o aumento da motivação e perspectiva de futuro dos colaboradores, com o conseqüente alongamento da curva de produtividade dos operadores para 30 meses e da capacidade competitiva da empresa.

As pressões do mercado forçam a mudança, tanto para as organizações quanto para os profissionais do setor, a fim de adaptarem-se a essa nova realidade competitiva. Para a organização mudança significa inovação: em gestão, em processos, em tecnologia e, principalmente, em pessoas. Para os profissionais, mudança significa Aperfeiçoamento Contínuo com Elevação da Empregabilidade.

A solução é implantada na forma de uma Universidade Corporativa, com a função de desenvolvimento humano, juntamente com a integração desse enfoque aos processos que tratam do ciclo de vida do RH na empresa (recrutamento, seleção, treinamento profissional).

O modelo proposto, como será descrito nesse trabalho, proporciona vantagens para a organização em relação aos seus colaboradores, tanto sob o ponto de vista quantitativo (produtividade, rotatividade, entre outros) quanto qualitativo (aumento da motivação, perspectiva de futuro profissional e outros), além disso, é uma excelente oportunidade para jovens em idade e situação de potencial risco social.

1 METODOLOGIA

1.1 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

Esta dissertação está organizada em duas grandes etapas, a revisão de literatura e o estudo de caso.

Na revisão de literatura são discutidos os principais conceitos sobre educação, conhecimento, ambiente corporativo, produtividade, motivação, o processo de avaliação e como estes aspectos se manifestam no contexto organizacional, além de estratégias e metodologias para avaliação de programas de educação corporativa.

No estudo de caso são analisadas estratégias desenvolvidas e aplicadas para avaliação de programas de educação, voltados ao ambiente corporativo.

À revisão de literatura não é estabelecido um período específico, são considerados os principais autores na área e a tendência à gestão do conhecimento, enfatizada a partir da década de 1990.

Já o estudo de caso aborda a prática da empresa *Softway Contact Center*, com reconhecimento em suas práticas em Educação Corporativa, o que gerou no desenvolvimento e na implantação da Universidade Corporativa Softway. Neste estudo de caso são investigadas as estratégias e ferramentas já desenvolvidas e o que é hoje utilizado para a avaliação dos programas de educação corporativa, sua forma e aplicação, dificuldades na implantação e gerenciamento.

São, então, apresentadas as recomendações finais e as conclusões.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A motivação é um tema que desperta a atenção e tem um forte apelo para aqueles que procuram entender o comportamento e o pensamento do ser humano. Juntamente com a produtividade, estes temas já produziram livros sob vários aspectos com diversas abordagens. Tais questões vêm sendo temas de pesquisa, focados, muitas vezes, nos sintomas e não nas causas. A busca, essencialmente, tem sido motivada pela eficácia na produção de bens e serviços, e não na motivação do ser humano, ou seja, no sentido inverso da solução do problema.

Aliado à grande discussão sobre a motivação e a produtividade, o ramo de *telemarketing* está crescendo muito no mercado brasileiro, e assim, como na maioria das organizações, está procurando formas para conseguir reter seus funcionários por mais tempo e também de mantê-los motivados.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Como se pretende construir estratégias para ampliar o tempo de permanência do colaborador na empresa ?

1.4 OBJETIVO GERAL

Caracterizar os impactos da **Universidade Corporativa** em uma empresa de serviços.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar, na literatura especializada, a fundamentação teórica sobre o assunto;
- Verificar a influência sobre o tempo de permanência do colaborador na empresa;
- Verificar o impacto na rotatividade (turnover), dos participantes do projeto da Universidade Corporativa, em relação à totalidade dos membros da empresa;
- Correlacionar à teoria e os dados coletados, fazendo inferências sobre o processo no que diz respeito à produtividade, advertências e absenteísmo.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao falarmos em características de estudos exploratórios, faz-se importante levarmos em conta as variáveis que ainda não estão estabelecidas, o critério de coleta e análise dos dados e fazer uso de pesquisas qualitativas. Nesta perspectiva, a coleta e a análise dos dados são de suma importância para qualquer projeto que busque a comparação e a investigação científica de qualidade e que possam, ao menos, comprovar ou apresentar subsídios para a totalidade da situação.

Através desse estudo, a investigação privilegiará a possibilidade de se conhecer as reais vantagens estratégicas da implantação de uma Universidade Corporativa em uma empresa de serviços e os mecanismos utilizados como forma de alongar a curva de produtividade dos participantes do projeto. É preciso também entender esta pesquisa partindo de uma forma teórica para um método prático.

1.6.1 Delimitações e limitações da pesquisa

1.6.1.1 Delimitações

- O estudo foi realizado apenas no *Call Center* da Softway, Unidade Florianópolis.
- A amostra foi composta por operadores de *telemarketing*, todos em operações ativas.

1.6.1.2 Limitações

Segundo a Associação Brasileira de Telemarketing, a inexistência de um trabalho dessa natureza e nessa escala, que prevê análise e comparações, prejudica a análise da tarefa descrita.

- A escassa bibliografia sobre *call centers*.
- A insegurança por parte dos alunos sobre a validade e o reconhecimento dessa nova modalidade de curso superior, os cursos superiores de curta duração (Tecnólogos/Seqüenciais). Anexo C.

1.7 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em reunião com a direção da empresa em setembro de 2001, onde foram levantadas as necessidades de: alongar a curva de produtividade, elevar o índice de satisfação das pessoas e diminuir os custos de treinamento com novos entrantes, justificou-se a realização de uma pesquisa com o intuito de comprovar a suposição inicial de identificarmente o grau de interesse por uma formação superior. Trata-se de uma pesquisa *exploratória – descritiva*.

- Considera-se essa pesquisa do tipo *exploratória*, pois é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.
- Considera-se essa pesquisa do tipo *descritiva*, pois busca interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Expondo assim, características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Foi realizada uma pesquisa, entre os dias 25/02/2002 e 05/03/2002, com 457 colaboradores de uma população total de 850 operadores de *telemarketing*, na unidade de Florianópolis, na qual também foram relacionadas a idade, o sexo, grau de escolaridade, interesse por um curso superior, disponibilidade de pagamento e área de interesse.

O resultado da pesquisa confirma a suposição inicial da direção da empresa e da consultoria contratada e mostra que mais de 90% dos operadores têm interesse em cursos de formação superior de curta duração, conforme mostra a ilustração a seguir:



FIGURA 1: INTERESSE EM FORMAÇÃO SUPERIOR

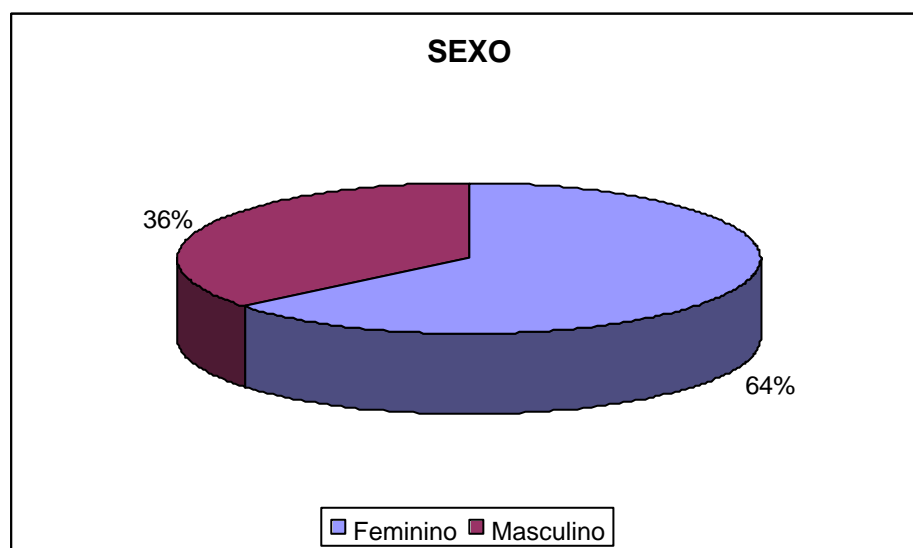


FIGURA 2: DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO SEXO

COMENTÁRIO: VERIFICA-SE A PREPONDERANCIA DE MULHERES.

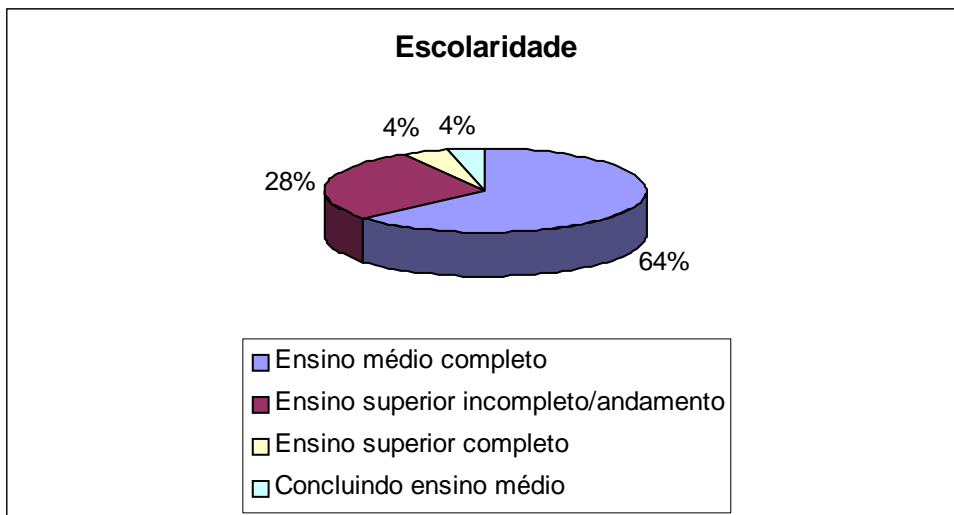


FIGURA 3: DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO GRAU DE ESCOLARIDADE

COMENTÁRIO: VERIFICA-SE O BAIXO ÍNDICE DE PESSOAS COM FORMAÇÃO SUPERIOR.

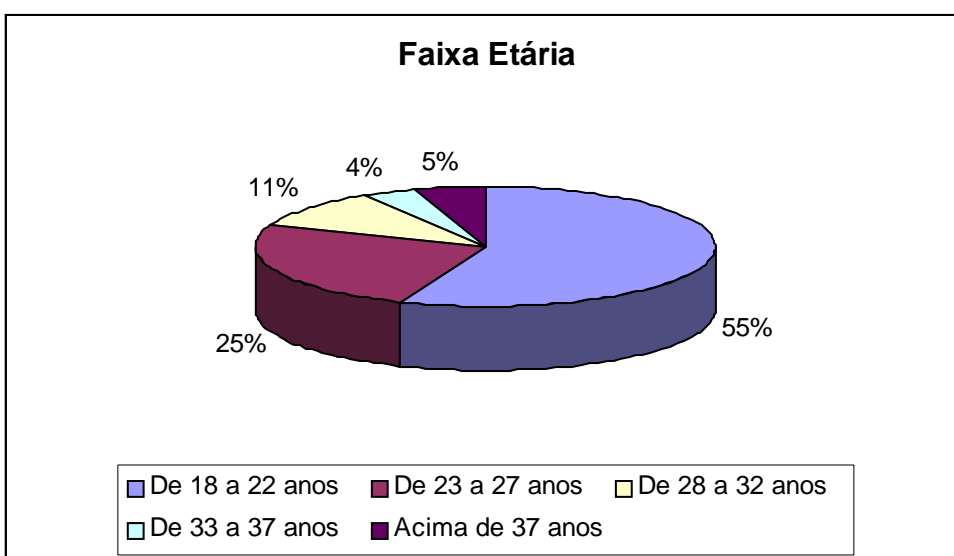


FIGURA 4: DISTRIBUIÇÃO QUANTO À FAIXA ETÁRIA

COMENTÁRIO: VERIFICA-SE QUE MAIS DE 90% DA POPULAÇÃO PESQUISADA, ESTÁ ABAIXO DE 33 ANOS DE IDADE.

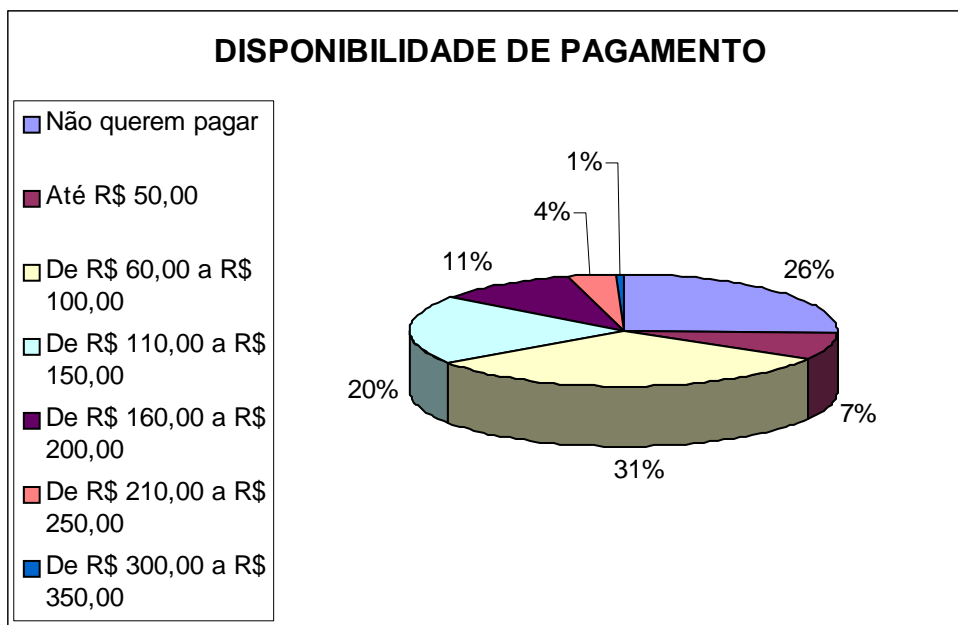


FIGURA 5: DISTRIBUIÇÃO QUANTO À DISPONIBILIDADE DE PAGAMENTO

COMENTÁRIO: VERIFICA-SE A BAIXA CAPACIDADE DE INVESTIMENTO

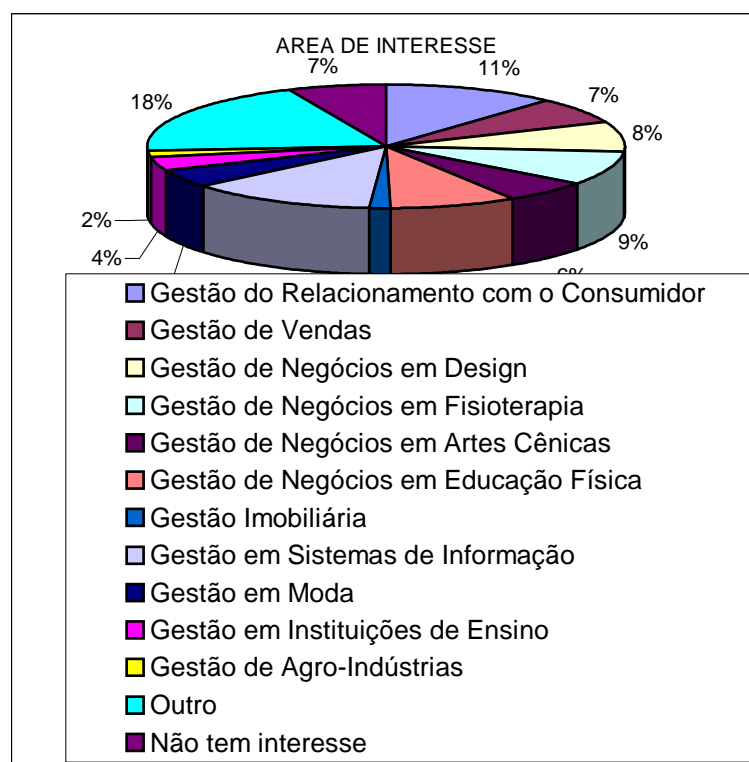


FIGURA 6: DISTRIBUIÇÃO QUANTO À ÁREA DE INTERESSE

COMENTÁRIO: VERIFICA-SE QUE NÃO EXISTE UM CURSO COM GRANDE CONCENTRAÇÃO, OU SEJA, SUPERIOR A 15%

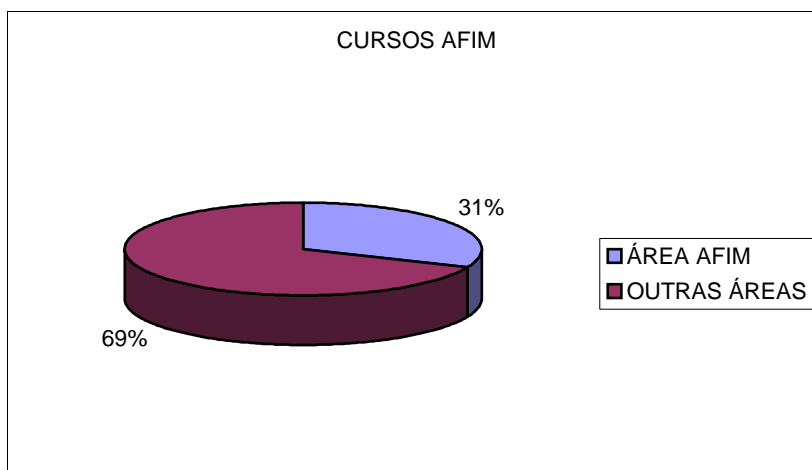


FIGURA 7: DISTRIBUIÇÃO QUANTO À OPÇÃO DE CURSOS RELACIONADOS COM A ATIVIDADE DA EMPRESA.

COMENTÁRIO: OS CURSOS CONSIDERADOS AFINS COM A ATIVIDADE DA EMPRESA, POR DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA DIREÇÃO, TOTALIZAM APROXIMADAMENTE 31% DAS OPÇÕES PESQUISADAS.

FORAM CONSIDERADOS CURSOS AFINS:

- GESTÃO EM RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR
- GESTÃO EM MARKETING E VENDAS
- GESTÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

1.8 ANÁLISE DA PESQUISA

Pode-se perceber um elevado grau de interesse pela formação superior (93%). No entanto, somente 36% possuem disponibilidade financeira para arcar com parcelas acima de R\$110,00 e, somente 16%, para mensalidades superiores a R\$160,00. 31% possuem interesse por cursos relacionados com a atividade da empresa. Considerando a mensalidade média das faculdades particulares acima de R\$ 300,00, constata-se que a disponibilidade orçamentária, de quase a totalidade da população pesquisada (99%), é uma das barreiras de acesso ao ensino superior privado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As definições dos termos a seguir são os conceitos adotados para efeitos do presente estudo, sem generalizá-los, visto que existem diferentes definições para os mesmos termos.

- **Educação:** refere-se ao processo de desenvolvimento unilateral da personalidade, envolvendo a formação de qualidades e atividades humanas, num determinado contexto de relações sociais.
- **Ambiente Corporativo:** refere-se ao contexto vivido pelas organizações de maneira geral, ao processo de trabalho, envolve questões como relações profissionais, padrões estabelecidos para o comportamento profissional, fluxo tradicional de atividade empresarial com fins lucrativos (recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, produção ou criação, atendimento ao cliente, comercialização, faturamento), relações internas e com o mercado.
- **Educação Corporativa:** processo de educação voltado ao ambiente, necessidades e objetivos da organização. Envolve cursos e treinamentos.
- **Universidades Corporativas:** unidade da organização responsável pela estruturação, viabilização e suporte ao processo de desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com objetivo de aumentar a perspectiva de vida das pessoas e de atender às necessidades estratégicas empresariais de uma organização.

- **Desenvolvimento Humano:** construído no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no início da década de 1990, compreende todas as potencialidades humanas em todas as sociedades e abrange o indivíduo em todas suas etapas de desenvolvimento.
- **Telemarketing:** é toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing.
- **Operação Ativa:** ferramenta utilizada nos processos de comercialização e campanhas promocionais também chamadas de campanhas ativas, que consistem num conjunto de ações que partem de um *call center* para atingir um determinado público.
- **Operação Receptiva:** ferramenta utilizada em campanhas receptivas, nas quais o público ou cliente é quem define a iniciativa do contato com o *call center* de uma determinada empresa. Não necessariamente o contato precisa ser realizado por telefone, é possível enviar um e-mail, um fax ou até mesmo acessar um site.

2.1 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE AO LONGO DA HISTÓRIA

A motivação é um tema que desperta a atenção e tem um forte apelo para aqueles que procuram entender o comportamento e o pensamento do ser humano. Juntamente com a produtividade, estes temas já produziram livros sob vários aspectos com diversas abordagens. Tais questões, muitas vezes, vêm sendo temas de pesquisas, focados nos sintomas e não nas causas. A busca, essencialmente,

tem sido motivada pela eficácia e eficiência na produção de bens e serviços, e não na motivação do ser humano, ou seja, no sentido inverso da solução do problema, para aqueles que percebem a produtividade como decorrência da motivação.

Para Taylor (1911), fundador da Administração Científica, toda pessoa é concebida e influenciada exclusivamente por meio de recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como forma de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. Nessa abordagem, a padronização de processos obteve resultados surpreendentes de produtividade. Ford, na sua linha de produção em 1908, levou 12h para produzir seu primeiro automóvel. Apenas 12 anos mais tarde, em 1920, era produzido um Modelo T por minuto. Em 1925, no auge da sua popularidade, um Modelo T saía das linhas de montagem a cada 5 segundos. Por outro lado, e como reflexo dessa visão microscópica do homem, a cria se voltou contra o criador através do que viria a ser o fantasma de todos os seguidores da produção em massa, a rotatividade, também conhecida por turnover¹, termo na Língua Inglesa.

Dentro de um curso sobre ergonomia o principal fator no contexto é, sem dúvida, o ser humano. Entendê-lo enquanto parte do processo produtivo torna-se necessário à medida que sua melhor compreensão irá tornar a tarefa de análise dos postos de trabalho completa, ou, no mínimo bem mais perto do ideal possível. Fialho & Santos (1998) afirmam que "uma pessoa se habitua rapidamente a estímulos pouco significativos, porém percebe sempre qualquer estímulo que origine dor ou prazer".

No início da década de 1920, Elton Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com turnover acima de 250%/ano, que havia tentado inúmeras vezes

¹ Turnover é a "suspensão da condição de integrantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária", segundo o norte-americano William Mobley (1982), em seu livro "Turnover: Causas, Conseqüências e Controle".

vários esquemas de incentivos salariais sem sucesso. Em pouco tempo, a partir de um sistema de benefícios, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu. Essa seria conhecida como a experiência de Hawthorne, na qual Mayo(1933), um dos principais estudiosos da Teoria *Relações Humanas*, constata que o nível de produção é resultante da integração social e que os trabalhadores não reagem à administração como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. É a teoria do controle social sobre o comportamento individual.

Ainda para a Teoria das *Relações Humanas*, a motivação econômica é secundária no rendimento do trabalhador. Para ela as pessoas são motivadas pela necessidade de "participação", e "aprovação social" dos grupos sociais nos quais convivem e de "participação" nas atividades destes. Daí o conceito de homem social.

Mc Gregor(1967) e outros teóricos criticam o modelo das *Relações Humanas* como sendo apenas um método mais sofisticado de manipulação dos empregados. Também dizem que, como o modelo tradicional, o modelo das *Relações Humanas* simplifica exageradamente a motivação, concentrando-se apenas num fator, como o dinheiro ou as *Relações Humanas*. Nessa abordagem foram desenvolvidas duas teorias:

- A *teoria X* que nada mais é do que uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios.
- A *Teoria Y* é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a realizar um bom serviço.

O problema, de acordo com a Teoria Y, é que a vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição

inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê espaço de desenvolvimento pessoal.

Chiavenato(2003) afirma que para os *Behavioristas* um dos temas favoritos é o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar. Nessa abordagem existe uma distinção entre problema, dilema e conflito.

Um problema envolve uma dificuldade a ser solucionada dentro do quadro de referência ou na aplicação das regras existentes. O dilema não é suscetível de solução padronizada, pois requer reformulação, ou seja, o abandono da abordagem habitual e a descoberta de novas maneiras de abordá-lo. Requer, sobretudo, inovação na sua abordagem. O conflito significa o colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo tem dificuldade de escolha de uma alternativa de ação. Para Argyris(1968), a responsabilidade pela integração ente os objetivos da organização e dos indivíduos recai sobre a administração. Sobre essa ótica, os gestores das empresas devem buscar compreender a organização como um organismo vivo em que as partes são interdependentes e, somente, através do acesso à informação e ao conhecimento em todos os níveis da organização que as empresas desempenharão suas atividades, muitas vezes, embora rotineiras e não criativas como perspectiva de mudança, ascensão pessoal e profissional. Surge, então, a Educação Corporativa como uma nova proposta de desenvolvimento das pessoas e crescimento sustentável das organizações.

Dave Ulrich, em *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Recursos Humanos Campeões), apresenta os seguintes desafios para os líderes empresariais:

Neste ambiente empresarial variável, global, exigente tecnicamente, encontrar e manter talentos motivados será o campo de batalha da competição. Assim como as equipes esportivas recrutam os melhores atletas agressivamente, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelos melhores talentos. As empresas de sucesso serão aquelas que estiverem mais preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem as qualificações, perspectivas e experiência necessárias para dirigir uma empresa global.

2.2 O SÉCULO XXI E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As empresas de sucesso no século XXI precisam e devem melhorar continuamente e devem, também, estarem adaptadas ao ambiente de constantes mudanças. Portanto, flexibilidade e adaptação são palavras-chave na antecipação destas freqüentes mudanças. O atual modelo, ao nos referirmos ao capitalismo organizacional, deve ser repensado. O excesso de comando e controle privilegia a burocracia, o que impede reações rápidas.

Temos então nas organizações uma falta de velocidade das decisões, fator preponderante nos negócios e, hoje, retardado pelas fronteiras departamentais.

Segundo Meister (1999), há uma diferença evidente entre os papéis, relativamente limitados, dos trabalhadores no passado e o alcance, consideravelmente mais ambicioso e exigente, das tarefas diárias de muitos trabalhadores nos dias de hoje. Isso significa que o trabalhador médio tem necessidade urgente de poder utilizar um complemento muito mais amplo de qualificações do que era considerado suficiente na organização tradicional.

Em virtude disso, podemos dizer que o elo entre a qualificação do funcionário e a competitividade de uma organização será a principal vantagem competitiva do século XXI, mesmo porque surge, diariamente, um conjunto totalmente novo de tecnologias, para que o trabalhador adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das

responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

Há também o fator comprometimento com questões relacionadas à *visão compartilhada*. Segundo Senge, (2003, p.303)

Um pressuposto alternativo é que, acima e além do interesse próprio, as pessoas querem realmente fazer parte de alguma coisa maior que elas mesmas. Elas querem contribuir para a criação de algo importante e valorizam fazê-lo junto com os outros.

Isto se reflete nos modelos atuais das organizações, o que possibilita a criação de uma visão compartilhada e cria um comprometimento maior e uma preocupação mais ampla. Faz com que as pessoas reconheçam seus maiores sonhos e ouçam os sonhos umas das outras. Quando gerenciadas com sensibilidade e persistência, a criação de uma visão compartilhada começa a estabelecer um sentido de confiança que surge naturalmente com a auto-revelação e com o compartilhamento sincero de nossas mais altas aspirações.

No que diz respeito ao modelo organizacional recente, diz Senge (2003), que o processo de comprometimento deve estar de acordo com a política interna. Este é um fator que pode ajudar na resolução de problemas recentes como as crises na economia mundial.

Com o mercado de trabalho inconstante e as mudanças sucessivas de reformas nos cenários econômicos mundiais ficam evidentes às políticas errôneas de um sistema quase que falido, o capitalismo. Segundo Kurz (2001), Marx sabia que são as condições que produzem os respectivos personagens. “Se somos cada vez mais governados e administrados por incompetentes, então faz-se a incompetência a própria condição de uma grande transformação da administração do trabalho”.

A política e a administração não se limitaram a adotar os conceitos modernos de gestão econômica e empresarial, afinal, o que dita as regras na nova economia é o dinheiro. E quando muito dinheiro está envolvido, é bom termos uma atenção redobrada. O que importa é que o contexto econômico mudou e para mantermos nossas instituições úteis e produtivas, precisamos mudar também. Neste cenário econômico, novas capacitações são exigidas, o que tornam necessárias também, formas novas de educação. No desemprego estrutural, muitas pessoas permanecem desempregadas por não terem as habilidades e os conhecimentos exigidos para exercer as novas funções; este é o sinal mais evidente de que a educação precisa mudar para ensinar ao aluno-trabalhador obter as qualificações desejadas por um mercado de trabalho diferente e não atendido.

Mudanças na educação, no entanto, não passam apenas pelo currículo e sim, pelos processos e pelas pessoas que fazem a educação funcionar.

2.3 O PROBLEMA DA FALTA DE EMPREGO

O desemprego, no atual contexto econômico e político do Brasil é um tema amplo. Na realidade, o cenário atual reveste-se de uma série de problemas provenientes de fatos e origens múltiplas cuja solução não é fácil. Exige, portanto, um conjunto de ações por parte do governo, das empresas e da sociedade civil, pois o impacto do desemprego causa efeitos altamente negativos, de caráter generalizado, na qualidade de vida e em todas as camadas sociais simultaneamente com a perda da cidadania. O Brasil vive esta crise em decorrência de vetores bastante prejudiciais à nossa Economia, dentre os quais devem ser ressaltados a

Globalização, interesses menores de natureza política, forças corporativistas mal intencionadas, sistemas de educação ultrapassados e, porque não dizer, a falta de informação sobre os direitos à cidadania que permitem um clima, não desejável de fatalismo e passividade.

O desemprego, porém, não é um problema só no Brasil; ele ocorre na Europa e em toda parte do mundo. Algumas sociedades convivem hoje, efetivamente, com o espectro do “desemprego de massa”.

No Brasil, é grande a preocupação dos trabalhadores, dos sindicatos, das autoridades e dos estudiosos de problemas sociais. Esta é uma realidade que está muito próxima de nós. O desemprego causa vários problemas: para o desempregado, para a família e para o Estado. O desemprego para o cidadão provoca insegurança, indignidade e aquela sensação de inutilidade para o mundo social.

Para Torres e Longo (2003), talvez a solução momentânea seja a requalificação profissional. Os profissionais que perdem seus postos de trabalho devem passar por treinamentos e reciclagens. Só assim, podem encontrar outra atividade e assumir uma nova vaga no concorrido mercado de trabalho moderno. O desempregado não pode ficar esperando nova oportunidade para ocupar a mesma vaga que ocupava antes da demissão, mesmo porque aquela vaga, ou melhor, aquela função pode deixar de existir. No Brasil, aquele que deseja voltar ao mercado de trabalho deve se reciclar, buscando uma colocação em outra área ou ramo de atividade; para isso, ele deve estar preparado.

Ainda sobre este aspecto, vale ressaltar que o desemprego de massa constitui somente uma das faces do impacto global relacionado com o inadequado domínio da tecnologia pela sociedade, como o excesso da individualização e da automação industrial, o que quebra a dimensão de comunidade.

O controle social constitui uma outra face: a performance de cada indivíduo ou grupo é controlada exaustivamente e sem atraso, o que significa rigoroso acompanhamento da produtividade e da intensidade do trabalho. Aliás, sobre este tema, as mudanças do trabalho na sociedade, é preciso que abordemos alguns itens principais de teóricos como Taylor e Ford, que explicam bem as transformações maiores do processo de trabalho, que vêm acontecendo desde a segunda metade do século XIX e se prolonga até os nossos dias.

O Taylorismo, segundo Palloix (1976, p.37-60), implicou a captura, a sistematização e a decomposição do gesto operário, assim como a sua incorporação em um sistema de máquinas, que impunha a forma de operação aos trabalhadores. Significou, também, o aprofundamento da clivagem entre trabalho de execução manual e trabalho intelectual, provocando uma marcada bipolarização no contingente assalariado. O fordismo incorporou o operário em um sistema de máquinas, cuja progressão era automática, tendo Ford suplantado Taylor no sentido de que mesmo o ritmo de trabalho passou a ser imposto pelo maquinismo. (CORIAT, 1979). Estes resultados, em termos de desqualificação e superqualificação da força de trabalho e de avanço da produtividade, adquiriram com o fordismo uma dimensão ainda maior de organização de trabalho fragmentada, repetitiva e cadenciada, conforme o ritmo da progressão na própria linha de montagem, emblema desta forma de organização.

2.4 A EDUCAÇÃO COMO VIA NO COMBATE AO DESEMPREGO

Dois fatos, hoje, estão cada vez mais freqüentes na consciência dos líderes atuais como da maior relevância: a importância da educação e a questão da empregabilidade. Vivemos um período de transição, em que começa a tomar corpo a sociedade pós-capitalista com sua nova economia, a economia do conhecimento, atropelada, fustigada pelas tecnologias digital e da informação. A educação e a escola passam a ser as verdadeiras riquezas das nações.

Por outro lado, a globalização e a complexidade de inúmeros problemas desafiam os governos, desnudando a sua incapacidade de solucioná-los. Com isso, passam a proliferar organizações privadas com responsabilidades públicas para ajudar, ou substituir, o poder público em suas funções.

Neste aspecto, cito as formas de capacitação e atualização profissional modernas das empresas para com seus empregados. Os departamentos de treinamento e desenvolvimento têm passado por uma série de drásticas mudanças, tornando-se principalmente uma ferramenta de revitalização das empresas e de construção de competitividade baseado na aprendizagem (READY et al, 1994). Vicere (1992) são mais específicos quando afirmam que treinamento não é mais o desenvolvimento de pequenos grupos com o objetivo de ascendê-los hierarquicamente na organização, mas uma ferramenta para a construção de vantagem competitiva.

A evolução dos departamentos de treinamento e desenvolvimento é marcada por duas tendências não excludentes entre si. A primeira é o crescente envolvimento entre empresas e instituições de ensino superior no desenvolvimento de programas *in company*.

A segunda tendência é o encaminhamento de empregados para cursar programas oferecidos pelas instituições de ensino superior, sejam eles programas genéricos, especialmente desenvolvidos para o treinamento de executivos, sejam eles cursos de graduação ou pós-graduação.

Isto abre novas perspectivas para o capital humano. Para Schultz (1993), na *Teoria do Capital Humano* existem duas perspectivas articuladas. Na primeira, a melhor capacitação do trabalhador aparece como fator de aumento de produtividade. A qualidade da mão-de-obra obtida graças à formação escolar e profissional potencializaria a capacidade de trabalho e de produção. Os acréscimos marginais e a formação proporcionariam acréscimos marginais superiores de capacidade produtiva, o que permitiria maiores ganhos para empresas e, também, para os trabalhadores. Na segunda perspectiva, a Teoria do Capital Humano destaca as estratégias individuais com relação a meios e fins. Cada trabalhador aplicaria um cálculo custo-benefício, no que diz respeito à constituição do seu "capital pessoal", avaliando se o investimento e o esforço empregados na formação seriam compensados em termos de melhor remuneração pelo mercado no futuro. Atualmente, há uma crise no modelo taylorista-fordista, que se encontra associada à redefinição das relações de trabalho na empresa e do papel do sistema educacional.

O aperfeiçoamento da força de trabalho eleva a eficiência do trabalho e do capital e podemos encontrar expressivas citações sobre o tema nas obras de Adam Smith e de Marx. Na década de 1960, Theodore Schultz publicou diversos textos que lhe renderam o Prêmio Nobel de Economia, em 1979, com forte impacto no Terceiro Mundo, sendo sua teoria considerada uma alternativa para se alcançar o desenvolvimento econômico e para se reduzirem algumas desigualdades sociais.

O entendimento de que a educação seria comparável a um investimento produtivo tomou corpo na área econômica, a ponto de estimular um campo específico de pesquisa e de reflexão, a Economia da Educação.

O também prêmio Nobel de Economia em 1972, Kenneth Arrow (1963) contesta a existência de ligações positivas entre educação e produtividade e entre educação e salários. Em sua Teoria do Filtro, procura demonstrar que a educação operária, principalmente, como um processo de seleção dos indivíduos, reforça a estratificação social.

Os sociólogos Bourdieu e Passeron (1985) clarificam e endossam, os apontamentos de Arrow, ao dizer que as propostas de valorização da força de trabalho através da educação, sobrevivem sob o enfoque das Relações Humanas, perspectiva que utiliza a gestão da força de trabalho para esclarecer a era do conhecimento.

Ainda sobre esta perspectiva, a gestão da força de trabalho e a teoria do capital humano, refletem uma estrutura que facilita o compartilhamento de dados e informações e, conseqüentemente, dissemina o conhecimento pela empresa.

A Teoria do Capital Humano fundamenta-se na crença de que todos os indivíduos têm condições de tomar decisões livres e racionais. Seguem-se duas conclusões. A primeira é a de que as desigualdades sociais e as diferenças na distribuição de renda são de responsabilidade dos próprios indivíduos. Alguns investem mais na sua educação, garantindo rendimentos superiores; outros se acomodam em patamares inferiores. A segunda conclusão, decorrente da primeira, é que o sistema educacional apenas responde às demandas individuais, não tendo como atribuição promover a igualdade de oportunidades.

2.5 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Para entendermos as *Universidades Corporativas*, faz-se necessário que vislumbremos um passado remoto; estudemos, primeiramente, o conceito único e de universidade e que acompanhem o desenvolvimento da instituição por meio das diferentes épocas históricas. Sem uma contextualização histórica, social e política, é impossível de se fazer uma análise mais profunda do tema.

2.5.1 A educação como conceito

Como se sabe, a universidade é uma instituição medieval. O fato é que pelo menos sete séculos de existência contemplam a universidade. *Vogt (1996)* diz que sua história, suas transformações, suas características ao longo do tempo têm sido, com persistência cada vez maior, e o objeto de estudos e análises têm contribuído para a compreensão do papel social que ela tem desempenhado desde as suas origens até a nossa época. *Vogt(1996)* também nos mostra que a universidade é uma instituição criada pela civilização ocidental e cujo nascimento se dá na Itália, na França e na Inglaterra, no início do século XIII.

Nesse percurso diversificado e rico de acidentes destaca-se o esforço histórico das universidades, buscando consolidar a sua autonomia na educação. A questão da autonomia de gestão financeira das universidades vai, pois, se configurando ao longo da história como um dos principais objetivos a serem conquistados pela sua comunidade, sobretudo a partir do momento em que o modelo do ensino superior público e gratuito vai se impondo como a forma mais

eficiente e eficaz de realização dos fins principais da atividade universitária: o ensino, a pesquisa e a prestação de serviços.

Para Teixeira (2001), o estudo aponta que não há um conceito único e nem as funções são as mesmas em tempos e espaços diferentes. A afirmação pela negação é decorrente de que, apesar de termos universidades em épocas e regiões diversas, com modos de produção distintos, padrões culturais profundamente diferentes, a universidade se ajusta e não se fixa somente em um único modelo. Ela se ajusta à realidade contextual. Da mesma forma como a família, o Estado e as igrejas, as universidades preservam seus papéis ou funções básicas, voltadas para a cultura superior e ocupam um lugar específico nas sociedades às quais pertencem.

Durante muito tempo, esses valores de “*geração de saber*” foram tidos como fundamentais para a sociedade, porém, é verídico afirmar que, de certa forma, a modernidade exigiu que estas instituições se reciclassem e se tornassem comprometidas com a construção do conhecimento. Comprometimento com a igualdade e que sirva de base para a expressão da emoção e do prazer.

Afirma também Ayres (2001) que a universidade precisa estar sempre acompanhando o avanço da tecnologia, a ciência, a arte e a procura incessante do desconhecido. Mesmo que essa busca seja constante, por outro lado, é também de competência da universidade a preservação do patrimônio de cada povo, no que diz respeito à preservação da identidade dessa cultura.

É neste aspecto que podemos começar a formação de um conceito sobre Universidade Corporativa. Para Meister (1999), o conceito pode ser definido como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes,

fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Já para Eboli (2002), a Universidade Corporativa pode ser vista como um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências.

Para Clark (1983), talvez seja este o propósito das atividades acadêmicas que se dividem por áreas e por estabelecimentos institucionais, ramificando-se em três itens fundamentais que explicitam a complexidade organizacional da academia. O primeiro é a divisão do trabalho decorrente da especialização do conhecimento. No segundo, ocorre a reunião de aspectos simbólicos, culturais e relatos compartilhados, que são decorrentes da área de conhecimento de um grupo, do estabelecimento institucional e da cultura do ambiente externo. O terceiro item de uma organização acadêmica é a autoridade, que deve ser baseada no conhecimento personalizado, colegiado ou profissional; no estabelecimento institucional burocrático ou patronal; e no sistema governamental, político ou pansistêmico.

As instituições de ensino superior são percebidas como exemplos proeminentes de organizações debilmente coesas (CLARK, 1983), ou frouxamente articuladas (WEICK, 1976) e cujos objetivos são vagos, ambíguos e conflitantes (COEHN e MARCH, 1974). Os objetivos gerados se constituem em grupos acadêmicos em torno de determinados corpos de conhecimento e determinam os objetivos das organizações. É um contraste com a percepção a respeito das organizações corporativas, nas quais a estrutura é voltada para o atendimento dos objetivos almejados, que são diferentes da lógica corporativa.

2.5.2 O surgimento das universidades corporativas

Segundo Eboli(2004),em meados de 1970, houve a diferenciação entre o sistema de ensino superior público e privado. Por um lado, a universidade privada produziu a ampliação do acesso ao ensino superior, e por outro, “desobrigou” a atuação do Estado, com tanta responsabilidade em relação ao sistema.

Por este ângulo, surge a busca da visão compartilhada entre empresa e universidade, unindo as necessidades dessas organizações. Nos anos 1950, 1960 e 1970, nos Estados Unidos, as grandes e pequenas empresas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como se prepararem para fazer o seu trabalho melhor. Foi devido aos momentos de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca da qualificação profissional, que as universidades corporativas(UC) surgiram.A UC surge no final do século XX como setor de maior crescimento no ensino superior.Para compreender na sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentam o aparecimento desse fenômeno(Meister,1999).

Em essência, são cinco:

1. **Organizações flexíveis:** A emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
2. **Era do conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;

3. **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
4. **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
5. **Educação para a estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado de educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional de negócios.

A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios. O número de organizações com UC nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1998 para mais de 2000 em 2004, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais destacam: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. O fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de UCs nos Estados Unidos ultrapassará o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário. No Brasil, essa tendência está aumentando a cada dia, à medida que as empresas começam a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento, de modo que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio. (Eboli, 2004)

Segundo Vierling(1995), a sustentação de uma vantagem competitiva que inspirasse o aprendizado permanente e um desempenho excepcional é o que há de comum entre empresas que adotam a Universidade Corporativa. Com o passar dos anos, essas empresas transformaram-se em lugares projetados, com salas de aulas específicas, em que os objetivos são desenvolver meios de criar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Para Carvalho (1988), a associação da palavra universidade com a imagem de campus, edifícios, reitores e professores, passa longe da idéia da versão corporativa. Para o autor, trata-se mais de um processo vivo com todos os níveis da empresa envolvidos na aprendizagem, no qual os funcionários aprendem uns com os outros, compartilham inovações e melhores práticas, visando superar sua performance no trabalho e, conseqüentemente, aumentar a produtividade da empresa.

No passado, os participantes assistiam às aulas, hoje equipes de trabalho colaboram para tornar-se uma comunidade de estudantes. Carvalho (1988) cita também que a mudança no contexto da aprendizagem fez com que as análises sobre questões como treinamento, desenvolvimento de competências, foco do aprendizado e público-alvo das universidades, forme uma estratégia diferenciada da universidade entendida até o momento como convencional, seja esta pública ou privada. Isto ocorre, talvez, pelo fato de as universidades enfrentarem o desafio de deixar para trás um modelo de educação, baseado no campus universitário e centrado no professor, para adotar um modelo centrado no aluno.

Mesmo com as enormes pressões que faculdades e universidades continuam a enfrentar para conseguir mais alunos, reduzir custos e tornarem-se mais eficientes em suas operações, muitas continuam a oferecer a mesma receita. Fazer da educação universitária tradicional um centro realmente voltado para o aluno é um desafio enorme para essas instituições.

2.5.3 Metas globais, princípios e pressupostos das universidades corporativas

Para Eboli (2004), a missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. De modo geral, os projetos de UC enfatizam as seguintes metas globais:

- Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas.
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento.
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento.
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

De acordo com Meister(1999), as experiências da implantação dos projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios. São eles:

- Desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas;
- Migração do modelo "sala de aula" para múltiplas formas de aprendizagem – aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar;
- Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
- Estímulo para gerentes e líderes se desenvolverem com o processo de educação;
- Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

No quadro a seguir, são apresentadas as principais características de um centro de T&D tradicional e de uma universidade corporativa, facilitando assim a compreensão das implicações dessa mudança de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO	➔	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver Habilidades	OBJETIVO	Des. as 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 de habilidades	RESULTADO	Aumento de competitividade

ILUSTRAÇÃO A – MUDANÇA DE PARADIGMA

O conceito de UC corresponde à implementação dos seguintes pressupostos:

- **Objetivo Principal:** desenvolver as competências críticas em vez de habilidades individuais;
- **Foco no aprendizado:** Privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual;
- **Escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- **Ênfase dos programas:** conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;

- **Públicos–alvo:** adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários;
- **Local:** contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual, e não necessariamente um local físico.

É importante salientar que as empresas pioneiras na adoção de UCs demonstram uma capacidade invejável de “enxergar primeiro o futuro” e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos baseados nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos. Também enfrentam com coragem o enorme desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis, procurando avaliar quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando para isso indicadores vinculados ao sucesso. (Eboli,2004)

A respeito destes pressupostos, não devemos esquecer, em hipótese alguma, que as universidades corporativas são empresas como quaisquer outras e devem operar como unidades de negócio, determinadas a se auto-sustentar, deixando de ser um centro de custo para transformar-se em um centro de resultados. Consideremos o fator empresa, cada vez mais como a satisfação das necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos. (Meister,1999)

A universidade corporativa deve também se movimentar em um modelo em que ela mesma pague pelos serviços que presta (MARIOTTI, 1996). O valor, a mensuração dos resultados e a consciência financeira devem formar o âmbito de

processo e de resultado de uma universidade corporativa, pois a mesma oferece serviços que satisfazem a irradiação e a consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual, direta e indiretamente, devem fazer parte do seu currículo, as atividades ligadas aos princípios, crenças e valores da organização, que funcionem como forte estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores.

Com base em pesquisas de levantamento, realizadas ao longo de um período de dez anos, verificou-se que o apoio organizacional para o desenvolvimento da educação corporativa vinha se expandindo ao longo do tempo; assim como era crescente o nível de demanda de recursos externos, tais como corpo docente de instituições de ensino superior e consultores externos, no desenvolvimento e implementação de programas *in company*. (MEISTER, 1999)

Diante disso, muitas empresas vêm se conscientizando da necessidade de implementar os seus programas de desenvolvimento humano. Evidentemente que uma implantação dessa natureza não é fácil, e sob diversos prismas, apresenta uma enorme complexidade no que diz respeito às especificidades organizacionais. (KAST, ROSENWIG, 1980).

Mesmo que o mundo acadêmico possa apresentar propósitos e visões diversas em relação às outras organizações, observa-se que o objetivo institucional da universidade é similar nas universidades corporativas. O trabalho acadêmico se organiza em torno de bases cuja natureza é intelectual e, sendo assim, são totalmente distintos daqueles que se encontram nas organizações industriais. Porém, Clark (1983) faz uma ressalva: não é que a educação superior seja singular em todos os seus aspectos, de fato, outros setores vêm se assemelhar cada vez mais a ela à medida que se fundamentam no conhecimento.

Segundo Nimitz e outros (1995, p.180), “as diferenças culturais entre instituições de ensino superior e empresas se manifestam nos métodos de operação, que refletem as características do design organizacional”.

Isto significa que as universidades operam com perspectivas de médio e longo prazo, enquanto as empresas estão focadas, em sua maioria, na questão do lucro, em um prazo muito mais curto. Entende-se então porque muitas vezes, as universidades resistem às mudanças, alterações e inovações curriculares, assim como a atualização tecnológica do ensino, de forma que acompanhe a evolução profissional.

2.5.4 O processo de ensino – aprendizagem nas universidades corporativas

Educação é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano recebe essas influências, assimila-as de acordo com as suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro de seus próprios padrões pessoais.

O educador brasileiro Paulo Freire (2000) aborda a diferença entre treinar e educar, descrevendo que treinar é aprender as técnicas e habilidades necessárias para determinado fim, enquanto educar é muito mais que isso.

Chiavenato (1999) destaca que a educação profissional é a educação institucionalizada, que visa ao preparo do homem para a vida profissional e compreende três etapas interdependentes e distintas:

- a formação profissional;
- o aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional;
- o treinamento condicionado.

Há, também, segundo Japiassu (1977), a caracterização do pré-saber relativamente ao saber e que pode contribuir de alguma forma no processo da educação corporativa, sob o prisma do colaborador da organização e estudante, trazer à academia conhecimentos comuns, empíricos, experiências próprias e opiniões.

Quanto a estas questões Foucault (1977, p.18) afirma que “a episteme é a infra-estrutura cultural da emergência do saber propriamente dito”. Isto significa dizer que antes do surgimento de um saber ou de uma disciplina científica há sempre uma primeira aquisição mental já formada de modo mais ou menos natural ou espontâneo.

Como já dizia Aristóteles (apud JAPIASSU, 1977, p.17) “Toda disciplina suscetível de se aprender e todo estudo comportando um processo intelectual constituem-se a partir de um conhecimento já presente”.

Também Freud (1968 p. 120) ao definir o processo científico afirma que:

Sempre ouvimos dizer a seguinte formulação: uma ciência deve ser construída sobre conceitos fundamentais claros e nitidamente definidos. Na realidade, nenhuma ciência começa por tais definições e sim pela descrição dos fenômenos que são em seguida reunidos, ordenados, classificados e relacionados.

Diante destes aspectos, a Educação Corporativa apresenta mudanças significativas. Na visão da especialista na área Jeanne Meister (1999, p. 95) “Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a

educação de funcionários, clientes e fornecedores, com objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”.

Para que isso ocorra é necessário que se estabeleçam parcerias no processo de ensino-aprendizagem que variam desde instrutores, gerentes de unidades, docentes de universidades, consultores e, em alguns casos, a própria cúpula da empresa.

No Brasil, a falta de uma nitidez conceitual sobre o corpus teórico pedagógico cria um paradoxo no estado do pré-saber que, entretanto, se faz importante e necessário. Contudo, se ficarmos restritos apenas nessa prática, sem uma teoria consistente que fundamente a necessidade, correremos um risco de o processo pedagógico, de o ensino e de a aprendizagem serem apenas, auxiliares de ensino.

Quanto a esses processos de ensino e aprendizagem, Bachelard (1971) diz que não basta sistematizar a experiência, é necessário também um corte epistemológico para que se realize a passagem de um pré-saber para um saber. Este corte epistemológico consiste numa ruptura com a experiência primeira e a tomada do fenômeno de um ponto de vista qualitativo diferente, ou seja, dentro de uma nova organização.

Para Visca (1987), a conceituação da aprendizagem e as dificuldades que possam existir no ato de aprender surgem da integração que o autor faz, por assimilação recíproca, das contribuições das escolas psicanalíticas e de psicologia social.

Essa convergência é possível e, segundo Silva (1987), ocorre porque existem princípios que são adotados por estas escolas que são: o estruturalismo, o construtivismo e o interacionismo.

Piaget e Vygostky são os pensadores que mais influenciaram o pensamento pedagógico. Apesar de algumas diferenças contextuais entre os dois autores, sabe-se que foram eles os precursores das teorias que tentam explicar o processo de ensino e de aprendizagem.

No *estruturalismo* a realidade é vista como uma rede de relações que produzem estruturas, totalidades que são sistemas e, como tal, possui suas próprias leis e propriedades, independentemente das propriedades dos elementos que a constituem (PIAGET, 1976).

Já Vygotsky (1989) defende a escola como o aprendizado e como o próprio objetivo do processo escolar e acadêmico, em que o professor tem o papel explícito de interferir na zona de desenvolvimento proximal dos alunos. O único bom ensino, defende o autor, é aquele que se adianta ao desenvolvimento.

Isto é justificado, também, através da segunda característica, citada acima e defendida por Vygotsky, que é o *construtivismo*, que se dá através de permutas entre o sujeito e o meio por complexidade crescente em busca de um equilíbrio mais móvel ou de maior nível de integração.

Segundo Silva (1998), Piaget e Vygotsky defendem juntos, a última característica que é a do interacionismo e tanto um quanto o outro defendem que é na interação que se constrói o sujeito e o objeto.

A esses princípios respondem tanto o processo geral de aprendizagem como as aprendizagens particulares. De acordo com esse enfoque, tem-se uma visão estrutural do ser humano, já que a aprendizagem se dá sobre a apreensão integrada dos aspectos cognitivos, afetivos e sociais.

2.5.5 O crescimento das universidades corporativas

O desenvolvimento do capital humano, de modo a integrar o trabalho e a aprendizagem continuada, é o que justifica o aumento acentuado das universidades corporativas no Brasil e no mundo.

Os melhores exemplos vêm dos Estados Unidos, um pouco antes da década de 1970, quando a General Electric inaugurou sua *business school*, seguida pela expansão do modelo nas décadas de 1980 e 1990, como tendência ao autodesenvolvimento, pois as empresas não aceitavam mais que a responsabilidade pelo treinamento dos colaboradores ficasse somente sob a tutela destas.

Segundo a professora Marisa Eboli (2002 p.34):

Hoje, mais do que nunca, exige-se do profissional, atitudes mais complexas e integrais, maior capacidade de pensar e executar. A postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem caracteriza o perfil de gestores e colaboradores do próximo milênio.

Para a autora, o modelo mecanicista e instrumental não responde aos anseios da Nova Era, na qual um dos maiores desafios é a retenção de talentos e o comprometimento da organização com o desenvolvimento contínuo como uma forma de vantagem competitiva sustentável.

Durante o ano de 2003, o processo de construção das Universidades Corporativas esteve em ascensão, com mais e mais companhias lançando ou aperfeiçoando seus programas de estudo. De acordo com Chapman, analista de pesquisa de e-Learning do Instituto Brandon Hall, em uma pesquisa realizada com

600 das maiores companhias norte-americanas, 60% delas estão oferecendo algum treinamento corporativo.

No Brasil, a empresa Accor foi a primeira a importar o conceito de aprendizagem organizacional. As atividades da Academia – Universidade de Serviços, depois rebatizada de Academie Accor do Brasil, tiveram início em 1992. Só em 2002, a escola beneficiou mais de 22 mil funcionários em pelo menos um de seus cursos, em um universo de 30 mil colaboradores à época.(EBOLI, 2004)

Temos exemplos bem-sucedidos de empresas que estão implantando ou implantaram recentemente o conceito de Universidade Corporativa. A Universidade Datasul, por exemplo, foi implantada em Setembro de 2000/2001 e pretende oferecer conhecimentos de acordo com a demanda do usuário. O novo serviço visa a distribuição eficiente do conhecimento. (EBOLI, 2004)

Por meio de uma plataforma de gestão de aprendizagem, é possível monitorar a grade curricular de cada profissional da empresa e fornecer treinamentos personalizados. (EBOLI, 2004)

De acordo com Alice Feuser, gerente da Universidade Datasul, a ferramenta permite gerar economia e aumentar a rapidez e eficiência pelo fato de ser baseada em ferramentas como a Internet e laboratórios. Além disso, por gerenciar cada funcionário individualmente, os conhecimentos oferecidos estão alinhados à demanda. (EBOLI, 2004)

A Souza Cruz é outro bom exemplo de uma grande empresa investindo em Universidades Corporativas. A empresa identificou as vantagens há cinco anos. Em 1997, foi implantado o projeto-piloto e a Universidade Corporativa da Souza Cruz existe desde Abril de 2000, na qual já foi feita a capacitação de 5 mil funcionários.

Já a Alcatel Telecomunicações, fabricante de sistemas de rede e comunicação, está inaugurando em 2004 a Alcatel University São Paulo. O centro de formação é orientado ao *business to business* e é voltado a clientes, parceiros e funcionários. O objetivo é oferecer cursos para o aperfeiçoamento e reciclagem de produtos e serviços da companhia, além do auxílio na criação de competências necessárias para a gestão de projetos e pessoas. (EBOLI, 2004)

Para Rafael Fernandez, gerente da Alcatel University, a idéia é ter uma complementação dos serviços já prestados. “O canal treinado é uma garantia que os clientes vão usar os produtos da forma correta e completa”, ressalta o executivo. Com essa iniciativa, já são 14 unidades espalhadas pela Europa, Américas e Ásia.

Uma das metas da Alcatel University é transformar o conceito de atendimento, para que os instrutores sejam vistos como prestadores de serviços, e não apenas técnicos, buscando cada vez mais a compreensão de como satisfazer os clientes. (EBOLI, 2004)

O Banco do Brasil também possui a sua universidade corporativa, voltada a funcionários parceiros, clientes e fornecedores da instituição financeira. Em parceria com as principais instituições de ensino do País, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, oferece cursos presenciais, treinamentos à distância, monitoria em serviço, bolsas de graduação, programas de pós-graduação, *web sites*, bibliotecas entre outros. (EBOLI, 2004)

Nos bastidores da nova universidade, está uma rede de conhecimento envolvendo 1.500 instrutores cadastrados que atuam junto ao banco. Segundo Marcos Fadanelli Ramos, gerente executivo em gestão de pessoas do Banco do Brasil, o banco pretende investir R\$ 50 milhões em formação de pessoal, este ano.

Conforme esta tendência se confirma, surgem novas oportunidades, não somente para as companhias que criam universidades corporativas, mas para muitas outras, como as que oferecem conteúdo *on-line*. Isso acontece porque muitas universidades corporativas terceirizam grande parte de sua produção. (Eboli, 2004)

No Brasil, segundo Eboli (2004), hoje aproximadamente 100 organizações nacionais ou multinacionais, tanto no campo público como privado, já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidades corporativas. Na verdade, esses números demonstram que a educação corporativa não é mais um modismo na área de Administração. Ela veio para ficar no Brasil e no mundo, principalmente, para tornar as empresas cada vez mais competitivas no árduo jogo do mundo dos negócios.

As universidades corporativas preparavam profissionais, mas não era nada tão sistemático como atualmente, era algo mais atemporal, esporádico. A idéia agora é sistematizar a universidade corporativa. Essa evolução deveria apavorar as pessoas no passado, mas hoje é obrigatório pensar na capacidade dos profissionais no futuro e de como eles precisam e precisarão de atualização. (EBOLI, 2004)

Para Nisembaum(2004), hoje, um dos objetivos básicos dessas novas ferramentas de treinamento é alinhar os objetivos da empresa com o indivíduo. Atualmente, a companhia diz onde quer chegar e, em cima disso, determina o que o profissional terá de saber e aí monta o conteúdo do programa.

Esta conscientização tanto das empresas quanto dos profissionais sobre a capacitação está reduzindo as chances de uma companhia perder um bom talento e preserva o capital intelectual dela, que hoje é o grande diferencial no mercado.

Conforme Eboli (2004), há uma relação direta entre o ser moderno, o nível de educação e a competitividade. De cada dez empresas mais admiradas nos Estados Unidos, seis possuem universidades corporativas.

Os *rankings* brasileiros não são diferentes. Conforme estudo realizado pela consultoria Price Waterhouse Coopers, 70% das 1000 empresas citadas na Revista Fortune enfatizam que, para sustentar o crescimento, o treinamento é o fator número um.

Ainda no Brasil, as universidades corporativas têm se transformado em uma ferramenta para o sucesso, o qual vem se constituindo em um referencial de estudos para determinar as melhores práticas de educação.

Além de envolver as Unidades de Negócios em todos os aspectos de seus processos, os executivos formam um comitê de aprendizagem, no qual as estratégias empresariais são os direcionadores principais da estrutura da universidade e as metas de treinamento são determinadas depois que as metas organizacionais são definidas. (EBOLI, 2004)

3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO

Para Meister (2003), as Universidades Corporativas são unidades de educação e treinamento das empresas que disponibilizam múltiplas alternativas de aprendizagem, alinhadas à estratégia organizacional, para promover o desenvolvimento não só de seus funcionários, mas também de outros elementos da cadeia de valor da empresa, como clientes, fornecedores e parceiros.

3.1 O CONCEITO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O crescimento das universidades corporativas sinaliza uma demanda por um novo modelo de educação que seja oferecido no momento necessário e que tenha como foco as qualificações, o conhecimento e as competências de que os profissionais precisam dispor para obter sucesso no mercado global altamente instável, já citado anteriormente.

Isto significa dizer que este modelo sistematiza e agiliza esforços de aprendizagem e desenvolvimento. É o que faz Meister (1999) ao comparar o Estado com uma empresa que possui uma universidade corporativa: enquanto o estado depende da universidade tradicional que visa sistematizar a educação superior, a empresa emprega o modelo de aprendizagem e desenvolvimento formando um único e coeso modelo.

A educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento da cadeia de valor, empregados, fornecedores, clientes, acionistas, franqueados e outros. Um dos

objetivos é atender às estratégias empresariais de uma organização visando alavancar novas oportunidades.

Segundo Tobin (1998), as organizações partiram para este modelo de educação devido a alguns fatores. O primeiro deles seria a melhoria da imagem externa, no mercado, uma empresa pode afirmar que seus funcionários são desenvolvidos em sua própria universidade propicia uma imagem positiva devido ao glamour que envolve a proposta. O segundo aspecto é a melhoria da imagem interna. Estudar eleva o status do funcionário e facilita o aumento de crenças e dos valores desenvolvidos pelos próprios colaboradores, o que constituirá a base de uma vantagem competitiva futura da empresa no mercado e reduzirá o *turnover* em funções que exigem dedicação plena.

Para Meister (2004), o modelo de educação corporativa está sustentado por cinco grandes forças do cenário global que justificam a existência das mesmas: o surgimento da organização por processos, horizontalizada e flexível; a emergência da gestão do conhecimento; a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento e a redução do prazo de validade; o foco na empregabilidade como a educação para o trabalho e não para o emprego; e a mudança no mercado da educação geral.

Ainda segundo Meister (1999), 63% das universidades corporativas não estão sujeitas ao credenciamento pelo poder público, e seus diplomas ou certificados expedidos não necessitam de reconhecimento oficial para as organizações.

Os programas que são conduzidos em parceria com universidades tradicionais podem ter seus créditos considerados em cursos de graduação e pós-

graduação, estando esta possibilidade sob análise e avaliação das entidades, a pedido dos interessados. Ainda neste novo modelo, Gdikian e Correia da Silva (2001) também apresentam motivos para a implantação das universidades corporativas como: a facilidade de acesso ao conteúdo pertinente à empresa em questão, a conveniência de acesso, a redução do tempo dos treinamentos em até 50%, a capacidade de aprendizagem multidisciplinar, o baixo custo, as modificações rápidas e fáceis, os relatórios e avaliações in loco e a possibilidade de experiências flexíveis de aprendizagem.

Neste modelo podem ser oferecidos cursos e programas com características de educação formal, visando ao atendimento do público-alvo específico e, também, com o objetivo de migração de créditos, isto é, o aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da corporação para a educação formal. Podem atuar no Brasil, conforme a Lei de Diretrizes e Bases, na área de especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação ou de formação profissional, incluído o ensino à distância.

Conforme Meister (1998), as organizações vêm desenvolvendo programas formais próprios visando ao desenvolvimento permanente de empregados capacitados.

O aumento da demanda por serviços educacionais impulsiona o crescimento das chamadas Universidades Corporativas, conforme Greenspan (1999). Estes cursos podem abranger todos os sistemas organizacionais vitais para o negócio, como por exemplo, finanças, tecnologia da informação, suprimentos, marketing, produção e outros.

Ainda para Gdikian e Correia da Silva (2002), existem várias combinações de foco nas universidades corporativas tais como o foco em competências essenciais e na missão, visão e valores organizacionais, o foco em aprendizagem horizontal, em que profissionais de tecnologia aprendem sobre finanças e o foco em aprendizagem vertical, no qual o conhecimento é aprofundado com técnicas e práticas específicas.

3.2 OS PRINCIPAIS ITENS NA ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Apesar de as universidades serem diferentes em muitos aspectos, elas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes e em busca de um objetivo fundamental, tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente.

Para Meister (2002), dez são os objetivos e princípios que constituem a base do poder que as universidades corporativas têm, no sentido de mobilizar os funcionários, para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global.

3.2.1 Oferecer oportunidade de aprendizagem

Como o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa, o objetivo deste princípio seria dar sustentação aos objetivos empresariais.

Segundo Teixeira (2000), este ambiente é propício para encontrar e manter talentos, pois assim como as equipes esportistas recrutam os melhores atletas agressivamente, as empresas de sucesso serão aquelas que estiverem bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem qualificações, perspectivas e experiências necessárias para dirigir uma empresa global.

3.2.2 Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem

Ao contrário do treinamento tradicional em que o processo de aprendizagem tem começo e fim, nas universidades corporativas o importante é o estímulo. O que está em jogo é o processo.

A universidade deve encorajar o aluno a lutar sempre e a buscar novas qualificações e competências durante sua vida profissional, responsabilizando-se pela aprendizagem contínua vinculada às estratégias empresariais.

Segundo Teixeira (2001), embora Meister defenda a não necessidade de se possuir espaço físico próprio, ela cita o exemplo da universidade corporativa da Motorola que, ao iniciar suas atividades, não tinha uma sede própria. Porém, após cinco anos de desenvolvimento da universidade, percebeu que a união dos funcionários do grupo era fundamental para compartilhar as melhores práticas e transferir o conhecimento de aluno para aluno.

3.2.3 Elaborar um currículo que incorpore a cidadania corporativa, a estrutura contextual e as competências básicas

Uma das características mais marcantes do modelo da Universidade Corporativa é a maior ênfase no treinamento formal de funcionários de todos os níveis nos valores, crenças e cultura da organização. Independente do nome ou de como o curso é elaborado e oferecido, a meta é sempre muito parecida nas organizações: incutir em todos, desde o auxiliar de escritório até o alto executivo, os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial, assim como definir comportamentos que possibilitam aos funcionários viver esses valores.

Conforme Meister (1998), os três Cs que permeiam o currículo básico das Universidades Corporativas são a capacidade de desenvolver a Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa e criar competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócios.

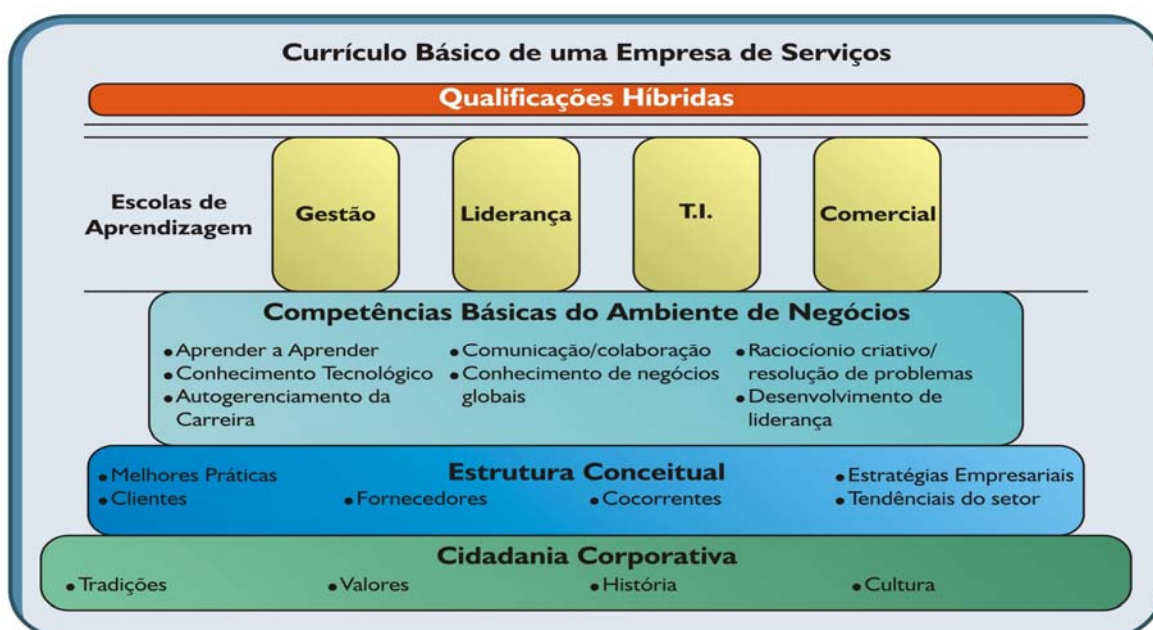


ILUSTRAÇÃO B – CURRÍCULO BÁSICO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

- **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 a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Essa conscientização da identidade cultural da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas. Para tanto, estão treinando seus funcionários formalmente nos valores, cultura, tradições que só aquela organização possui e nos comportamentos específicos que os funcionários precisam demonstrar para “viver de acordo com aqueles valores” no emprego. Uma das maneiras de despertar interesse pela cultura de uma organização é usar metáforas. Elas são poderosas porque as pessoas as usam para representar pensamentos implícitos e subentendidos.
- **Estrutura contextual** - Oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios 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 de empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado.

- **Competências básicas do ambiente de negócios** - Desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns identificadas pelas empresas estudadas por Meister, 1999, são:
 - **Aprender a aprender;**
 - **Comunicação e colaboração;**
 - **Raciocínio criativo e resolução de problemas;**
 - **Conhecimento tecnológico;**
 - **Conhecimento de negócios globais;**
 - **Desenvolvimento de lideranças;**
 - **Autogerenciamento da carreira.**
- **Qualificações híbridas.** Essas qualificações combinam as competências básicas do ambiente de negócios com uma profunda experiência empresarial em diferentes áreas funcionais. Em outras palavras, os engenheiros de primeira linha também precisam de fundamentos de marketing e vendas assim como economia e finanças para trabalhar em uma equipe multifuncional. Conseqüentemente, precisam ser versados em várias habilidades híbridas e polivalentes, que se sobrepõem.

Para Alperstedt (2000), a questão do currículo pode ser estabelecida através de parcerias com instituições de ensino superior tradicionais. Estas parcerias têm o objetivo de validar as disciplinas, dando a possibilidade de outorgar o diploma, e irão suprir a necessidade de contratar docentes com conhecimento especializado e com experiência didática, favorecendo a necessidade de fundir o currículo com a

cultura corporativa e o interesse na formação de mão-de-obra especializada na comunidade.

A autora acrescenta que o currículo deve aproximar a realidade organizacional das empresas, incrementar as possibilidades de pesquisa, pode servir como uma possibilidade de aumento da arrecadação de recursos financeiros e, ainda, visar o potencial de captação de alunos.

O currículo também pode servir como forma de objetivar aos funcionários um conhecimento do contexto no qual a empresa opera. É a chamada referência contextual², que oferece também aos funcionários treinamento em várias competências básicas do ambiente de negócios, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa. Essas competências combinam técnicas de como aprender técnicas de comunicação e colaboração, técnicas de raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e conhecimento técnico para operar com sucesso na organização.

3.2.4 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 combinação de um foco interno e um externo, inerente à filosofia da universidade corporativa, com freqüência modifica o relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores de produtos, clientes e fornecedores de educação.

² Termo adotado por Jeanne C. Meister para explicar a visão geral da estrutura empresarial que está sendo estudada e para que os funcionários compreendam a importância da missão da corporação.

Para Teixeira (2001) as empresas que possuem universidades corporativas reconheceram que o sucesso de seus fornecedores e clientes é vital para seu próprio sucesso. Em vez de tratar os fornecedores como adversários, as empresas esclarecidas assumem que precisam montar parcerias com os principais elos do seu canal empresarial.

O propósito é incentivar os principais parceiros a investirem em pessoas, processos e tecnologias através de treinamento, educação, consultoria e ferramentas para melhorar as qualificações, o conhecimento e o desempenho.

Na verdade, a idéia é priorizar os objetivos e entendê-los como estratégias educacionais que possam integrar, reproduzir ou transformar os traços, valores e princípios em relação ao ambiente interno e externo. Eboli (2002) diz que a cultura organizacional deve estar voltada para o desenvolvimento contínuo e para a aprendizagem como fator de integração entre esses ambientes.

Eboli (2004) diz que a UC, visa transformar a educação em prioridade e fortalecer a cultura do ensino na sociedade, melhorando assim, a imagem da empresa perante os seus públicos. Inicia com a tomada de consciência por parte da organização no que diz respeito a todos os níveis empresariais e que possa ser disseminado em toda cadeia de valor. Faz parte também da cultura organizacional garantir a prática dos princípios corporativos básicos e as especificidades da realidade dos diferentes públicos envolvidos.

3.2.5 Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem

Há quem diga que o pensamento sistêmico é a nova ciência desoladora, pois ensina que as soluções óbvias não funcionam e na melhor das hipóteses, melhoram os problemas a um curto prazo, somente para piorá-los a um longo prazo.

Para Senge (2001), no entanto, há o outro lado da história. O pensamento sistêmico também mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo.

O importante é saber que as mudanças não são tão óbvias para a maioria dos envolvidos do sistema e que a prática do pensamento sistêmico começa com a compreensão de uma retroalimentação de informações que possam equilibrar as estruturas.

A aprendizagem também tem de passar de um simples treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação, pois esta seria a única forma de simplificar os padrões mais profundos, subjacentes aos eventos e aos detalhes. Junte-se a isso a questão da prática pedagógica abordada no capítulo anterior, que cria uma polêmica no processo auxiliar de ensino, e aqui sim, retrata a preocupação latente de estudiosos que afirmam não bastar a sistematização da experiência nesses processos de ensino e aprendizagem.

Para Bachelard (1971) esta mudança epistemológica é a própria ruptura. É preciso que o processo do saber se multiplique e se propague de uma forma natural, e que o pré-saber se misture aos novos elementos, ajudando assim na criação de novos conceitos.

3.2.6 Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes do aprendizado

Conforme os indivíduos passam a praticar o desenvolvimento pessoal, as mudanças ficam evidenciadas de acordo com as próprias experiências. Este novo processo passa pelo encorajamento e pelo envolvimento dos líderes.

Antes mesmo de se conceituar liderança é preciso que se compreenda como a cultura organizacional adentra os processos psicológicos. “A psicologia da experimentação foi uma escola psicológica que contribuiu para a compreensão da prática pedagógica”. (Cole, 1996, p.7). O trabalho da Escola Russa de Vygotsky, Luria e Leontiev influenciou muitos dos teóricos sociais do século XX que procuraram entender este projeto. Um tema central que concerne ao trabalho proposto aqui servirá para explicar a mediação do conhecimento e do papel do líder.

Esta teoria social que se desenvolveu sob a influência de Vygotsky fornece uma rica fonte de potencial para compreender e desenvolver um processo de transformação social como a escolarização.

Vygotsky (1981) também descreveu as ferramentas psicológicas como dispositivos para dominar processos mentais. Foram vistas como de origem artificial e de origem social em vez de orgânica ou individual. Ele deu os seguintes exemplos de ferramentas psicológicas: linguagem, esquemas, obras de arte, mapas e todos os tipos de sinais convencionais.

Para Daniels (2003), a própria idéia de mediação traz consigo várias implicações importantes relativas ao controle pedagógico. À medida que o conceito nega a possibilidade de determinismo total por forças externas, ele se associa a uma bagagem intelectual que é, potencialmente, altamente carregada, em especial no

contexto político em que essas idéias foram originalmente divulgadas. No trecho a seguir, fica claro que Vygotsky estava argumentando que os humanos se dominam a si mesmos por sistemas culturais e simbólicos externos, em vez de serem subjugados por eles e neles.

Este estímulo auxiliar possui a função específica de ação reversa, ele transfere a operação psicológica para formas superiores e qualitativamente novas e permite aos humanos, pela ajuda de estímulos extrínsecos, controlar seu comportamento a partir do exterior. (VYGOSTKY, 1978, p.40).

Essa ênfase na autoconstrução por e com as ferramentas disponíveis coloca em primeiro plano, duas questões cruciais. Em primeiro lugar, ela fala do indivíduo como um agente ativo no desenvolvimento. Em segundo, afirma a importância de efeitos contextuais, pois o desenvolvimento ocorre pelo uso das ferramentas disponíveis num tempo e num espaço particulares. Vygotsky também distinguia processos psicológicos das ferramentas técnicas, pois os psicológicos são dispositivos para influenciar a mente e o comportamento de si mesmo ou de outra pessoa.

Com base nestas referências pode-se evidenciar que o papel do líder moderno está muito distante de ser apenas um mero influenciador positivista e sim, um grande motivador, o que se torna peça fundamental em um ambiente de ensino corporativo.

Caplan (apud GOLEMAN, 1995) diz que o sentimento de *eu vou conseguir* é o motor que impulsiona a mudança. As pessoas aprendem à medida que estão motivadas e são influenciadas em todo o processo de aprendizado. Além disso, as pessoas são mais motivadas para perseguirem as mudanças que correspondam a seus valores e esperanças.

Cabe aqui refletirmos então, sobre o papel do líder. E impossível seria fazermos uma reflexão sobre liderança sem incluirmos no conceito de líder o fator motivação. Para que isso ocorra o líder deve manter-se sintonizado com as sutis correntes emocionais que permeiam o grupo e também ser capaz de ler o impacto que suas ações causam nessas correntes.

Goleman (1995) afirma que uma das maneiras pela qual o líder estabelece sua credibilidade consiste em captar esses sentimentos coletivos, não expressos, e articulá-los para o próprio grupo, ou então agir de tal modo que demonstre tacitamente aos membros do grupo que eles estão sendo compreendidos. Nesse sentido, o líder é um espelho que reflete a própria experiência do grupo.

Isto significa dizer que a liderança pressupõe uma percepção dos tons emocionais do grupo, conduzidos pelos líderes para uma direção desejada. As emoções se disseminam a partir da pessoa mais expressiva do grupo. Ocorre uma sintonia maior das pessoas em relação ao líder, pois ele é a figura central e magnifica o impacto do estado de ânimo do líder sobre o grupo.

Para uma universidade corporativa, objeto de estudo deste trabalho, a importância do encorajamento e da facilidade de envolvimento dos líderes no aprendizado é de extrema importância, pois, se em uma universidade tradicional isto ocorre de forma natural, a Universidade Corporativa necessita da visualização da hierarquia para que fiquem percebidos os papéis.

Há também um aspecto negativo que é a facilidade com que as emoções se espalham pelo líder e existe a possibilidade de que uma liderança arrogante ou arbitrária desmoralize o grupo.

Wistrand (apud GOLEMAN 1995) utiliza a expressão *incontinência emocional* para caracterizar a transmissão de emoções destrutivas de cima para baixo. Segundo a autora, um líder tomado por emoções perturbadoras pode danificar a energia das pessoas, tornando-as ansiosas, deprimidas ou enraivecidas. Além disso, nas universidades corporativas faz-se importante descobrir as pessoas que exercem tais funções, pois quanto mais positivo for o estado de ânimo desses profissionais, mais positivos, prestativos, cooperativos e expressivos serão os membros do grupo de estudantes.

Por último, o fator expressividade é apontado por Friedman (1981) como fator primordial para a motivação organizacional e está atribuído ao carisma emocional. Segundo o autor, o carisma emocional depende de três fatores: ter emoções fortes, ser capaz de expressá-las com vigor e ser um transmissor emocional, mais do que um receptor. Pessoas altamente expressivas comunicam-se por meio de suas expressões faciais, sua voz, seus gestos e todo o seu corpo. E é essa capacidade que lhes permite impulsionar, inspirar e cativar os outros.

3.2.7 Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o 'autofinanciamento' pelas unidades de negócio

Sem dúvida nenhuma é necessário que se faça uma alocação corporativa para a fonte de recursos financeiros próprios da empresa. Isto significa dizer que para sustentar toda a área de treinamento da empresa é preciso utilizar recursos da empresa.

Já na universidade corporativa, como cita Teixeira (2001), em vez de alocar esses valores da corporação, busca-se financiamentos através de serviços prestados a clientes e fornecedores. Isto se chama utilização de recursos próprios e busca minimizar esses investimentos a favor da própria empresa. A obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a universidade corporativa vai crescendo.

Para Meister (2001) é importante também que se faça um modelo de financiamento que caminhe na direção do pagamento por serviços prestados. Embora uma organização possa continuar a custear as principais iniciativas de educação, a autora acrescenta que a principal fonte de verbas da universidade corporativa deve ser seus colaboradores, além de clientes, fornecedores e profissionais externos, o que garantirá o envolvimento ativo e o vínculo com as metas das unidades de negócio.

Existem alguns casos de sucesso nos Estados Unidos que exemplificam como o orçamento precisa ser coberto pelas unidades de negócio ou por clientes externos. Na Motorola University, mais de 60% do orçamento funciona neste sistema. Segundo Serritella (apud MEISTER, 2001), esse modelo de obtenção de recursos via pagamento por serviços cria um sistema de mercado aberto, colocando sobre nós as pressões competitivas do mercado e guiando-nos na direção de satisfazer ou superar as necessidades dos clientes.

Em outro exemplo citado por Meister (1999), A Sunu da Sun Microsystems apostou na criação de um modelo máximo de obtenção de recursos, no qual 100% de remuneração ocorre por serviços ou um modelo com recursos próprios em que todo o orçamento é coberto por clientes que usam os serviços da instituição. O

esquema apresentado por esta empresa evoluiu ao longo do tempo; os clientes contribuíram com 40% do orçamento total em 1995 e com 75%, em 1996.

Enfim, ainda segundo a autora, é a adoção de um determinado modelo de obtenção de recursos uma decisão está relacionada com o fato de a universidade corporativa desejar ou não criar um mercado aberto de treinamento e educação. A preferência na seleção de parceiros é sim, uma questão que exige um posicionamento definido por parte da empresa e que deve ter uma escolha por parte daqueles que abraçarem o modelo de fonte de recursos.

3.2.8 Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem

A gestão do conhecimento tem sido abordada em praticamente todas as organizações e tornou-se uma expressão de ordem, desempenhando novos papéis na economia.

Para Fleury & Fleury (2000) é por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva. Para os autores é comum a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por todos os membros da organização. Mas também existem conjuntos de conhecimentos pertencentes apenas a indivíduos, a pequenos grupos ou áreas funcionais. Para tornar o conhecimento acessível a toda a organização as empresas tentam codificá-lo e simplificá-lo, estabelecendo uma linguagem comum e permitindo assim, a criação de uma estrutura para o conhecimento organizacional.

Há também a necessidade de transferência de conhecimento como estratégia para o desenvolvimento das empresas, pois isso acabará se transformando em vantagem competitiva.

Segundo Grant (1996), há algumas características do conhecimento que agregam valor à organização como:

- a transferibilidade: capacidade de transferir conhecimento não apenas entre empresas, mas principalmente dentro delas;
- a capacidade de agregação: o conhecimento transferido passa a ser agregado pelo recebedor e adicionado a conhecimentos preexistentes;
- a apropriabilidade: habilidade que o proprietário de um recurso tem de receber um retorno igual ao valor criado;
- a especialização na aquisição do conhecimento: uma vez que o cérebro humano possui uma capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar conhecimento são necessários indivíduos especialistas na aquisição, armazenagem e processamento em alguma área do conhecimento para que ele seja adquirido;
- importância para a produção: uma vez que o insumo essencial à produção e a principal fonte de valor são o conhecimento, ele deve agregar valor no processo produtivo.

A natureza do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por aquela competência. (OLIVEIRA JR., 2001). Este é o princípio da gestão do conhecimento para uma

universidade corporativa, pois se para a empresa, estas competências essenciais são definidas como essenciais, serão também estabelecidas para a universidade. É um processo em que ela desenvolve os conhecimentos, dissemina e faz a construção da memória. Esta construção refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história da empresa, que podem ser recuperadas e, assim, auxiliar a tomada de decisões no momento presente.

Para Hanse, Nohria & Tierney (1999), as estratégias para a construção da memória organizacional e da gestão do conhecimento, que podem ser aplicadas em universidades corporativas, são as centralizadoras, através de um banco de dados e que pode ser disponibilizado para todos os membros da equipe e por meio do indivíduo, que divide o conhecimento com os demais membros da organização por intermédio de sua rede de interações.

Esta é uma das relações que podemos fazer com os processos de aprendizagem e com o desenvolvimento de conhecimentos, em um processo necessário para a organização e para a construção de uma universidade corporativa.

3.2.9 Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos

Algumas tendências apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável para o comprometimento da empresa com a educação e com o desenvolvimento dos indivíduos: a avaliação de resultados.

Para Eboli (2003), o novo estilo de gestão exige que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competências e de resultados, o que supõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, na mentalidade organizacional e individual.

O guia “As melhores empresas para trabalhar no Brasil”, publicado pela revista Exame, aponta a mesma direção: as boas práticas de RH resultam em mais lucros; e as empresas em que melhor se trabalha são as que têm mais sucesso. Para uma universidade corporativa é necessário um mix de direcionamento, de atuação e de métrica. Este mix é a fusão da visão, da missão e das estratégias que serão cobradas em um médio prazo de tempo, com vistas ao resultado esperado entre a performance individual e as competências competitivas coletivas.

E para que a universidade possa avaliar e mensurar seus investimentos é importante que se tenha uma idéia do custo do que pode ser chamado de treinamento.

Na visão de Meister (2001), é preciso que os Diretores da universidade criem experiências de aprendizagem incorporadas ao trabalho, que atendam a necessidades empresariais vitais e resultem em melhor desempenho no trabalho.

Donald Kirkpatrick (apud MEISTER, 1999) aponta cinco níveis para a avaliação de resultados, são eles:

- no primeiro, é feita uma avaliação de reação do participante;
- no segundo nível, prioriza se o participante se sente qualificado sobre os assuntos e os conteúdos que foram abordados durante o curso;

- o terceiro passo é justamente entender se o aluno conseguiu aplicar no trabalho o que aprendeu na universidade, é a chamada *transferência para o trabalho*;
- o quarto nível é o retorno sobre o investimento e se a nova qualificação está economizando ou gerando o dinheiro para a organização;
- o quinto nível compara o impacto provocado pelo processo de ensino e aprendizagem versus o gasto realizado para se obter esse impacto.

Além dessas medidas, Kirkpatrick diz que as empresas que possuem universidades corporativas também medem seus resultados através do índice de satisfação dos chamados *gerentes seniores*, que são, na verdade, os instrutores da universidade.

3.2.10 Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados

O último princípio organizador da criação e gerenciamento de uma universidade corporativa é o uso da universidade corporativa para obter uma vantagem competitiva externa. Para isto é necessário que a empresa esteja atenta a novos públicos-alvo, ou seja, funcionários internos como propagadores de informações que reúnem o aprendizado e a busca do aperfeiçoamento constante.

Talvez se encontre dificuldade em criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa

compreendam a importância da aprendizagem contínua, vinculada a metas empresariais.

Uma das formas de aumentarmos o comprometimento para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados é através de metas. Neste processo, é possível estabelecer lógica e consistência sobre os problemas da universidade e da empresa em questão, determinando as relações de ação e resultado.

Para Goldratt (2002), as metas são os novos princípios globais da indústria. Através delas é possível haver comprometimento com lógica e consistência sobre as relações de causa e efeito, entre ação e resultado. Se fizermos uma analogia com as universidades corporativas, a ciência nada mais é do que uma maneira de entendermos o mundo e saber por que ele é assim. Em determinado momento, as verdades absolutas do conhecimento científico nada mais são do que o estado corrente da arte do nosso conhecimento.

As metas, além de impulsionarem as vendas e aumentarem os lucros, contribuem, também, para que os princípios, entende-se aqui Universidade Corporativa atrelada à empresa, fiquem mais claros e mostrem como podem trazer ordem ao caos que, tantas vezes, se instala em nossas organizações.

A universidade corporativa é o caminho mais eficaz e eficiente para que as pessoas tenham uma visão sistemática sobre a estrutura organizacional, passando a entender as causas que levam a ação e os efeitos que sustentam os resultados. A construção deste fundamento sólido somente é possível através da educação e da transformação de toda a cadeia de valores da organização. A partir dessa mudança

de ótica a universidade corporativa passa a ser um dos principais alentos de transformação das organizações no século XXI.

A meta passa a ser vista como consequência natural de um todo muito mais amplo, permitindo inclusive, que o ser humano se perceba dentro de um contexto superior e muito mais complexo do que antes da mudança gerada pela educação.

4 ESTUDO DE CASO: O IMPACTO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO A CLIENTES – CALL CENTER

Diante da valorização do capital humano nas organizações e da crescente escassez de profissionais, capacitados para a atividade de atendimento a clientes, as organizações possuem a necessidade imediata de gerar valor para atrair e reter talentos, mantendo a competitividade.

A competição é um jogo muito forte para os que têm capacidade de lidar com gente e conversar com o mercado. A experiência acumulada fortalece as decisões, leva a empresa a inserir-se no mercado de maneira consistente e sintonizada com os novos tempos. Mas a eficiência dessas ferramentas depende, essencialmente, do homem e é fundamental investir no aperfeiçoamento dos colaboradores para que sua competitividade seja efetiva. Apenas se a aprendizagem se espalhar ampla e profundamente pela empresa, a organização será capaz de competir com sucesso no mercado global.

No caso da *Softway*, a carência de pessoas, motivadas para atuação em times de frente, é mais evidente e encontra-se refletida no decrescente índice de produtividade ao longo do tempo de permanência do colaborador na empresa, situação esta incompatível com o perfil da atividade de vendas.

No intuito de resolver este problema, ou pelo menos amenizar seus efeitos, o presente projeto tem o objetivo de analisar o impacto na *Softway* de um modelo de Universidade Corporativa, que participe do empenho social de reduzir as desigualdades, através da capacitação profissional e da geração de renda. Desta forma, objetiva-se identificar os benefícios diretos para a própria organização,

reflexos na folha de pagamento e o aumento da motivação e perspectiva futura dos colaboradores, com o conseqüente incremento da produtividade e da capacidade competitiva da empresa.

As pressões do mercado forçam a mudança, tanto para as organizações quanto para os profissionais do setor, a fim de adaptarem-se a essa nova realidade competitiva. Para a organização, mudança significa inovação em gestão, em processos, em tecnologia e soluções. Para os profissionais, mudança significa *Aperfeiçoamento Contínuo com Elevação da Empregabilidade*.

Porém, segundo as pesquisas realizadas pela própria *Softway*, uma boa parte dos profissionais, que atuam nessa área, não está comprometida, não apenas com a empresa, pois não percebem perspectivas de desenvolvimento, como uma Pirâmide Hierárquica Achatada, mas principalmente com a atividade em si, estressante e repetitiva, que acaba sendo vista como um paliativo financeiro momentâneo.

Assim, com relação à atividade, fica evidente que o profissionalismo, buscado em outras carreiras, e tão importante para as empresas de *Call Center*, não é encontrado neste caso, por três motivos:

- falta de recursos profissionalizantes que abram oportunidades para o mercado de trabalho;
- baixa remuneração da atividade, impossibilitando que assumam os custos de acesso a instituições acadêmicas que permitam o desenvolvimento de uma carreira; e
- falta de perspectiva de desenvolvimento profissional dentro da própria atividade.

O modelo de solução proposto neste projeto(estudo de caso) busca contemplar estes três pontos, combatendo o ciclo vicioso, que compromete o desenvolvimento e crescimento profissional dos jovens neste mercado de trabalho, através de um programa contínuo de capacitação e formação, com possibilidade de vinculação destes profissionais, às universidades que disponibilizem cursos superiores de formação específica (curta duração: 24 a 30 meses), os chamados Cursos Seqüenciais.

A solução é implantada na forma de uma Universidade Corporativa, com a função de desenvolvimento humano, juntamente com a integração desse enfoque aos processos que tratam do ciclo de vida do departamento de Recursos Humanos na empresa (recrutamento, seleção, treinamento profissional).

O modelo proposto, como será descrito nesse projeto, pretende proporcionar vantagens para a organização em relação aos seus colaboradores, tanto sob o ponto de vista quantitativo (redução da folha de pagamento, rotatividade, entre outros) quanto qualitativo (aumento da motivação, perspectiva de futuro profissional e outros), além disso, pretende ser uma excelente oportunidade para jovens em idade e situação de potencial risco social.

Com a contribuição significativa da empresa para o crescimento pessoal e também para a realização do sonho do diploma de ensino superior, vital na nova sociedade do conhecimento, almeja-se que a motivação dos profissionais aumente o vínculo destes com a organização. A atividade desempenhada agrega o diferencial de contribuir para a carreira e para o desenvolvimento humano, destacando-se daquelas consideradas temporárias.

Busca-se então, uma transformação da visão tradicional sobre os colaboradores de recursos humanos, percebendo o ser como um recurso que consome valor, cria valor e muda a perspectiva de custo para investimento.

Para a sociedade, o tema e as iniciativas do modelo proposto têm sua relevância reforçada pelo atual debate político sobre educação e trabalho, tópicos de ordem para o desenvolvimento do país. Este projeto, porém, busca exceder o discurso e mostrar o que fazer e como fazer, destacando os benefícios para as partes envolvidas. São eles:

- **Para os profissionais** dispostos a atuar na área, os benefícios são claros: oportunidade de trabalho, possibilidade de obtenção de diploma de curso superior, desenvolvimento e sustentação profissional na área em questão ou nas relacionadas.
- **Para as instituições de ensino** significam um canal eficiente para desenvolver o segmento de cursos específicos, um novo segmento de mercado da educação, além de combater na base as causas de inadimplência e evasão. Outro fator de valor é o incremento do modelo clássico de estágios profissionalizantes e integração universidade-empresa.
- **Para as empresas** significa uma nova visão sobre os colaboradores, dentro de um modelo de Gestão de Desenvolvimento Humano. A partir desse ponto, será utilizada a sigla RH como DH, para destacar a abordagem de Desenvolvimento Humano na Gestão de Pessoas, criando um ciclo virtuoso de ganhos de competitividade pela educação, cumprimento da responsabilidade social, e de uma ótima iniciativa de marketing.

Por ser a *Softway* uma empresa que busca obter um diferencial competitivo através da inovação, os benefícios da implementação desse projeto são ainda mais marcantes. Tendo a universidade como diferencial competitivo, a empresa estará motivando seus colaboradores pela geração de perspectivas de futuro, aumentando a produtividade, gerindo com maior eficiência as pessoas e ainda, reduzindo consideravelmente custos empregatícios e administrativos. Isto significa tornar a organização mais competitiva, a partir de um projeto inovador, inédito nesse segmento, que permite o aperfeiçoamento contínuo de seus talentos.



Ilustração C: Percepção de Valor.

Fonte: Projeto Universidade *Softway – Habilitare*

Conforme demonstra a ilustração A, a questão do valor transcende à simples questão de buscar o aumento da produtividade, usando como ferramenta a motivação por fatores extrínsecos ao indivíduo, e vai ao encontro daquilo que os colaboradores mais buscam nas corporações e em suas vidas, que é uma perspectiva concreta de futuro. O aprendizado proporcionado na Universidade Corporativa é um processo de movimento contínuo entre treino e performance que

permite à organização fazer coisas que ela não poderia fazer antes ou fazer cada vez melhor o que já faz, em um processo contínuo de melhoria.

4.1 COLABORADORES

Com o objetivo de identificar o interesse dos operadores de *telemarketing* em cursos seqüenciais, foi realizada uma pesquisa em 2002, com 457 colaboradores, de uma população de 850 operadores de *telemarketing*, na qual também foram relacionados idade, sexo e escolaridade dos entrevistados.

O resultado da pesquisa confirma a suposição inicial e mostra que mais de 90% dos operadores têm interesse em cursos de formação específicas e seqüenciais, conforme a ilustração:

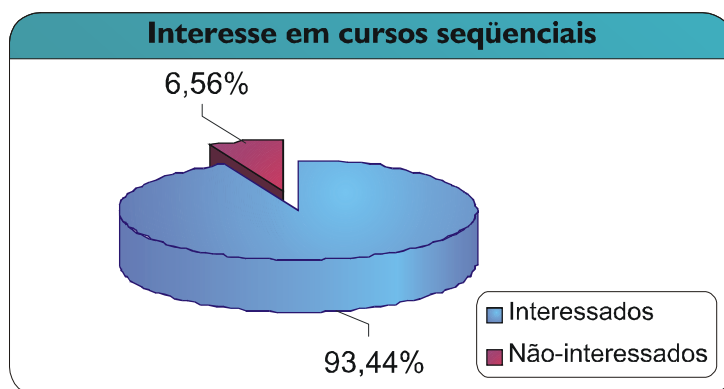


Ilustração D: Interesse em cursos seqüenciais.

Fonte: Pesquisa realizada pelo *Habilitare* na *Softway*.

4.2 SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

A *Softway Contact Center* é uma empresa especializada no *outsourcing* de serviços de *contact center outbound e inbound*. Orientada por sua Missão, com foco nos seus Clientes, sua estratégia está alicerçada no tripé: Gestão de Tecnologia, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas. A *Softway* assume que o seu maior capital são as pessoas. Ao formar, capacitar e proporcionar a oportunidade de formação universitária aos seus colaboradores, a *Softway* garante os melhores profissionais e proporciona a prestação de serviços do mais alto padrão de qualidade e resultados.

A empresa cria e compartilha inteligência estratégica de acordo com as necessidades dos seus Clientes, adequando os serviços ou produtos e refinando sofisticadas ferramentas de avaliações quantitativas e qualitativas dos consumidores finais e de seus públicos-alvo. Nos últimos três anos, o Grupo *Softway* apresentou um crescimento de faturamento de 100%, movimentando R\$ 60 milhões em 2002 e atingindo R\$ 90 milhões, em 2003. No primeiro semestre de 2005, a empresa possui 2700 Posições de Atendimento internas, emprega mais de 5000 pessoas, e tem entre seus clientes empresas de reconhecido conceito no mercado brasileiro e mundial. Entre os principais Clientes, destacam-se: American Express, Banespa, Bradesco, Citibank, Credicard, Editora Abril, Banco Itaú, Itaú Seguros, Maxblue, Procter & Gamble, Renault e Nissan.

A *Softway Contact Center* teve sua fundação em 1991, como especializada na produção de aplicativos em Marketing e Vendas. Em 1996, os proprietários direcionaram a empresa para o *telemarketing*, participando da revolução do

atendimento e do canal de comunicação das empresas com seus mercados. Em 2000, a *Softway* associa-se a TMG (Fundo de *Private Equity*), que detém 56,04% das ações do grupo. Em 2001, a Multiação *Call Center*, de Florianópolis, realiza sua fusão com a *Softway*. A marca firma-se, associada à competitiva tecnologia, atendimento ao cliente e desenvolvimento humano no cumprimento de sua missão.

Em 2003, inaugura sua nova unidade em Jundiaí, em um prédio especialmente projetado para atender aos mais inovadores conceitos de um *contact center*, em uma planta horizontal, com recursos da mais alta tecnologia, associando segurança, bem estar e níveis elevados de produtividade. Em 2005 inaugura mais uma unidade na cidade de Florianópolis, com capacidade para empregar mais de 1000 pessoas. Desta forma a empresa pretende empregar diretamente até o final de 2005 aproximadamente 6000 pessoas.

A Missão da empresa é atuar no mercado de *call center* gerando resultados para os clientes, rentabilidade para os acionistas e oportunidade de crescimento pessoal e profissional a seus colaboradores, participando do desenvolvimento integral da sociedade.

Os *Princípios da Softway* são regras e valores que servem de referência para as ações internas e externas da empresa e de seus colaboradores e estão listados a seguir:

- **Profissionalismo** - estar capacitado para a função, buscando sempre o autodesenvolvimento. Fazer a diferença na busca pelos resultados;
- **Lealdade** - valorizar a empresa e a equipe de trabalho, respeitando a hierarquia e confiando nas chefias e nas decisões tomadas;
- **Honestidade** - conhecer seus direitos, respeitar o direito da empresa e dos outros, zelando pela transparência e sinceridade;

- **Atitude Positiva** - buscar sempre o lado positivo dos fatos, automotivar e encarar os problemas como oportunidades de crescimento. Aprender com as frustrações e vibrar com o sucesso;
- **Qualidade** - trabalhar sempre com fatos e dados, evitando que o mesmo erro se repita pela mesma causa;
- **Responsabilidade Social** - ter consciência do impacto das ações na sociedade, buscando a participação em atividades de interesse dos colaboradores, dos seus familiares e da comunidade em geral.

Além disso, há um investimento constante em tecnologia, com soluções de gestão desenvolvidas internamente. São soluções proprietárias que unem a agilidade, a flexibilidade e a segurança esperadas pelos clientes.

Para fornecer suporte a esta tecnologia, a *Softway* investe em equipamento de última geração e tem como política a utilização de equipamentos de vários fornecedores como as centrais telefônicas Lucent (Avaya), Siemens e Ericsson e os aplicativos de diversos parceiros estratégicos de nível mundial como Siebel, Genesys, Commodity entre outros.

A seguir são apresentadas informações de caráter geral da *Softway*:

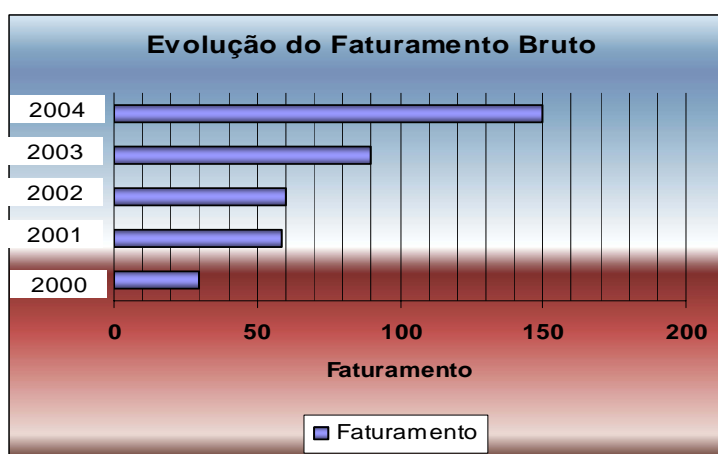


ILUSTRAÇÃO E – FATURAMENTO DA EMPRESA

- Número de Posições de Atendimento internas:
2400 em uso 3200 ofertadas
- Número de funcionários internos:
5000
- Número de operadores:
4250
- Serviços:
Telemarketing ativo: Pesquisa, agendamento, cobrança e venda.
Telemarketing receptivo: SAC, Help Desk, pesquisa, agendamento e venda.
Serviços web: e-mail e chat.



ILUSTRAÇÃO F – FOTO INTERNA DO SITE DE JUNDIAÍ

- Número de Unidades: 4 (1 São Paulo, 1 Jundiaí e 2 em Florianópolis)



Unidade Jundiaí - SP

ILUSTRAÇÃO G – SITE DE JUNDIAÍ



Unidade Vergueiro - SP

ILUSTRAÇÃO H – SITE DE SÃO PAULO



ILUSTRAÇÃO J – SITE DE FLORIANÓPOLIS DIB MUSSI



Unidade Florianópolis - SC

ILUSTRAÇÃO I – SITE DE FLORIANÓPOLIS PRAÇA XV

4.3 DIAGNÓSTICO

O presente projeto está focado na Função de Administração de RH da *Softway*, sugerindo mudanças que cumpram com o objetivo de integrar a empresa ao novo enfoque que será proposto. O sistema geral de administração de RH da *Softway*, hoje, pode ser representado como segue no diagrama a seguir:

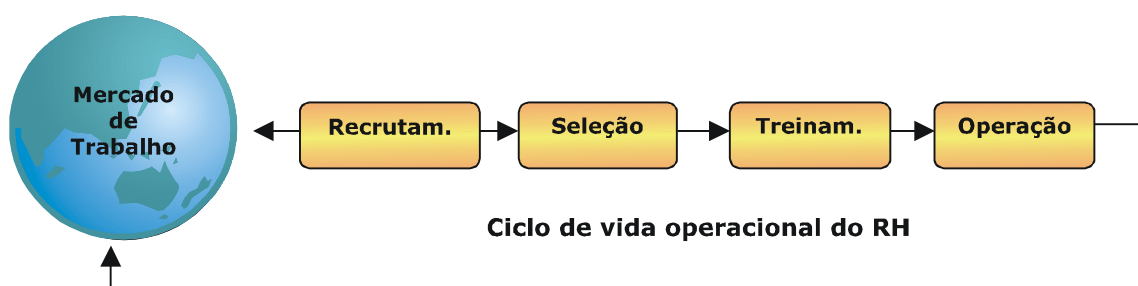


Ilustração K: Ciclo de Vida Operacional de Recursos Humanos

Fonte: Projeto Habilitare

Como pode ser observado, o processo é fechado e não envolve outros elementos que possam criar uma regeneração dos recursos existentes. E de um modo geral, a *Softway* recruta pessoas no mercado profissional, seleciona, treina, gerencia a operação dos colaboradores e finalmente, quando estes ou a empresa não desejam a continuação dos trabalhos, voltam à origem no mercado de trabalho.

Apesar de os processos serem eficientes, eles não contribuem para atacar as causas dos problemas mencionados anteriormente, o que faz a situação permanecer a mesma.

No gráfico que segue, é possível fazer uma comparação entre o mercado de *Telemarketing*, a empresa *Softway* e os objetivos esperados, no que se refere à produtividade.

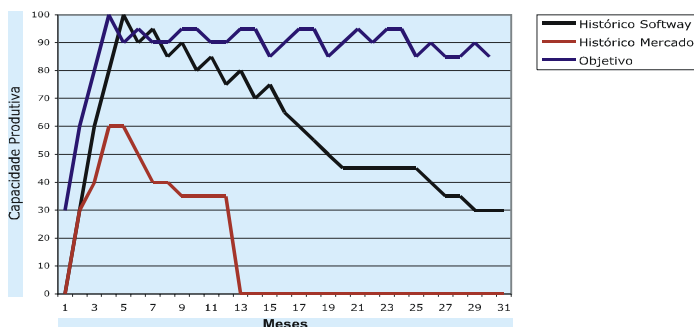


Ilustração L: Gráfico de Produtividade.

Fonte: Pesquisa Realizada pelo Instituto Habilitare

Objetivo: Um dos objetivos da UC visa alongar a curva de produtividade.

Passada a fase de efetivação, 90 dias após a admissão do empregado, os profissionais continuam realizando a mesma tarefa dia após dia e a operação é reduzida a uma rotina de contato com clientes e venda. Em pouco tempo, mesmo com um ambiente de trabalho diferenciado, prêmios por produtividade e benefícios, a falta de perspectivas aliada à natureza da tarefa, leva os operadores a abandonarem a empresa e buscarem outra ocupação.

É no sistema de operação que se encontra o gargalo do ciclo de vida operacional de “RH” da *Softway*.

4.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo do projeto é instalar, na *Softway*, um modelo inovador de Universidade Corporativa. Esta deve participar do empenho social de reduzir as desigualdades, tendo como base a capacitação profissional e a geração de renda, com benefícios para a própria organização, considerando uma significativa redução

da folha de pagamento, o aumento da motivação e a perspectiva futura dos colaboradores, contribuindo para a manutenção da produtividade em níveis elevados durante a maior parte do ciclo de vida do colaborador e para uma gestão planejada do *Turnover*, sem potencializar riscos trabalhistas.

4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recrutar e selecionar pessoas com perfil adequado aos propósitos da empresa e da Universidade Corporativa *Softway*;
- Desenvolver e aplicar programas de formação, com foco em profissionalização complementar;
- Estabelecer parcerias com universidades, para o desenvolvimento de cursos superiores (Seqüenciais/Tecnólogo) que atendam a esta demanda específica;
- Acompanhar o desempenho profissional;
- Colocar ou recolocar profissionais no mercado, através da criação de um Banco de Talentos;
- Aumentar a média produtiva da equipe, através da motivação despertada pela perspectiva de desempenho profissional;
- Planejar a rotatividade (*turnover*);
- Reduzir dos custos gerais da folha de pagamento, através da integração dos processos de Recursos Humanos da empresa, com o novo enfoque.

4.6 MODELO DE SOLUÇÃO

A situação vigente, com processos de “RH” isolados, tem resultado em pessoas desmotivadas e, por isso, com baixa produtividade e qualidade.

A solução está relacionada com um novo modelo que integra os processos da área de administração de recursos humanos, juntamente com um programa completo de capacitação e formação de talentos, através da Universidade Corporativa da *Softway*. Este modelo, além de integrar os processos de Desenvolvimento Humano, amplia a perspectiva de ambos: empresa e colaboradores, além de contribuir para a sociedade, com um modelo sustentável de formação universitária e primeiro emprego.

Com a reestruturação da gestão de pessoas é possível melhorar a rentabilidade do negócio e criar um diferencial competitivo em relação à produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

A ilustração que segue representa o atual procedimento da *Softway*, no que se refere ao processo de preenchimento de suas vagas.

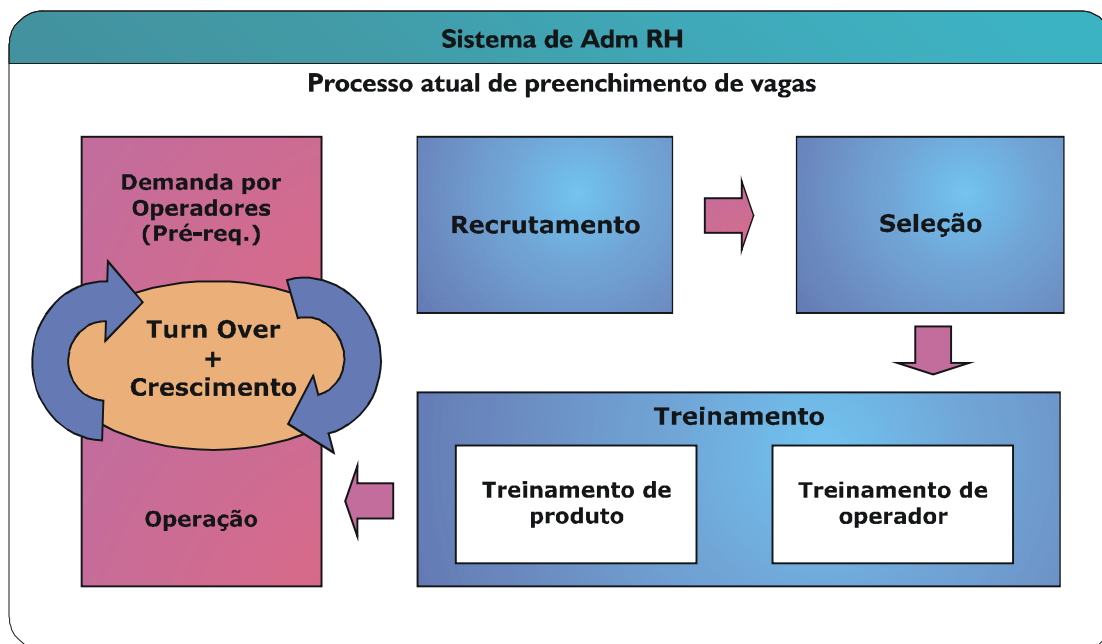


Ilustração M: Processo Atual de Preenchimento de Vagas.

Fonte: Projeto Habilitare

A organização fica em um ciclo permanente de busca de profissionais no mercado. A troca desses profissionais, de forma não planejada e desestruturada, não permite a criação de uma cultura positiva para a organização e o desenvolvimento de talentos, que podem gerar e manter um diferencial competitivo da empresa no mercado.

Após considerar o modelo atual, deve-se analisar o modelo proposto no que se refere às causas e efeitos dos problemas enfrentados. A idéia central é fazer com que cada sistema de administração do Desenvolvimento Humano, contribua com uma parcela significativa de ação contra causas da baixa produtividade e do “turnover” não programado, através do aumento da motivação dos colaboradores pelo conjunto de benefícios e pelos processos seletivos integrados à empresa.

Esses processos devem ser reorientados para o novo enfoque de desenvolvimento de talentos: o aperfeiçoamento contínuo dos profissionais na Universidade Corporativa.

No modelo proposto, deve-se atuar no sentido de adaptar cada um dos processos da função de Desenvolvimento Humano à dinâmica da Universidade *Softway*. Para isso, os processos devem estar perfeitamente integrados, evitando que a perda de controle sobre as etapas, que antecedem ao ingresso na Universidade Corporativa, possa comprometer o resultado final de um projeto tão importante para a mudança de paradigmas e a profissionalização dessa indústria.

O diagrama a seguir representa a visão da macrointeração dos processos de Gestão da Função Recursos Humanos:

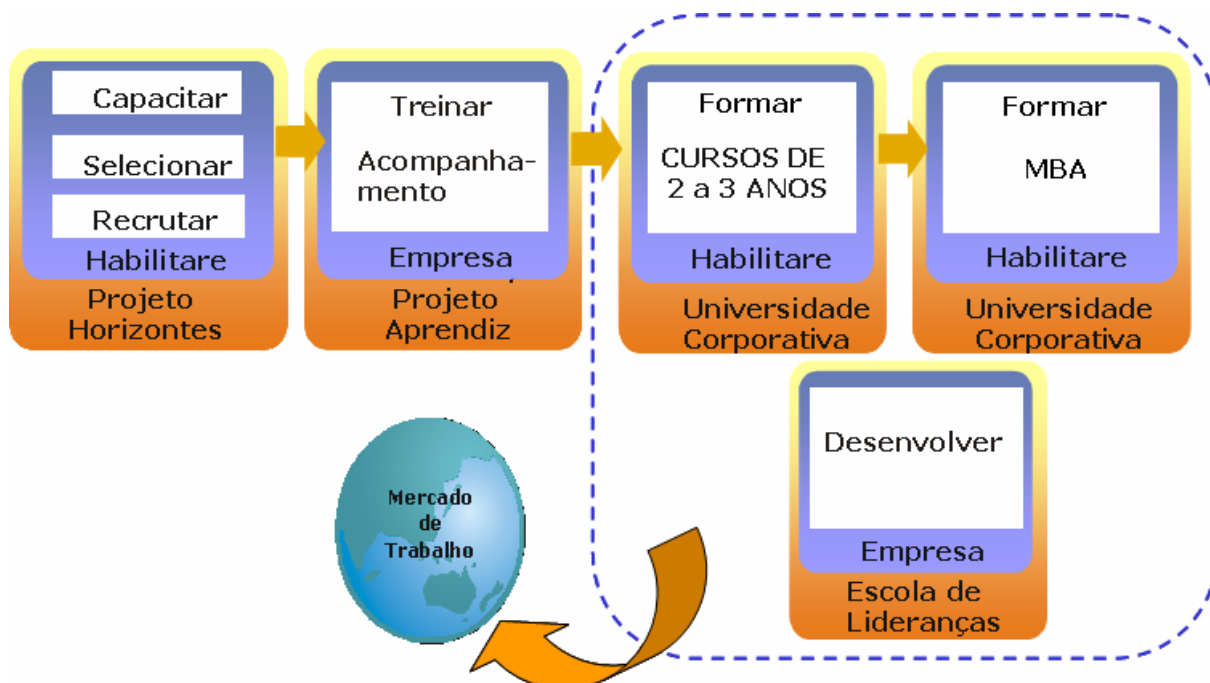


Ilustração N: Modelo Proposto pelo Instituto Habilitare

Fonte: Projeto Habilitare

Conforme observado no diagrama anterior, são três os Projetos Especiais durante todo o ciclo de vida dos recursos humanos da *Softway*:

- O Projeto Horizontes será responsável por reestruturar o recrutamento, seleção e treinamento (*telemarketing*) atuais, através da coordenação destes procedimentos pelo Instituto Habilitare;
- O projeto Aprendiz está alocado durante todo o período de 90 dias (período de experiência) do profissional dentro da empresa, oferecendo o Curso Superior de Complementação de Estudos, reforçando o processo de seleção dos operadores, iniciado com o Projeto Horizontes e garantindo a adequação dos colaboradores com a proposta da Universidade *Softway*;
- A Universidade Corporativa *Softway* oferecerá Cursos Superiores de Formação Específica, Curso de extensão (Escola de lideranças) e Curso de pós-graduação *Latu Senso* (MBA) completando o ciclo de desenvolvimento humano e oportunizando a educação superior aos operadores de *telemarketing*.

4.7 MODELOS DE SOLUÇÃO APLICADOS

No novo modelo de Gestão de Pessoas, proposto nesse projeto, os processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento dos futuros talentos da *Softway* poderão ser acompanhados e coordenados pelo Instituto Habilitare.

Isso já traz benefícios imediatos para a *Softway*, pois descaracteriza completamente qualquer possibilidade de vínculo empregatício pelas atividades de treinamento, hoje conduzidas pela *Softway*.

4.7.1 Projeto Horizontes

O Projeto Horizontes visa gerar um processo ativo de recrutamento de talentos para a organização. Diferente de apenas divulgar vagas, o projeto agrega uma gama de atividades que proporcionam criar um fluxo contínuo e qualificado de potenciais talentos e colaboradores.

Isso atinge o objetivo proposto, de contribuir com uma parcela de ação contra as causas dos problemas identificados, porque fornecerá desde o início do ciclo de vida do “recurso humano”, um colaborador com o perfil adequado e interessado, em desenvolver-se dentro do programa da Universidade Corporativa *Softway*.

O projeto centraliza-se em um conjunto de ações, para a inclusão de comunidades em potencial risco social, através da oportunidade de treinamento e trabalho. É um mecanismo de preparação de novos profissionais que futuramente poderão constituir o quadro de colaboradores da *Softway*.

Resumidamente, o projeto pressupõe o envolvimento de líderes comunitários, instituições de ensino e associações de bairro, entre outros, na divulgação de oportunidades de trabalho. Através de reuniões nos locais abrangidos, representantes da *Softway* e do Instituto Habilitare identificarão o potencial dos participantes para seleção dos mais aptos às atividades demandadas.

Além dos aspectos mencionados, é um projeto alinhado com as exigências que a sociedade brasileira possui e deve valorizar-se cada vez mais. Futuramente, e de acordo com os resultados obtidos, poderá se constituir em um “case” que justifique a responsabilidade social do grupo *Softway*, em relação às comunidades em que atua.

A metodologia elaborada para o Projeto Horizontes envolve seis momentos:

1º) identificação de comunidades, escolas e lideranças no perfil desejado;

2º) divulgação do projeto junto às lideranças, considerando a articulação dos parceiros (entidade proponente/executora/coordenação local e clientes) com o objetivo de estabelecer o formato das ações de qualificação profissional, como: conteúdo programático, cronograma, local;

3º) mobilização, recrutamento e cadastramento das pessoas nas escolas e centros comunitários;

4º) gestão qualitativa das ações de qualificação profissional, implantando dinâmicas com profissionais qualificados (psicólogos e alunos universitários) para a pré-seleção de pessoas dentro do perfil desejado. Após, é desenvolvido o treinamento específico, em que serão observados os atributos necessários para a futura contratação;

5º) controle e avaliação efetuados em bases democráticas, com a participação ativa de parceiros locais. Busca de transparência no processo, disponibilizando as informações relevantes oportunamente; e

6º) Curso de Formação em Técnicas de Vendas e Atendimento.

Um dos fatores que influenciam fortemente a rotatividade e a produtividade dos operadores é a sua capacitação para a função e seus conhecimentos relativos ao contexto no qual está inserido.

Como forma de preparar melhor os novos profissionais, o Curso de Formação em Técnicas de Vendas e Atendimento foi reestruturado. O formato implantado tem duração de 40 h e incluirá entre os temas a serem abordados: Noções de Técnicas de Vendas, Comunicação e Expressão, Ética, Direitos do Consumidor, entre outros. Este curso poderá ser ministrado através de instituições parceiras ou de profissionais especialmente preparados.

O curso justifica-se pela consideração de que as políticas convencionais de recrutamento e seleção ilustram apenas uma parte do perfil e potencial de cada profissional na atividade de vendas e atendimento. O objetivo do curso preparatório é fornecer os requisitos básicos para que, a partir do momento da entrada deste profissional na empresa, ele já possa começar a gerar resultados e tenha condições de situar-se profissionalmente de forma adequada.

O curso, além de fornecer maiores argumentos para a seleção, como estilo, perfil, potencial e capacidades dos participantes, utilizará um programa de formação com foco em profissionalização complementar e inserção em empresas. Logo, o curso proporcionará possibilidade de desenvolvimento e um elemento adicional de diferenciação para o currículo de seus participantes.

O Projeto Horizontes possui uma carga horária de 40 horas distribuídas ao longo de duas semanas de treinamento. Nesses 15 dias, o treinando permanece em sala de aula sem vínculo empregatício com a *Softway*, o que por si só já é um benefício financeiro considerável para a Empresa.

Além desse fato, há que se considerar que esses 15 dias podem ser de extrema importância para realizar a avaliação do colaborador durante o estágio probatório (experiência), período esse que cairia de 90 para 75 dias se o vínculo empregatício tivesse início desde a etapa de Seleção. Com isso, a decisão de

efetivar poderia perder a eficácia necessária e de suma importância para o Projeto, podendo representar a perda de bons colaboradores ou mesmo, na dúvida, efetivar pessoas sem o perfil desejado.

4.7.2 Projeto Aprendiz

O Projeto Aprendiz foi criado com o objetivo de preencher a lacuna existente entre a necessidade da Operação em um profissional de *Telemarketing* e o Perfil das pessoas admitidas, quer através do Projeto Horizontes quer por outras fontes, tendo como principal propósito acompanhar os admitidos durante os primeiros 90 dias na Empresa.

Naturalmente, esse jovem apresentará algumas limitações com relação à postura, cumprimento de regras e procedimentos, adaptação à nova condição de trabalho, conhecimento de vendas, entre outros. Mesmo quando recebe um treinamento inicial, este é útil principalmente para posicionar o operador em relação à situação que irá enfrentar, porém ainda é insuficiente para fazer superar o medo natural em relação à nova experiência, o que pode comprometer seus resultados na operação. Mesmo aquelas pessoas que já possuem alguma experiência profissional, deverão se ambientar com a Empresa.

No fluxo dos recursos humanos da *Softway*, os candidatos, após aprovação no Curso de Técnicas de Vendas e Atendimento, ingressam na empresa e passam a fazer parte do Projeto Aprendiz, composto das seguintes etapas:

- Treinamento de Produto e Técnicas de Vendas - 2 dias
- Treinamento de Sistema / Tela - 1 dia
- Treinamento Prático Operação Ouvinte *on line* - 1 dia

- UTI - Operação Carrapato Aprendiz - *on line* - 1 dia
- Acompanhamento de Estágio Probatório 80 dias.

O processo de Acompanhamento deve ocorrer numa operação, especialmente preparada para conduzir os participantes durante a experiência. Deve ser bastante rigoroso, com a finalidade de avaliar criteriosamente se esse colaborador tem ou não condições de se manter na Empresa. Porém, não se deve perder de vista que alguns poderão necessitar do investimento da Empresa para se desenvolverem.

Aqueles operadores que ingressaram como estagiários por terem interesse na “Universidade Corporativa *Softway*” deverão estar matriculados no Curso Seqüencial/Tecnólogo de Complementação de Estudos (CSCE), formado por três módulos de 60 h cada um, composto de disciplinas como Introdução ao Marketing, Comunicação Empresarial e Informática Aplicada, o qual fará parte da carga horária do Curso Superior de Formação Específica (Seqüencial).

Durante esse período, serão feitas as avaliações do desempenho e do interesse pelo curso no qual está matriculado e os aprovados serão efetivados na Empresa, podendo dar continuidade ao curso universitário. Os demais receberão um certificado pela freqüência no CSCE e, eventualmente, poderão continuar a relação de trabalho com a Empresa como Celetistas.

As pessoas envolvidas com o projeto (operadores mais experientes, professores e psicólogos) receberão treinamento para orientar e acompanhar os novos profissionais, e, ainda, identificar algumas características que permitam verificar se os mesmos possuem perfil para o Modelo da Universidade Corporativa (Cursos Superiores de Formação Específica).

O Projeto Aprendiz é desenvolvido dentro do ambiente de trabalho da *Softway*, com uma coordenação independente, para evitar riscos trabalhistas a partir de suposições de que o processo seja exclusivamente uma forma de redução de custos. Assim, o papel desse coordenador seria o de alimentar o fluxo de entrada e o de acompanhar a permanência dos profissionais na Universidade Corporativa *Softway*.

Em resumo, o objetivo do Projeto Aprendiz é acompanhar os profissionais durante o Estágio Probatório (90 dias), verificando sua adaptação à Empresa, promovendo seu desenvolvimento e avaliando seu desempenho profissional.

4.8 A IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA *SOFTWAY*

Os profissionais selecionados como aptos a cursarem a Universidade *Softway* continuarão em seus estágios na empresa e participarão de um processo seletivo (vestibular interno) para acessarem aos Cursos Seqüenciais, atendendo às necessidades específicas e estratégicas de aperfeiçoamento de pessoal. As disciplinas do Módulo de Complementação de Estudos (CSCE) serão validadas como parte do módulo básico.

O processo de implantação da Universidade Corporativa possui o propósito de oferecer a oportunidade de acesso ao ensino superior, atacando diretamente os fatores causadores da baixa produtividade. Uma nova base motivacional é formada e estimula a dedicação/comprometimento dos profissionais na operação e lhes mostra a perspectiva de crescimento na nova área de atividade.

Esta iniciativa possui um caráter social bastante relevante, que somada ao Projeto Horizontes, destaca a preocupação e a responsabilidade social da Empresa.

A dinâmica interna do modelo da Universidade Corporativa *Softway* compreende dois momentos distintos (formação básica e formação específica) no ciclo de vida dos recursos humanos, durante o período em que estiverem frequentando o curso seqüencial/Tecnólogo (dois anos).

Na ilustração a seguir é possível visualizar as etapas da estrutura geral dos cursos oferecidos.



Ilustração O: Estrutura Geral dos Cursos.

Fonte: Projeto Habilitare

Os profissionais se vinculam à Empresa como Celetistas. Além da remuneração, auxílio transporte e alimentação, o funcionário também terá a *Softway* se responsabilizando pelo pagamento de 50% seus estudos (curso superior).

O Curso Superior de Formação Específica da Universidade *Softway* encontra-se dividido em dois módulos: o módulo básico (ou módulo de gestão) e o módulo específico (ou módulo profissionalizante), com o primeiro sendo comum a todos os envolvidos.

Inicialmente, sugere-se que sejam oferecidos os cursos de Gestão do Relacionamento com o Consumidor, Gestão em Sistemas de Informação e Gestão em Marketing; porém, se a Instituição de Ensino Superior conveniada possuir outras modalidades profissionalizantes, pode-se permitir aos alunos fazerem outras opções para as quais as matérias realizadas no módulo básico serão totalmente validadas.

Uma outra importante característica dos Cursos Seqüenciais, propostos para a Universidade Corporativa, é a concentração das disciplinas que terão a duração de três semanas cada uma, de forma que o aluno atenda a uma disciplina por vez, (no modelo tradicional, várias disciplinas são ministradas simultaneamente para o mesmo aluno).

Dessa forma, cada profissional atenderá a uma disciplina por vez, mas várias disciplinas estarão sendo ministradas com diferentes turmas de alunos. A cada três semanas (com carga horária de 60 horas), as disciplinas são finalizadas e as turmas trocam de disciplina.

Como a demanda pelos cursos é gradual, ou seja, a entrada de operadores na *Softway* ocorre em diferentes épocas do ano, o projeto prevê uma etapa de fechamento de turmas, na qual os envolvidos estarão cursando uma disciplina de Tópicos Especiais, composta por palestras selecionadas. Os profissionais cursarão esta disciplina até que alguma das que compõem o módulo básico seja iniciada (a cada três semanas). Como as disciplinas não apresentam pré-requisitos, os profissionais podem ser alocados em diferentes turmas. Dessa forma, a lacuna que poderia vir a existir é eliminada. Os profissionais passam para o módulo específico após atenderem a todas as disciplinas do módulo básico.

O desenvolvimento deste processo pode ser mais bem entendido através da ilustração a seguir, em que se pode visualizar de forma mais clara os módulos que compõem a dinâmica do curso seqüencial.

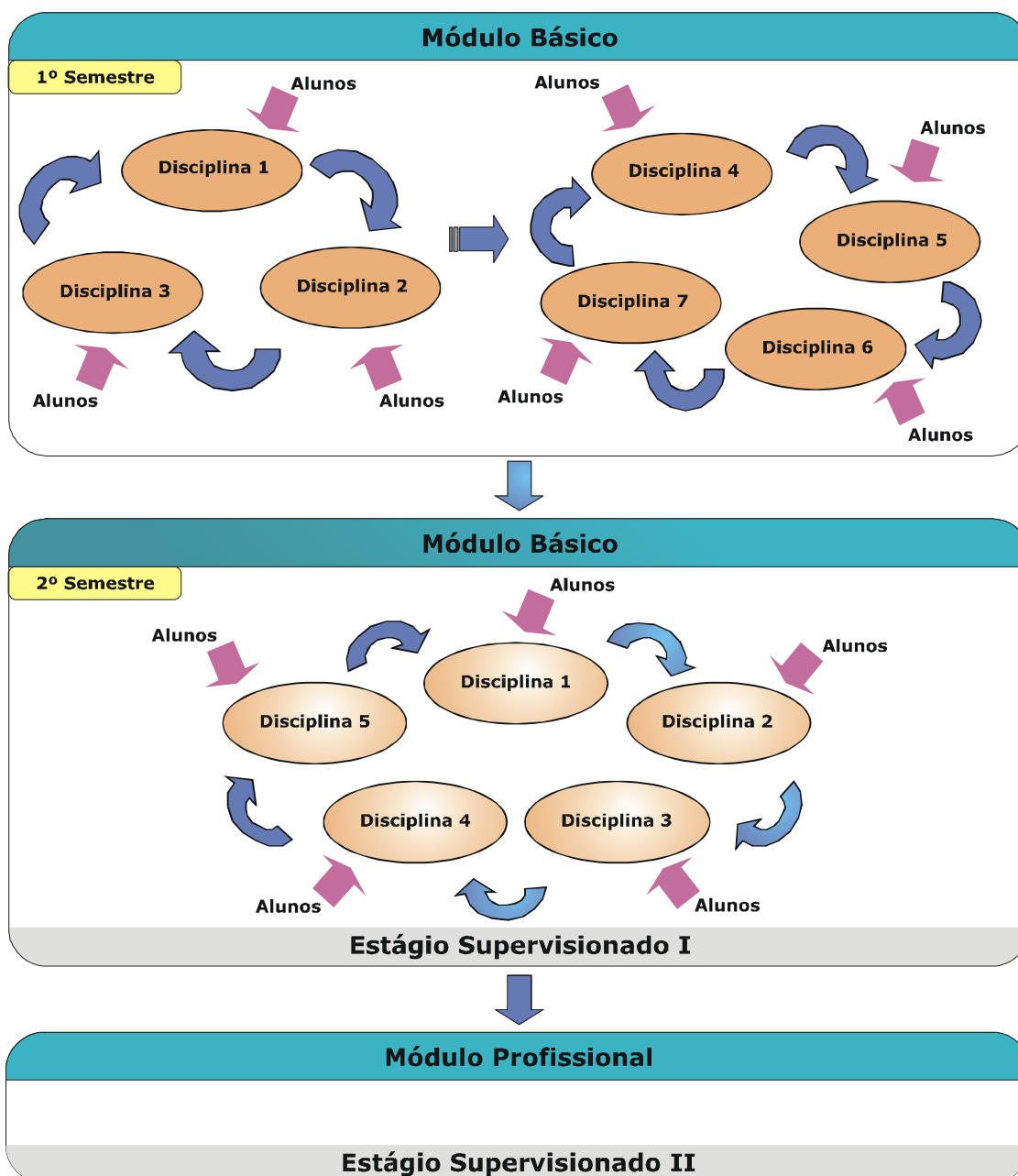


Ilustração P: Dinâmica do Curso Seqüencial

Fonte: Projeto Habilitare

Ao término do módulo básico, o aluno receberá um certificado de aproveitamento do curso. Após a conclusão do módulo específico, será realizada a

entrega do diploma de ensino superior. Pretende-se estabelecer parcerias com instituições de ensino superior para titulação dos cursos. As universidades inicialmente selecionadas pelo Instituto Habilitare em conjunto com a direção da empresa são: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) para os alunos da Operação de Florianópolis e Universidade Anhembi Morumbi para as operações das cidades de São Paulo e Jundiaí.

Além dos objetivos sociais e seus impactos sobre a imagem da marca *Softway* no mercado, o projeto procura causar claros reflexos sobre o comprometimento do operador com a Empresa, e sobre a motivação deste em relação à produtividade e qualidade do seu trabalho, sem aumentar os custos para a *Softway*. Com a opção pelos Cursos Seqüenciais da Universidade Corporativa, os profissionais estarão sendo admitidos como estagiários, garantindo uma economia por operador que incidiria no caso de contratação com vínculo trabalhista.

A forma e a estrutura de uma Universidade Corporativa só sobrevivem com adaptações e mudanças constantes; portanto, é necessário que haja alguém no processo com foco em mantê-la continuamente atualizada com as melhores práticas do mercado, integrando as metas de cada colaborador, da Empresa, e da instituição Educacional em uma parceria benéfica para todos.

4.9 RESULTADOS ALCANÇADOS

Em maio de 2005, a UC já conta com aproximadamente 600 alunos e com a participação de 13% do total de operadores da empresa. Na Unidade de Jundiaí, local onde a empresa fez o maior investimento em estrutura física, mais de R\$ 400

mil desde julho de 2003, a participação é superior a 30%. Com os subsídios praticados pela empresa, a mensalidade média de R\$180,00, descontada em folha dos alunos/funcionários, corresponde de 25% a 50%, do custo normalmente praticado pelas instituições particulares de ensino superior, em média, R\$700,00 para o estado de São Paulo e R\$450,00 para Santa Catarina.

Os principais resultados alcançados neste trabalho foram:

- **Recrutar e selecionar pessoas com perfil adequado aos propósitos da empresa e da Universidade Corporativa Softway**

Este objetivo foi atingido. Através do Projeto Horizontes, em parceria com o Instituto Habilitare e com a Associação Horizontes, desde 2002, foram capacitadas mais de 15.000 pessoas, sendo mais de 80% jovens com idade abaixo de 24 anos. Destes, mais de 8.000 mil empregos foram gerados em até 90 dias após a capacitação, sendo a Softway absorvedora de aproximadamente 50% dessas pessoas. Os cursos de capacitação ocorreram nos dois primeiros anos basicamente através dos recursos da Softway. A partir de 2004, já com diversas parcerias entre o poder público (prefeituras municipais), terceiro setor (Instituto Guga Kuerten, Apaes) e outras empresas membro (Macedo, Unimed), a ação é ampliada para outros municípios como: São José(SC), Palhoça(SC), Biguaçu(SC), Antônio Carlos(SC), Campo Limpo(SP), Varsea Paulista(SP), Itupeva(SP). Além de capacitar os jovens para o mercado de trabalho, um importante papel deste projeto é o resgate da importância do retorno aos estudos. Desta forma, o Projeto Horizontes tem também o foco de motivar as pessoas a buscarem uma formação superior, seja na UC, ou em outras instituições de ensino superior.

- **Desenvolver e aplicar programas de formação, com foco em profissionalização complementar**

Este objetivo foi parcialmente atingido. Foram realizados cursos superiores relacionados com a atividade fim da empresa, como: Gestão do Relacionamento com o Cliente, Marketing e Vendas e Serviços de Atendimento a Clientes em parceria com as Instituições de Ensino: UDESC e Anhembí Morumbi. Está ainda em fase de projeto a *Escola de Lideranças*, curso de extensão, com carga horária total, inferior a 400h, com foco no desenvolvimento da *Estrutura Contextual* e formação de *Competências Básicas para o Ambiente de Negócios*.

- **Estabelecer parcerias com universidades, para o desenvolvimento de cursos superiores (Seqüenciais/Tecnólogo) que atendam a esta demanda específica**

Este objetivo foi plenamente atingido. Em Santa Catarina, a parceria foi firmada com a UDESC, Universidade do Estado de Santa Catarina que criou seu primeiro curso seqüencial em *Gestão do Relacionamento com o Cliente*. A primeira turma teve o início de suas aulas em: 12.03.2002 e término em 14.08.2005.



ILUSTRAÇÃO Q: PRIMEIRA TURMA FLORIANÓPOLIS

Em São Paulo e Jundiaí, conforme previsto, a parceria deu-se através da Universidade Anhembi Morumbi, instituição pioneira no país na criação dos cursos seqüenciais.

- **Acompanhar o desempenho profissional**

Esse resultado foi atingido. Através do acompanhamento dos índices de produtividade, absenteísmo e advertências, foi possível estabelecer parâmetros de comparação destes itens, entre os operadores participantes da UC e sua equipe. A seguir, podemos observar os resultados obtidos nas três primeiras turmas da Unidade de Florianópolis:

	Equipe	Universitários
Produtividade	9,21%	44,01%
Absenteísmo	0%	-3,29%
Advertências	-5,46	-45,77

ILUSTRAÇÃO R: QUADRO COMPARATIVO EQUIPE X UNIVERSITÁRIOS

Observação: Entende-se por Equipe a totalidade de pessoas que trabalham em cada operação, excluindo os que fazem Universidade Corporativa e, por universitários, somente aquelas pessoas que fazem a Universidade Coporativa

Conforme visto no desenvolvimento deste trabalho, entende-se que a carência por uma formação superior e de perspectiva de crescimento fez com que, após a implantação da Universidade Corporativa, a produtividade dentro dos participantes do projeto aumentasse em 44% em relação ao restante do grupo no mesmo período, segundo os dados fornecidos pela gerência da empresa. Observou-se, também, uma redução de faltas e absenteísmo em 80% dos participantes, conforme mostra o quadro anterior.

- **Colocar ou recolocar profissionais no mercado, através da criação de um Banco de Talentos**

Esse objetivo ainda não foi atingido. Com a formação de apenas uma turma desde o início do projeto, quase a totalidade foi promovida durante ou após o término do curso. Pretende-se implantar esse projeto de recolocação formal do colaborador a partir de 2006, entendendo que nem todos os formados pela UC terão ascensão dentro do quadro da empresa e que a busca por outras profissões e mercado é um movimento natural das pessoas.

- **Aumentar o tempo médio de produtividade na empresa, através da motivação despertada pela perspectiva de desempenho profissional**

Este objetivo foi atingido. O tempo médio de permanência dos participantes concluintes do projeto da UC é de 30 meses, 66% superior ao tempo médio do colaborador não participante do projeto (18 meses).

- **Planejar a rotatividade (*turnover*)**

Este objetivo foi plenamente atingido. Através do Projeto Horizontes, que vai até as comunidades mais necessitadas, acredita-se que, principalmente devido ao perfil das pessoas participantes do projeto (mais carentes), foi possível observar uma redução de aproximadamente 50% do turnover na unidade de Florianópolis. Inicialmente (2002), mais de 70% de seus colaboradores eram jovens de outros estados que, principalmente após as férias de verão, decidiam tentar permanecer na região. Por terem uma qualificação geralmente superior, a vaga de operador de *telemarketing* atendia apenas a uma necessidade momentânea de encontrar uma atividade remunerada, utilizando assim a empresa como estágio transitório para uma melhor colocação no mercado de trabalho. Em pouco mais de um ano de existência do projeto, foi possível verificar um resultado significativo, principalmente nos desligamentos voluntários por motivo de recolocação profissional. De um modo geral, o gráfico a seguir, com valores absolutos, convertidos para uma mesma base, tem como patamar mais alto o mês de janeiro de 2002, o que permite compararmos mês a mês o impacto do Projeto Horizontes, que iniciou em setembro de 2002.

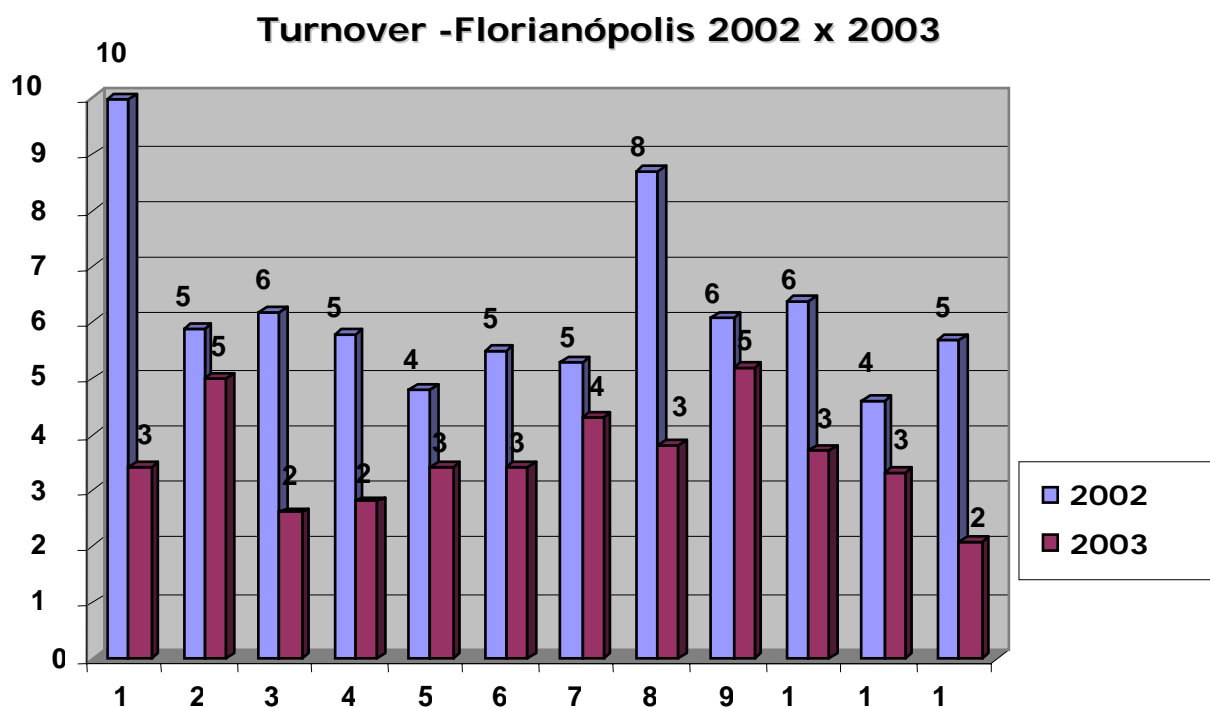


ILUSTRAÇÃO S: QUADRO COMPARATIVO DO TURNOVER APÓS O INÍCIO DO PROJETO HORIZONTES

Através do Projeto da Universidade Corporativa, também é possível observar o fenômeno da redução do turnover entre os participantes do projeto e o restante da empresa, conforme tabela a seguir:

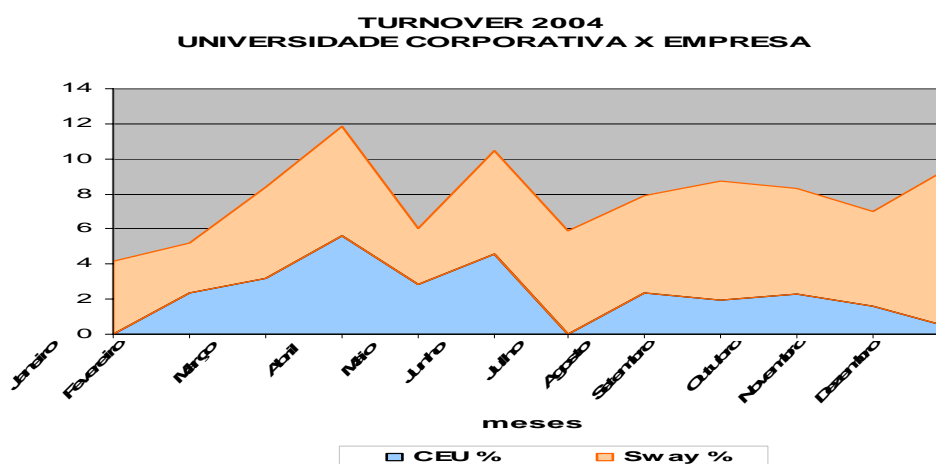


ILUSTRAÇÃO T: QUADRO COMPARATIVO DO TURNOVER DA EMPRESA X
TURNOVER DA UC

Em 2004, o turnover médio da Universidade Corporativa (UC), na unidade de Florianópolis, também ficou bastante abaixo do da empresa, 2,26%, contra 5,52% ao mês, respectivamente.

- **Reduzir dos custos gerais da folha de pagamento, através da integração dos processos de Recursos Humanos da empresa, com o novo enfoque**

No início do projeto a empresa contratou uma consultoria especializada (Instituto Habilidade) que levantou os custos das áreas de recrutamento, seleção e treinamento da empresa. Com o Projeto Horizontes, que disponibiliza um banco de talentos de operadores previamente capacitados e atende o Setor de Pessoas das quatro unidades da empresa, esses custos foram reduzidos em até 75%.

Mesmo com um projeto dessa magnitude, atualmente, o custo para empresa por pessoa contratada no projeto Horizontes é inferior a R\$45,00 e, por aluno na Universidade Corporativa, não é superior a R\$40,00 mensais.

- **Visibilidade e reconhecimento.**

Além de resultados como aumento de produtividade, redução de turnover e outros, a empresa foi amplamente reconhecida e premiada. Dentre os diversos prêmios, destacam-se: o consagrado ranking da *Revista Exame* das melhores empresas para se trabalhar em 2003 e 2004. Foi também a empresa mais premiada pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) em 2003 e recebeu, em 2004, o prêmio Valor Social, com o Projeto da Universidade Corporativa. (ANEXO E).



ILUSTRAÇÃO U: QUADRO DOS PRINCIPAIS PRÊMIOS

CONCLUSÃO

O principal objetivo desse trabalho foi avaliar os impactos da Universidade Corporativa na empresa estudada, principalmente, sua influência na motivação e produtividade das pessoas.

Conforme a afirmação de muitos estudiosos, neste trabalho e no próprio estudo de caso, a Educação Corporativa mostrou ser, além de uma aliada na busca pelos resultados da empresa, mais uma forma de multiplicar a sua cultura e seus valores. Isso pode ser constatado, na prática, pela quantidade de prêmios obtidos (100 melhores da Revista EXAME 2003 e 2004), no crescimento da empresa e a forte influência dos projetos: Horizontes e Universidade Corporativa nesses resultados, segundo a direção da empresa.

O primeiro passo alcançado por esse programa de educação corporativa foi a implantação do *Projeto Horizontes*, pois a empresa passou a admitir pessoas mais carentes e, conseqüentemente, mais comprometidas. Esse projeto capacitou basicamente em três municípios, mais de 15.000 pessoas carentes desde 2002, sendo mais de 80% jovens abaixo de 24 anos. Dessa forma, a empresa assumiu uma postura pró-ativa, contribuindo para a sociedade e revertendo sua lógica de recrutamento. A empresa é mantenedora de uma ONG (Associação Horizontes), que capacita nos centros comunitários, jovens sem qualificação e experiência anterior, com foco no aumento da empregabilidade, no resgate da cidadania e da perspectiva de futuro através de uma oportunidade de trabalho. Segundo a empresa, a formação heterogênea e a falta de perspectiva foram identificadas como as principais causas

de perda de interesse pela atividade, queda na produtividade e, conseqüentemente, o desligamento da empresa. Após pesquisa realizada pela empresa, foi identificado que 94% de seus colaboradores desejavam perspectivas de desenvolvimento, ascensão profissional e formação superior.

Considerando o estresse inerente às atividades nas centrais de atendimento, a baixa perspectiva dentro da organização frente a sua pirâmide extremamente achatada, a oportunidade da educação formal passou a atuar na causa do principal problema que é a formação heterogênea e a dificuldade do diploma universitário. A empresa *Softway*, atualmente com mais de 600 alunos na universidade corporativa, aproximadamente 13% do total de seu quadro colaboradores, já colhe seus primeiros frutos. No grupo estudado, os participantes da UC tiveram uma produtividade quatro vezes maior e redução de nove vezes na quantidade de advertências em relação ao restante dos membros de suas equipes. Observou-se também um alongamento da curva de produtividade, visto que o tempo médio de permanência dos participantes concluintes do projeto da UC é de 30 meses, ou seja, 66% superior ao tempo médio do colaborador não participante do projeto (18 meses). Para o operador, a meta passa a ser vista como conseqüência natural de um todo muito mais amplo, permitindo inclusive, que o ser humano se perceba dentro de um contexto superior e muito mais complexo do que antes da mudança gerada pela educação. Outro importante impacto foi a redução de 50% do *turnover* entre os participantes da UC em relação ao restante da empresa.

A contribuição central deste trabalho é compartilhar com as empresas, em particular com o setor de serviços, as metodologias utilizadas para obtenção do resultado apresentado, ou seja, o aumento da produtividade com inclusão social pela educação.

Além dos aspectos levantados, considera-se que a aprendizagem efetiva deve estar cuidadosamente vinculada às necessidades estratégicas da empresa a fim de criar um modelo educacional orientado pelo mercado.

É importante ressaltar que esse trabalho foi elaborado a partir de um case real. Para isso, as Universidades Corporativas devem formar alianças com vários parceiros de aprendizagem, tradicionais e não-tradicionais, e a seleção e o gerenciamento desses fornecedores passam a ser uma competência fundamental para o desenvolvimento e o progresso das Universidades Corporativas.

A Universidade Corporativa mostrou ser o caminho mais eficaz e eficiente para que as pessoas tenham uma visão sistêmica sobre a empresa, passando a entender as causas que levam a ação e os efeitos que sustentam os resultados. A construção desta base sólida somente é possível através da educação e desenvolvimento dos colaboradores nas três áreas amplas estudadas nesse trabalho: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas no ambiente de negócios.

A partir dessa mudança de ótica a Universidade Corporativa passa a ser um dos principais aliados de transformação das organizações no século XXI. Parafraseando Eboli (2004), é importante destacar que as empresas pioneiras na adoção de UCs demonstram acima de tudo uma capacidade invejável de “enxergar primeiro o futuro” e pode-se dizer que na empresa estudada, essa virtude foi a alavanca propulsora para o desenvolvimento de um trabalho dessa magnitude.

REFERÊNCIAS

ADDELSON, K. *Why philosophers should become sociologists*. *Symbolic interaction and cultural studies*. Chicago: University of Chicago Press. 1990. ed. Howard Becker and Michael McCall, 119-47.

ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Tese de doutorado. 201p. FEA – USP, São Paulo, 2001.

ANTUNES, C. *Marinheiros e professores*. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. *A inteligência emocional na construção do novo eu*. Petrópolis: Vozes, 1997.

ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização: O conflito entre o indivíduo e o sistema**. Rio de Janeiro: Ed. Renes, 1968.

ARROW, K. J. **Social choice and individual values**, 2nd edition, New York, Wiley: 1963.

AYRES, E. **Educação estratégica nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BACHELARD, G. **A Epistemologia**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1971.

BECKER, F. Daniel Goleman recolhe velharias da psicologia numa obra equivocada do ponto de vista científico. **Revista ISTO É**, nº 1.499, de 24 jun. 1998. 1996.

CARVALHO, A. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLARK, B.R. **The higher education system: academic organization in cross national perspective**. California: University of California, 1983.

COLE, Michael. Epílogo "*Um retrato de Luria*". In: LURIA, A. R. **A construção da mente**. São Paulo: Ícone, 1996.

CORIAT, B. **L'atelier et le chronometre**. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1979.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and ambiguity**: the American college president. New York: McGraw-Hill, 1974.

DAMASIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANIELS, H. (Org.). **Vygotsky em foco**: pressupostos e desdobramentos. 6.ed. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

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

_____. **A educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

_____. Educação Corporativa, o caminho da modernidade competitiva. **Revista T&D**. Desenvolvendo Pessoas, São Paulo. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-04.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2002.

FIALHO, F.A.P. **A eterna busca de Deus**: de quarks a psi. Sobradinho, DF: Edicel, 1993.

FIALHO, F. A. P. & SANTOS, N. **As atividades cognitivas**: uma introdução à engenharia do conhecimento. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis-SC, 1998, mimeo.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1977.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa.** 15. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FREUD, Sigmund. Além do Princípio do Prazer, Psicologia de Grupo e Outros Trabalhos. **Obras Psicológicas Completas.** 18.ed. Rio Janeiro: Imago, 1965.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo: Nova Cultural, 1981.

GDIKIAN, E, A.; SILVA. M. C. da. **Educação estratégica nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

GOLDRATT, E. M. **A meta: um processo de melhoria contínua.** 2.ed. São Paulo: Nobel, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GRANT, R.M. **Toward a knowledge-based theory of the firm.** Strategic Management Journal, v. 17, p. 109-122, 1996.

HANSEN, M. T., NOHRIA, N., TIERNEY, T., **What's your strategy for managing knowledge?**, Harvard Business Review, mar./abr. 1999.

JAPIASSU, H. F. **Interdisciplinaridade e Patologia do Saber,** Rio de Janeiro: Imago, 1977.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1980.

KURZ, R. **Os textos mais importantes de Marx para o século XXI**. Marx Lesen, Frankfurt am Main: Eichborn, 2001.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional**: os misteriosos alicerces da vida emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

MAYO, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Boston: Harvard University, Press, 1933

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

_____. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através da. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

_____. **Corporate quality universities**: lessons in building a world-class work force. New York: McGraw-Hill, 1998.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 1999.

NIMITZ, O. **Biblioteca de História**: Ben Gurion. 24.ed. Rio de Janeiro: Três, 1995, 247p.

NISEMBAUN, Hugo. **Diretor da HN**. Educação & Performance, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA Jr., M.M., **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. In: FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA Jr., M.M. (Org.), **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**, São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, I. **Evestética II**: como exercitar as emoções ou deixar-se exercitar por elas. Goiânia: Editora do Autor, 1993.

PALLOIX, C. **Le process de travail**: du fordisme au neo-fordism. La Pensée, Paris: n.185, jan./fev. 1976, p. 37-60.

PASSERON, J. C. **Sociologie de l'art**. Colloque international organisé par la Société française de sociologie et l'Association internationale de Sociologie, sous la direction de Raymonde Moulin. France: Marseille, 1985.

PIAGET, Jean. **Psicologia e pedagogia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976.

RICCARDI, R. **El Coaching de Los Recursos Humanos en la era de La Globalización**. Alicante, Colegio Oficial de Graduados Sociales de Alicante, 1997.

SCHULTZ, Theodore. The Economic Value of Education. **Journal of Political Economy** 43, February, 1963.

SILVA, M. C. A. e. **Psicopedagogia: em busca de uma fundamentação teórica**. In: TEIXEIRA E GENESCÁ. Rio de Janeiro: Pró-saber, 1987.

SILVA, M. C. A. **Psicopedagogia: em busca de uma fundamentação teórica**. São Paulo: Nova Fronteira, 1998.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 14. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2003.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**: Nova York: Harper & Bros., 1911.

TEIXEIRA, A. **Universidades Corporativas X Educação Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TOBIN, D. R. **The knowledge-enabled organization: moving from "training" to "learning" to meet business goals**. New York: Amacom, 1998.

TORRES, D.; LONGO, M. **Reformas para desenvolver o Brasil**. São Paulo: Edições Sinafresp, 2003.

VICERE, A. A. **Executive development for global competitiveness: proceedings of unicon 91, highlights of the annual conference of the University Consortium for ex. Brickers Executive Education Serv: USD**. 1992. p.24-95.

VISCA, J. **Epistemologia convergente**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

VIERLING, Jackie. Gerente de Programas, apresentação na Corporate University Conference, maio de 1995, Nova York.

VYGOTSKY, L. S. **Mind and Society the Development of Higher Forms of Attention**: the concept of activity in soviet psychology, Armonk, NY, M.E. Sharpe, 1981.

_____. **Mind in Society**: The Development of Higher Psychological Processes, Harvard University Press, Cambridge, 1978.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

VOGT, C. **História das universidades**. São Paulo: Unesp, 1996.

WEICK, K, **Educational organizations as loosely systems administrative**. Science quarterly, march, 1976

ANEXO A - DIAGNÓSTICO DE FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Diagnóstico — Processos da Função de DH

O presente projeto está focado na Função de Administração de DH da Softway, apresentando modificações com o objetivo de integrar a empresa ao novo enfoque que será proposto. Nesse sentido, este tópico considera o diagnóstico da função de DH atual, destacando a importância do projeto. O sistema geral de administração de “RH” da Softway, hoje, pode ser representado como segue no diagrama a seguir:

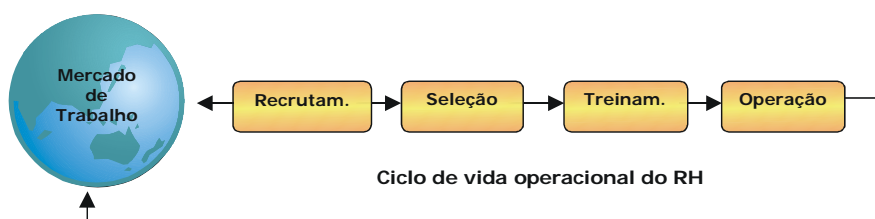


Figura 3: Ciclo de vida operacional do RH

De um modo geral, a Softway recruta profissionais no mercado profissional, seleciona, treina, gerencia a operação dos colaboradores e finalmente, quando estes ou a empresa não desejam a continuação dos trabalhos, voltam à origem no mercado de trabalho.

Como pode ser observado, o processo é fechado, não envolvendo outros elementos que possam criar uma regeneração do fluxo de recursos existentes. O comportamento é similar na termodinâmica onde há tendência do aumento de entropia (desordem, caos) dos sistemas fechados, não surpreendendo que o mesmo ocorra nesse sistema da empresa.

Os resultados são produtividade média em constante redução e “turn over” não planejado. A proposta é agregar valor ao negócio, através da adaptação de novos processos ao modelo apresentado, que promovam um “sistema aberto” de Administração do DH, fornecendo etapas regenerativas, na forma de um sistema de benefícios e formação continuada que atinjam as causas dos índices apresentados com o modelo atual (três pólos do ciclo vicioso já descrito no início), fazendo com que esses índices melhorem e promovam um aumento de competitividade geral da empresa.



Análise Dos Processos

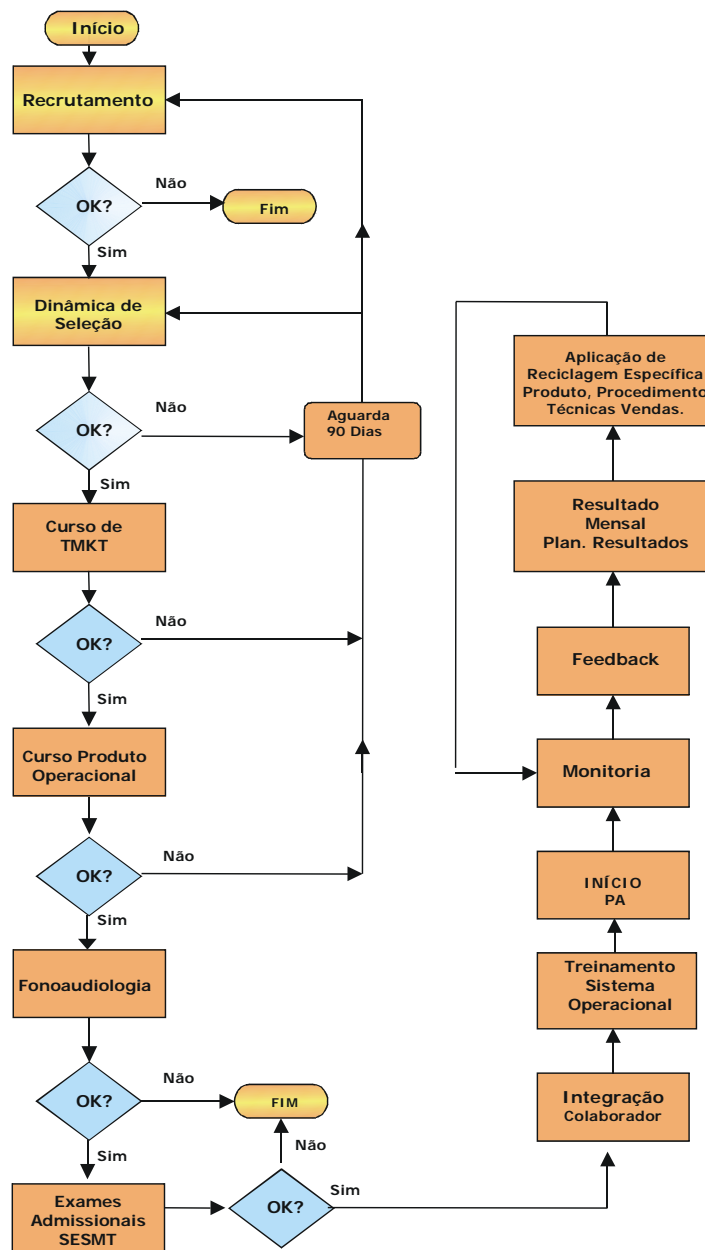


Figura 3: Ciclo de vida operacional do RH



Na página anterior, pode-se observar o diagrama do atual sistema de administração de recursos humanos da softway. A seguir, cada etapa do ciclo de vida dos recursos humanos da empresa será analisada, aprofundando o diagnóstico da situação atual.

Recrutamento

O propósito do processo de recrutamento é atrair pessoas com o perfil adequado ao projeto e as necessidades da Softway. Hoje, o sistema de recrutamento é realizado através de um processo de Anúncio em Jornal e Cadastro de uma procura espontânea existente.

Apesar desses processos serem eficientes, nas ações contra os efeitos ocasionados pela alta taxa de "turn over" (conseguem manter em equilíbrio o número necessário de operadores), não contribuem para atacar suas causas, fazendo com que a situação geral permaneça a mesma.

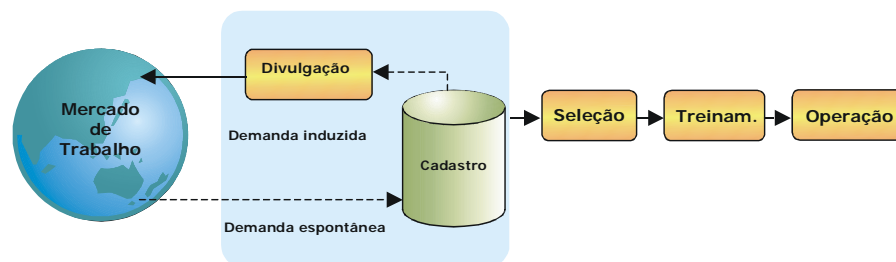


Figura 3 : Etapa de recrutamento atual

Na fase de diagnóstico interno, realizada para este projeto, detectamos que o principal problema nesse processo, refere-se ao PERFIL de interessados nas ofertas de vagas. De um modo geral, podemos definir o típico colaborador atual da Softway, como sendo:

- Jovem (entre 18 e 27 anos)
- Em formação profissional (segundo grau ou superior incompleto)
- Sem perspectiva de crescimento na carreira
- Percebe a atividade como o temporária.

Seleção

O objetivo do sistema de seleção é identificar, dentre os candidatos reunidos pelo sistema de recrutamento, pessoas aptas e talentosas para completarem os quadros de profissionais da Softway.



Atualmente o sistema de seleção é realizado através de dinâmicas de grupo realizadas por representantes da própria empresa, com as seguintes características:

- Consiste em um processo de provas situacionais para verificar se o candidato possui ou não habilidades para ser Operador de Telemarketing.
- Esta etapa tem duração de 1 hora e 30 minutos e sua periodicidade é variável de acordo com a necessidade de pessoal nas operações. As turmas de dinâmica de grupo apresentam, no máximo, 30 candidatos.
- São analisados aspectos como comunicação, boa dicção, postura, vocabulário e objetividade.
- Inicialmente é feita uma apresentação geral sobre a SoftWay, como funciona o processo de recrutamento, seleção e treinamento, as operações e a remuneração.
- Em seguida cada candidato faz uma apresentação individual identificando-se e falando da experiência com vendas e de como conheceu a SoftWay.
- O próximo passo é a aplicação de uma dinâmica de grupo, referente ao que se procura avaliar para o produto solicitado.
- Na última tarefa cada candidato deve fazer uma redação com enfoque no tema venda/telemarketing, procurando avaliar o nível de vocabulário, associação de idéias, linha de raciocínio e outros aspectos. Costuma-se também propor temas de redação voltados aos princípios da empresa.
- A pessoa que conduz a dinâmica de grupo faz uma avaliação de cada candidato e gera uma relação com o nome das pessoas aproveitadas nesta etapa e envia para a Coordenadora de Recrutamento e Seleção.
- Os candidatos aproveitados são comunicados por telefone pela Assistente de Recrutamento e Seleção e estagiárias, agendando data e horário da próxima etapa: o Treinamento de Telemarketing.

Por serem muitos os candidatos que participam da Dinâmica de Grupo, a resposta só é dada aos candidatos que passaram para a próxima etapa, os demais são orientados para voltarem depois de 3 meses e repetirem a etapa se for do seu interesse.

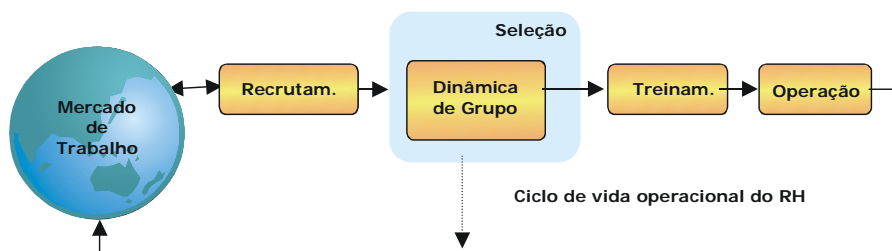


Figura 4: Etapa de seleção atual

Semanalmente, as equipes de “RH” da Softway organizam as dinâmicas de grupo para seleção de pessoal. Como a duração da dinâmica é curta e a análise de cada participante é apenas dentro do propósito de operação, no mesmo modo e enfoque que alimenta a situação-problema do projeto, o processo seletivo ajuda a alimentar a problemática, na medida que aprova profissionais sem um perfil adequado aos propósitos de excelência e perspectiva de futura carreira na área.



Treinamento

O papel atual do sistema de treinamento é preparar os profissionais selecionados para que os mesmos entrem na operação e ocupem suas posições de trabalho com eficiência.

Atualmente o sistema de treinamento encontra-se dividido em três etapas, todas ministradas na própria Softway:

1ª etapa: Treinamento de Telemarketing

- Essa etapa caracteriza-se por um treinamento prático/comportamental, com duração de 12 horas e é dividido em quatro módulos.
- No primeiro módulo são fornecidas definições sobre marketing direto, telemarketing, estilos de telemarketing, suas funções e características. Também é descrito o perfil e as habilidades do operador.
- Em seguida são desenvolvidos os recursos técnicos, como por exemplo, a técnica de trabalho do operador, os recursos utilizados de voz e postura e o script.
- O terceiro módulo trata das negociações de venda, ou seja, das etapas do acordo com o cliente, fechamento da negociação e técnicas de venda. Nessa parte os candidatos devem estruturar um script individualmente.
- O último módulo é o laboratório onde são feitas as simulações práticas de uma situação de venda ou atendimento, com o script criado pelo próprio candidato. São realizadas em dupla com todos os candidatos, os quais são avaliados segundo os critérios exigidos para o perfil e postura de um operador.
- Nessa fase da seleção de pessoal, é gerada uma lista de presença contendo nome completo, contato e turno de preferência do candidato.
- Durante o laboratório, o instrutor deve fazer um registro avaliativo das simulações para que, ao final do treinamento de telemarketing, seja gerada uma lista de aprovados para a próxima etapa, o treinamento de produto.
- O resultado desta etapa é divulgado na hora, sendo que os candidatos aprovados terão uma previsão de quando será a próxima etapa seletiva.
- Os candidatos que não forem aprovados têm a possibilidade de repetirem o treinamento, procurando aperfeiçoar os aspectos que ficaram falhos na primeira vez. Se o candidato não for aprovado pela segunda vez deverá aguardar 3 meses e refazer a primeira etapa de seleção (dinâmica de grupo).

2ª etapa: Treinamento de Produto

- Este treinamento é ministrado pela Gerência de Treinamento, através do Gerente de Treinamento ou dos Supervisores de Treinamento.
- Esta terceira etapa da seleção tem o objetivo de mostrar ao candidato todo o conhecimento do produto com o qual irá trabalhar.
- A duração do curso depende do produto que será trabalhado. As turmas são formadas de acordo com a necessidade da empresa, não possuindo número definido de



participantes.

- O primeiro módulo desse treinamento é teórico, sendo feita uma apresentação do cliente e do produto com suas características. No início dessa etapa, os candidatos recebem a Ficha: Cadastro do Colaborador a qual deverá ser entregue à Assistente da Coordenadora de Recrutamento e Seleção até o último dia do treinamento de produto.
- A segunda etapa é prática, em que o candidato pode tirar suas dúvidas e fazer um preenchimento de proposta, onde pode ser avaliado o seu perfil de operador.
- O último módulo é comportamental. São expostas as sete objeções mais comuns dos consumidores e são feitos um estudo do script, um laboratório de vendas e uma avaliação geral do produto e do treinamento.
- Os candidatos reprovados em treinamento de produto podem refazer o treinamento como forma de melhorar alguns aspectos que não ficaram claros. Em caso de reprovação por mau comportamento o candidato não terá o direito de refazer o treinamento.
- Os ministrantes do treinamento preenchem a Ficha de Avaliação de Treinamento que será entregue ao supervisor do futuro colaborador no primeiro dia de trabalho.

3ª etapa: Treinamento de Voz e Fala

- Essa terceira etapa é ministrada por uma fonoaudióloga, tem como o objetivo passar um breve conhecimento a respeito da voz e da fala, mostrando técnicas de voz e de relaxamento.
- Também por meio desse treinamento, pode-se verificar quais candidatos tem o tipo de perfil de operador que a empresa deseja.

Operação

- O propósito da operação é atender as expectativas dos clientes da Softway, relacionados à qualidade e resultados alcançados.

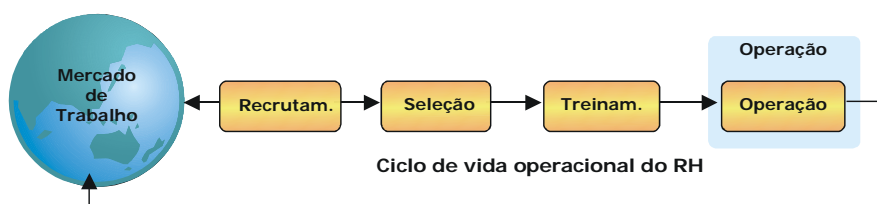


Figura 5: Etapa de operação atual

Após a fase de treinamento, os profissionais passam por um período de experiência de 90 dias. Durante esta etapa de trabalho temporário, os operadores que mostram aptidão para a tarefa são efetivados. Os demais retornam ao mercado profissional.



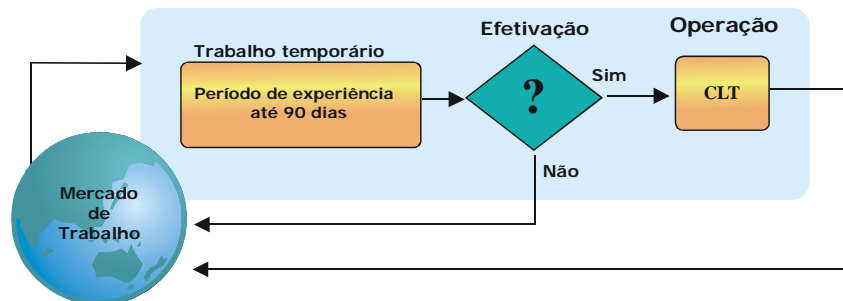


Figura 6 : Detalhamento da operação

Passada a fase de efetivação, os profissionais continuam realizando a mesma tarefa dia após dia e a operação é reduzida a uma rotina de contato com clientes e venda. Em pouco tempo, mesmo com um ambiente de trabalho diferenciado, prêmios por produtividade e benefícios, a falta de perspectivas aliada à natureza da tarefa, leva os operadores a abandonarem a empresa e buscarem outra ocupação.



ANEXO B - PROJETO HORIZONTES



Entidade Proponente: Habilitare Instituto Brasileiro de Capacitação em Serviços ao Cliente

Endereço: Praça Pereira Oliveira, 64 - Ed. Emedaux - Centro Florianópolis SC.
Rua Dr. Bacelar, 231 Vila Clementino São Paulo SP.

Responsável: Gualtiero Schlichting Piccoli - Unidade Softway Florianópolis.
Rosana A. Rocha - Unidades Softway São Paulo e Jundiaí.

Demanda do Mercado e da PEA (População Economicamente Ativa):

Setor Econômico	Clientelas
· ATENDIMENTO AO CLIENTE;	· Maiores de 17 anos de idade, cursando o segundo ou terceiro ano do ensino médio; · Mulheres de 30 a 50 anos de idade, preferencialmente, mães.

Abrangência: Santa Catarina - Florianópolis, Biguaçu, Palhoça, São José.
São Paulo Jundiaí, Itupeva, Várzea Paulista e Campo Limpo

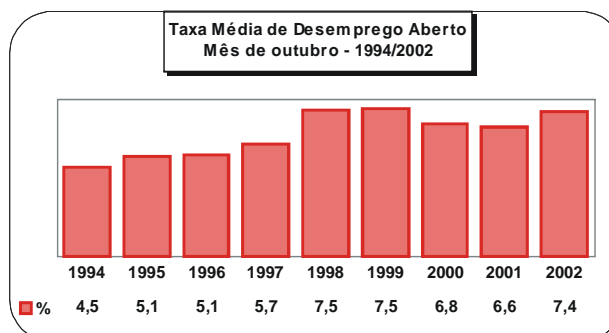
I. Caracterização da Demanda da PEA

O desemprego é a maior chaga social deste final de século. Sem escolher credo, raça ou nível de desenvolvimento, o desemprego é um problema que tira o sono dos trabalhadores no mundo todo. Segundo a Organização Mundial do Trabalho (OIT), um bilhão de pessoas, ou 30% da força de trabalho mundial, encontram-se desempregadas ou subempregadas. Na União Européia os desempregados já passam de 34 milhões, número só atingido no período imediatamente posterior à II Guerra Mundial. Na América Latina a média do índice do desemprego vem crescendo ininterruptamente, desde 1993. Na Argentina a taxa de desemprego é de 18,3%; no Uruguai, 12,5%; na Colômbia, 11,2%; no Peru, 9,2%; no Equador, 6,8%. Mesmo nos países com taxas menores de desocupação o Brasil, com 5,9%, entre eles, parcelas muito altas da população sobrevivem graças ao subemprego.

De acordo com o ministério do Trabalho, o Brasil perdeu 2,060 milhões de empregos formais nos anos 90. Entre janeiro de 1990 e junho de 1996, as empresas brasileiras contrataram 52,508 milhões e, no mesmo período, demitiram 54,568 milhões. Para agravar ainda mais a situação, a População Economicamente Ativa (PEA) cresceu, no mesmo período, de 64,47 milhões para 74,14 milhões de trabalhadores.



Taxas de Desemprego - 1994-2002



FONTE: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego.

Nos últimos 10 anos, a evolução dos índices de desemprego no Brasil foi atenuada pela expansão do setor informal, mas as estatísticas apontam sensível redução das oportunidades de trabalho para a população de até 24 anos. É nesta faixa que se concentra mais da metade do desemprego total. Entre adolescentes de 14 a 19 anos, o desemprego cresceu de 25% para 29%. Entre jovens de 20 a 24 anos, observou-se um crescimento de 14% para 17%.

O tempo médio de procura de trabalho em outubro foi de 23,7 semanas, valor inferior ao de setembro deste ano (24,4 semanas) e superior ao de outubro do ano passado (21,8 semanas).

Esses jovens, sem renda, vivendo em condição familiar precária ou precarizada pelo desemprego dos pais, sentem-se excluídos e tornando-se alvo fácil dos apelos que levam à violência e à marginalização.

Diante desse cenário, e considerando serem as capacidades de geração de renda, comunicação e sociabilidade fatores essenciais para o exercício da cidadania, buscou-se um projeto que ajudaria justamente esta parcela da população que não tem a mesma oportunidade no mercado de trabalho.

O quadro brasileiro vem demonstrando que o desemprego é permanente, crescente e que atinge todas as faixas etárias, excluindo cada vez mais os jovens, mulheres e idosos, que buscam inserir-se no mercado de trabalho.

A Educação Profissional Nacional tem como diretriz atender a diversidade da População Economicamente Ativa e, portanto, atingir mulheres, jovens e idosos, segmentos usualmente menos atendidos no quadro institucional dominante da Educação Profissional no Brasil, Estados, Regiões e Municípios.

Segundo o Plano Nacional de Educação Profissional: "É preciso abrir o funil da qualificação urbana, industrial, assalariada, masculina e branca, reconhecendo a diversidade social econômica e cultural do País... (Guia do PLANFOR 2001)".

Apesar da prioridade anteriormente evidenciada, o Brasil do século 21, convive ainda com uma vultosa população de jovens, idosos e mulheres excluídos dos direitos mínimos de cidadania e precariamente incluídos no mercado de trabalho.

A modernização tecnológica e a reestruturação do processo produtivo vêm alterando o perfil do profissional desejado para o trabalho. Aumentam as exigências de qualificação profissional, não se tratando de mero credencialismo, mas requisito sem o qual não se



constrói a polivalência e a flexibilidade desejadas, atributos indispensáveis da chamada empregabilidade esta entendida como capacidade de manter-se em um mercado de trabalho em constante mutação e além de tudo com exigência de cidadania.

O comprometimento com a melhoria da qualidade de vida de jovens, mulheres e idosos, passa, necessariamente, pela garantia de seus direitos constitucionais de abertura de oportunidades de inserção no mercado de trabalho em condições mais favoráveis de competição.

O projeto que está em pauta, centraliza-se em um conjunto de ações que propiciam o fortalecimento de iniciativas individuais e grupais das populações excluídas do mercado de trabalho, visando alterar o atual perfil de desigualdades sociais e promover acesso a diferentes formas de cidadania.

2. Objetivos do Projeto

Geral:

- Gerar oportunidade efetiva de trabalho, estudo e renda para indivíduos e famílias que não conseguem prover suas necessidades básicas.

Específicos:

- Aumentar a produtividade, qualidade e obtenção de trabalho/renda para pessoas acima de 17 anos;
- Aumentar a produtividade, qualidade e obtenção de trabalho para mulheres com idade de 35 a 50 anos de idade, preferencialmente, mães;
- Promover a Educação Profissional, no sentido de implementar ações adequadas e eficazes voltadas à população economicamente ativa;
- Elevar a auto-estima, confiança e renda da clientela priorizada por este projeto: homens, mulheres e jovens acima de 17 anos, com o ensino médio completo ou em fase de conclusão e noções de informática;
- Contribuir para o aperfeiçoamento metodológico, gerencial e financeiro das organizações sociais envolvidas no Projeto;
- Capacitação de pessoas para o trabalho desenvolvendo habilidades para geração de renda;
- Incentivar o retorno aos estudos;
- Estimular a interação social;
- Oportunizar as ofertas de emprego junto às pessoas que concluírem todas as Etapas do projeto;
- Formação de um banco de talentos visando o acesso à informação, oportunidades de trabalho, renda e educação.



Metodologia

A metodologia proposta pressupõe a maior participação possível de lideranças e representantes comunitários das localidades a serem atendidas pelo Projeto Horizontes como representantes de instituições privadas, do governo local, empresários e comerciantes.

O objetivo é buscar soluções de forma compartilhada entre os que vivem o problema (líderes e representantes comunitários ou as pessoas individualmente), os que querem resolvê-lo (Conselhos Municipais, Associações Comunitárias e líderes Sindicais) e os que podem colaborar para isso (empresários, universidades, governo local, etc...).

A articulação desses grupos cria elos de compromissos sociais. É essa ética de compromissos, a alavanca da mudança.

Compromisso e ação podem mudar qualquer situação por pior que ela seja. Esta metodologia é uma proposta didática de buscar caminhos para mudar a problemática da geração de emprego e renda.

A metodologia proposta engloba cinco etapas:

1ª Etapa

- Divulgação do projeto junto às lideranças comunitárias.

2ª Etapa

- Recrutamento e cadastramento das pessoas nos centros comunitários.

3ª Etapa

- Gestão das ações de qualificação profissional a partir da base local.

4ª Etapa

- Controle e avaliação efetuado em bases democráticas, com a participação efetiva dos parceiros locais.

5ª Etapa

- Curso de Capacitação em Técnicas de Atendimento ao Cliente.

4. Público Alvo

Sugere-se o atendimento prioritário de populações em situação de risco social, destacando-se:

- Jovens acima de 17 anos com ensino médio completo;
- Pessoas que estejam cursando o segundo ou terceiro ano do ensino médio e que tenham no mínimo 17 anos de idade;
- Mulheres, preferencialmente mães, que possuam de 35 a 50 anos de idade.



5. Foco

O foco e/ou setor da economia a ser beneficiado é o de serviços, cabendo ressaltar o respeito à vocação cultural e econômica de cada localidade na perspectiva de que, decorrente da qualificação profissional, eleve-se o grau de inserção ou re-inserção da população-alvo no mercado de trabalho.

6. Operacionalização

1ª Etapa

Articulação dos parceiros envolvidos no Projeto (Entidade Proponente/executora/coordenação local e clientes) para o estabelecimento do formato das ações de qualificação profissional conteúdo programático/ horário e local, etc...

2ª Etapa

Mobilização e cadastramento das clientela focalizadas, candidatos passíveis de inclusão no Projeto junto aos centros comunitários.

3ª Etapa

Aplicação da dinâmica de seleção com profissionais qualificados (Psicólogas e alunos universitários) para pré-seleção de perfis. Treinamentos específicos para os pré-selecionados e, destes, os que se sobressaírem serão contratados pela empresa.

4ª Etapa

Divulgação de todas as pessoas selecionadas através de contato telefônico para o Curso de Capacitação em Técnicas de atendimento ao Cliente, através de listagem específica a ser divulgada em até 48 horas.

5ª Etapa

Início do Curso de Capacitação em Técnicas de Vendas e Atendimento ao Cliente, preferencialmente até uma semana após a 4ª etapa.

7. Recursos necessários para realização do Projeto

Recursos disponibilizados pelo Instituto Habilidade/ Empresa Cliente:

- Fichas de Inscrição;
- Cartazes de divulgação do projeto;
- Panfletos de divulgação;
- Recursos humanos (Psicólogos e estudantes universitários) necessários para



realização das dinâmicas de seleção;

- Recursos humanos (Instrutores) necessários para realização dos Cursos de Capacitação em Técnicas de Atendimento ao Cliente.

Recursos disponibilizados pela Comunidade ou pela Softway:

- Espaço Físico para a 3ª Etapa (Dinâmica de Seleção), sala com pelo menos 30 metros quadrados;
- Responsável pela divulgação (Etapas 2 e 4), recepção e suporte aos instrutores na comunidade, quando for o caso.

8. Cronograma de Lançamento do Projeto

O Projeto teve início em Jundiá a partir da divulgação de vagas em escolas estaduais da região. Com uma parceria entre a Softway e a Prefeitura as primeiras turmas ocorreram em salas cedidas pela Secretaria da Educação, Esportes e Cultura.

O piloto de envolvimento de líderes comunitários ocorreu em Florianópolis, pelas características locais.



ANEXO C - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

MEC - Cursos Seqüenciais

Introdução

Os cursos seqüenciais constituem uma modalidade do ensino superior, na qual o aluno, após ter concluído o ensino médio, pode ampliar seus conhecimentos ou sua qualificação profissional.

Definidos por “campo do saber”, os cursos seqüenciais não se confundem com os cursos e programas tradicionais de graduação, pós-graduação, ou extensão. Devem ser entendidos como uma alternativa de formação superior, destinada a quem não deseja fazer ou não precisa de um curso de graduação plena.

Tipos de Cursos Seqüenciais e titulação conferida:

1. Cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos, de destinação individual ou coletiva, conduzem a certificado.

Os Cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos não estão sujeitos à autorização e nem a reconhecimento pelo MEC. Devem estar vinculados a um ou mais dos cursos de graduação reconhecidos que sejam ministrados por instituição de ensino superior credenciada, e que incluam disciplinas afins àquelas que compõem o programa do curso seqüencial. As instituições que ofertem cursos seqüenciais de complementação de estudos devem comunicar este fato ao MEC, por meio de formulário padronizado (ver adiante).

Esses cursos estão também dispensados de obedecer ao ano letivo regular, mas sujeitam-se às normas gerais vigentes para os cursos de graduação da IES, tais como a verificação de frequência e de aproveitamento. A proposta curricular, a carga horária e seu prazo de integralização serão estabelecidos pela instituição que os ministrarem. Os candidatos devem ser portadores de certificado de ensino médio.

Os cursos seqüenciais de complementação de estudos não conduzem a diploma. Os concluintes aprovados têm direito a Certificado, a ser expedido pela IES que ofertou o curso, e que atestará que o aluno adquiriu conhecimentos em um determinado campo do saber.

1.1. Os Cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos com destinação individual dependem da existência de vagas nas disciplinas já oferecidas em cursos de graduação reconhecidos pelo MEC. As instituições de ensino superior

que desejem ofertar este tipo de curso divulgarão a relação das disciplinas nas quais existe disponibilidade de vagas e os candidatos indicarão a seqüência de disciplinas que querem cursar. A instituição aprovará ou não a proposta do candidato, em função da coerência desta, que deve configurar um campo de saber bem demarcado. Os requisitos para ingresso num curso deste tipo serão fixados pela instituição.

1.2. Os Cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos com destinação coletiva podem ser criados sem prévia autorização e também não estão sujeitos a reconhecimento por parte do MEC. Devem, porém, estar vinculados a um ou mais cursos de graduação reconhecidos que sejam ministrados pela instituição de ensino e que incluam disciplinas afins àquelas que comporão o curso seqüencial. Os cursos superiores de complementação de estudos com destinação coletiva serão periodicamente submetidos à avaliação oficial, por amostragem, e os resultados da avaliação serão considerados quando da renovação do reconhecimento dos cursos de graduação a que estejam vinculados.

2. Cursos Seqüenciais de Formação Específica, de destinação coletiva, conduzem a diploma.

Os cursos seqüenciais de formação específica estão sujeitos a processos de autorização e reconhecimento por parte do MEC, e seguem procedimentos específicos, definidos na legislação.

A instituição que desejar oferecê-los deverá ter curso de graduação reconhecido no MEC, na área do conhecimento a que se vincula o curso seqüencial. A carga horária não poderá ser inferior a 1.600 horas, a serem integralizadas em prazo não inferior a 400 dias letivos. Está dispensado de obedecer ao ano letivo regular, mas submete-se às normas gerais vigentes para os cursos de graduação, tais como a verificação de freqüência e de aproveitamento.

Excetua-se da exigência de autorização prévia as instituições como as universidades e os centros universitários, que gozam de prerrogativas de autonomia universitária, nos termos das normas vigentes. No entanto, deverão estas instituições requerer do MEC, por meio do SAPIENS, reconhecimento para os cursos seqüenciais de formação específica que ofereçam.

Autorização e Reconhecimento de cursos seqüenciais de formação específica

Os cursos superiores de formação específica estão sujeitos a autorização e reconhecimento, observado o disposto na Portaria nº 612 de 12 de abril de 1999 e na Portaria nº 514 de 22 de março de 2001.

A instituição não universitária que desejar oferecer curso seqüencial de formação específica deverá solicitar autorização prévia à Secretaria de Educação Superior, protocolando seu pedido no sistema SAPIENS/MEC.

Deverão ser anexados o formulário e o requerimento de autorização para funcionamento de curso seqüencial de formação específica, os quais serão apresentados em formulários padronizados.

No prazo máximo de três meses, a SESu/MEC designará comissão composta por dois consultores por dois consultores, que, após visita à instituição, emitirá relatório a ser apreciado pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

As instituições que pretenderem o reconhecimento de curso seqüencial de formação específica deverão, após o primeiro ano de funcionamento ou até um ano antes de diplomar a primeira turma, protocolar, no sistema SAPIENS/MEC, solicitação à SESu/MEC, anexando formulário e requerimento de reconhecimento de cursos superiores de formação específica, por meio de formulários padronizados.

Quando do protocolo do requerimento solicitando o reconhecimento dos cursos seqüenciais, as universidades e os centros universitários que criaram cursos seqüenciais, com base na autonomia que lhes é concedida, deverão anexar cópia digitalizada do ato do conselho superior que aprovou a criação dos cursos, bem como do projeto pedagógico que embasou essa decisão.

As instituições não universitárias, ao solicitarem o reconhecimento dos cursos seqüenciais de formação específica, deverão anexar informações que descrevam a evolução do projeto originalmente aprovado pelo CES/CNE.

A SESu/MEC, no prazo de 3 (três) meses, designará comissão composta de 2 (dois) consultores, que, após visita à instituição, emitirão relatório para posterior apreciação da CES/CNE. No caso de instituições que solicitem o reconhecimento de mais de um

curso simultaneamente, a SESu/MEC poderá racionalizar o trabalho das comissões, no que se refere à quantidade de membros designados e à elaboração de relatórios consolidados, envolvendo mais de um curso.

Quando do encaminhamento do pedido de autorização de cursos seqüenciais de formação específica, as instituições deverão comprovar o recolhimento da taxa, para as custas processuais.

Aproveitamento de disciplinas dos Cursos Seqüenciais para os Cursos de Graduação

A critério das Instituições de Ensino Superior, as disciplinas dos cursos seqüenciais podem ser aproveitadas pelo aluno que vier a ingressar em curso de graduação, sendo, porém, necessário que o aluno tenha passado por processo seletivo, obrigatório para o acesso a cursos de graduação superior, e que as disciplinas a serem aproveitadas integrem e equivalham àquelas do currículo pretendido.

Os Cursos Seqüenciais em relação aos Cursos de Pós-Graduação

Os diplomados em cursos seqüenciais não terão acesso aos programas de pós-graduação *stricto sensu* mestrados e doutorados-, uma vez que estes requerem, para o seu acesso, a diplomação em cursos de graduação, conforme o artigo 44 da LDB.

Por outro lado, os cursos de pós-graduação *lato sensu* (cursos de especialização presenciais), de acordo com a Resolução 3/99 do CNE, em seu artigo 2º, "serão abertos à matrícula de portadores de diplomas de curso superior que cumpram as exigências de seleção que lhe são próprias e poderão ser oferecidos por instituições de ensino desse nível que ministrem curso de graduação ou pós-graduação *stricto sensu* reconhecido na grande área a que se vincula a proposta".

Assim, os egressos de cursos seqüenciais de formação específica, que conferem diplomação, poderão, no entendimento do CNE, frequentar os cursos de pós-graduação em nível de especialização *lato sensu*

Os Cursos Seqüenciais em relação a Concursos Públicos

O acesso a concursos públicos para diplomados em cursos seqüenciais independe de regulamentação do MEC e está vinculado aos requisitos específicos que forem estabelecidos no edital de cada concurso. Sendo o curso seqüencial um curso de nível superior, o edital de cada concurso deve deixar claro qual a diplomação exigida: se de nível superior (nesse caso, seria aceito o diploma de curso seqüencial) ou se de graduação (situação que exclui os formados em cursos seqüenciais).

Atuação Profissional :

De acordo com a legislação em vigor, cabe aos órgãos de classe e conselhos profissionais, a regulamentação das profissões e a habilitação para o exercício profissional. Assim, as atribuições profissionais dos egressos de cursos seqüenciais de áreas cujas profissões são regulamentadas, serão definidas pelos respectivos órgãos reguladores do exercício da profissão.

O Curso seqüencial apenas confere um certificado ou um diploma que atesta conhecimento acadêmico em determinado campo do saber. Um curso dessa natureza tem geralmente um viés profissionalizante e deve ser oferecido como uma oportunidade diferenciada para a formação superior do indivíduo que desejar inserir-se mais rapidamente no mercado de trabalho.

Legislação Específica

Portarias Ministeriais:

Portaria nº 612, de 12 abril de 1999

Dispõe sobre a autorização e o reconhecimento de cursos seqüenciais de ensino superior.

Portaria nº 514, de 22 de março de 2001

Dispõe sobre a oferta e acesso a cursos seqüenciais de ensino superior.

Portaria nº 2905, de 17 de dezembro de 1998

Dispõe sobre a necessidade de regularizar a expedição e registro dos diplomas dos alunos concluintes dos cursos superiores de formação específica, cursos seqüenciais, para os quais foram protocolados pedidos de reconhecimento, pelas respectivas instituições de ensino superior, no Ministério da Educação, no corrente exercício de 2002.

Resoluções do CNE

Resolução CES nº 01, de 27 de janeiro de 1999

Dispõe sobre os cursos seqüenciais de educação superior, nos termos do art. 44 da Lei 9.394/96

Parecer da CES

Parecer nº CES 968/98, de 17 de dezembro de 1998

Trata sobre os Cursos Seqüenciais do Ensino Superior

Contato

Coordenação Geral dos Cursos Seqüenciais SESu/MEC

Telefone: (061) 410 92 09

ANEXO D - MATÉRIA PONTO DE VISTA



POR QUE QUATRO ANOS?

"Não podemos nos esquecer das oportunidades que cursos curtos oferecem aos novos perfis de alunos que estão terminando o curso médio".

Por que os cursos superiores têm quatro anos de duração? Não é difícil entender que algumas ocupações são mais complexas e requerem preparação mais longa. Existem mais de 2.000 ocupações catalogadas no Brasil, cada uma com suas competências. Mas é no mínimo estranho que, de repente, saltemos do diploma médio para o superior de quatro anos sem nada no meio do caminho. Com centenas de ocupações de nível relativamente complexo, por que não haveria muitas que exijam mais que o médio e menos que quatro anos? Nos Estados Unidos e na Europa, há mais graduados de cursos de dois anos (ou menos) que de quatro anos. Argentina, Chile e Venezuela têm cerca de um terço de seus graduados em cursos curtos.

O Brasil é um retardatário, pois somente agora atinge 10% a matrícula superior em cursos mais curtos. Mas começamos a ter alternativas à ditadura dos quatro anos. Com a reforma em meados dos anos 90, cria-se o técnico pós-médio de um ano. Esse novo técnico compacta em um só ano o que era dado ao longo de três, quando era integrado ao ciclo médio. Pode ser feito em paralelo ao médio ou por quem já o terminou. Os cursos para tecnólogos e os seqüenciais estão sendo regulamentados em períodos de dois a três anos. Criou-se, portanto, uma escadinha natural, indo de cursos de um ano (os técnicos) ao outro extremo, de sete (medicina). Corresponde à idéia de que o pulo para o curso de quatro anos é uma descontinuidade artificial. Cada carreira requer certas competências, e o tempo que leva para adquiri-las não tem por que ser igual muito menos quatro anos.

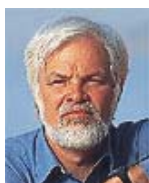
Na verdade, pesquisas feitas nos Estados Unidos mostraram que 20% dos novos empregos requerem ensino superior, embora a oferta de graduados seja de 28% para essa faixa. Em contraste, 65% das ocupações exigem cursos curtos, apesar de somente 32% dos estudantes chegarem ao mercado com essa formação. Em outras palavras, o mercado mais dinâmico é o das formações curtas, não o das tradicionais, de quatro anos. Não temos estudos similares no Brasil, mas aqui a situação deve ser parecida. Ao crescer 270% em 2001, os cursos seqüenciais mostraram que o país não é tão diferente.

Isso se deve ao crescimento explosivo das ocupações da informática, dos escritórios, da área de saúde, de serviços pessoais e da indústria do lazer, do turismo, da hospitalidade e da instalação e manutenção de miríades de equipamentos. Portanto, não se trata de menos anos para as velhas ocupações, mas de novas ocupações requerendo menos tempo de estudo.

Não podemos nos esquecer das oportunidades que cursos curtos oferecem aos novos perfis de alunos que estão terminando o curso médio. Nos Estados Unidos, apesar de os Estados garantirem vaga em cursos superiores de quatro anos a todos os residentes, uma ampla maioria prefere a alternativa de dois anos. O mesmo acontece na França.

As primeiras pesquisas no Brasil com cursos para tecnólogos e seqüenciais mostram que sua clientela é de alunos trabalhadores que buscam novas oportunidades pessoais e profissionais. Ou seja, oferecem uma alternativa mais curta, mais barata e mais apropriada a sua situação de vida e preferência pessoal. Afinal, educação permanente é isso, é para toda a vida. O mesmo está começando a acontecer com o novo técnico pós-médio em que já existem parcerias do Ministério da Educação com a Central Única dos Trabalhadores. Segundo o representante da Força Sindical no Fórum Nacional do Ministro Reis Velloso (de 2002), agora a classe operária tem acesso aos cursos técnicos, pois não são mais monopolizados pelos ricos.

Mas as conquistas não são tranquilas e definitivas. Há ameaças de vários lados. Umas por conservadorismo, outras para preservar reservas de mercado. Algumas associações de classe tentam defender seus feudos no tapetão da lei. Outros sonham nostalgicamente com uma universidade de pesquisa para todos, como se em algum país fosse assim. Para esses, oferecer diplomas ao cabo de dois anos é abastardar o ensino superior, sacrilégio imperdoável. Em sua cabeça não entra a idéia de que superior é tudo que vem depois do médio, incluindo a preparação para muitas ocupações novas ou que se transformaram.



Cláudio de Moura Castro é economista

ANEXO E – PRÊMIO VALOR SOCIAL

PRÊMIO Valor Social

ASSOCIAÇÃO HORIZONTES,

Queremos dividir com nossos clientes e parceiros a alegria pelo recebimento do Prêmio Valor Social 2004, iniciativa do jornal Valor Econômico para homenagear boas práticas de responsabilidade social corporativa. Com o "Centro de Ensino Universitário", a Softway Contact Center entrou para o seleto grupo de seis empresas escolhidas este ano por um júri especializado e foi a vencedora na categoria "Qualidade do Ambiente de Trabalho".

Foi uma vitória em dobro. Em primeiro lugar, porque nosso Centro de Ensino Universitário foi reconhecido por proporcionar educação de qualidade e dar condições para cada colaborador construir um futuro melhor para si e para a comunidade. Em segundo lugar, porque nosso projeto foi escolhido entre 154 cases inscritos, uma certificação pública de que cumprimos nosso compromisso como empresa socialmente responsável.

O Centro de Ensino Universitário é uma importante etapa do programa de Gestão de Pessoas da Softway. O projeto conta com parceiros importantes, como é o caso do Instituto Habilitare, da Universidade Anhembi-Morumbi e da Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina), que, juntamente com a Softway, tiveram a ousadia de sonhar e acreditar que, quando há vontade, união de esforços e superação, os objetivos são alcançados.

Mais uma vez queremos dividir esta distinção e toda a nossa alegria com você, e agradecer pela confiança que você vem depositando em nossa empresa. Muito obrigado,

Alessandro Goulart
Presidente da Softway Contact Center

