

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Um estudo da “Universidade” TIGRE

Por Karine da Silva

Florianópolis

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO - SÓCIO – ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Um estudo da “Universidade” TIGRE

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Por Karine da Silva

Orientador: Prof. Pedro Antônio Vieira

Área de Pesquisa: Economia do Trabalho

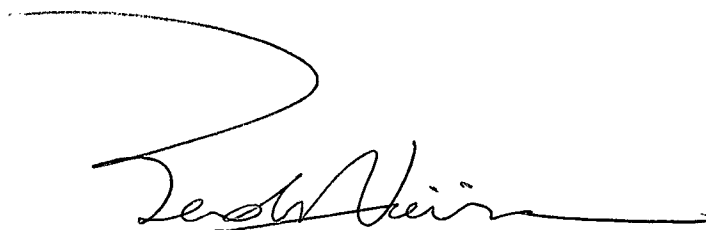
Palavras – Chaves:

1. Educação
2. Trabalho
3. Educação Corporativa

Florianópolis, setembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO – ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 6,5 (seis e meio) a aluna
Naiane da Silva
.....
.....na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.



Banca Examinadora:

.....
Prof. Pedro Antônio Vieira
Presidente



.....
Prof. Fernando Seabra

Membro



.....
Profª. Carmem Rosário O. G. Gelinski

Membro

"Anular a capacidade de trabalho de um indivíduo
É roubar-lhe a própria essência de viver.
Eliminar as dificuldades e os problemas que
Lhe cercam a sobrevivência
É privar o seu raciocínio e inibir sua criatividade,
Alienando-o ao comodismo e jogando-o no tédio.
Pois somente se compreende a vida como uma luta constante,
Onde a esperança do amanhã e a
Vontade de participar e realizar
Estejam presentes em cada gesto e atitude.
Porque é o desafio que nos difere das demais espécies:
A capacidade de pensar, produzir, realizar,
Guiar nosso futuro pelas nossas mãos."

(Autor Desconhecido)

Dedico este trabalho à
Empresa Tigre S. A. - Tubos e Conexões
Que, em nome do Sr. Roberto do Valle Júnior
Tanto colaborou para o desenvolvimento desta pesquisa.
Aos meus pais Waldir e Marlene,
Pelo amor e carinho;
A minha irmã Fátima e meu cunhado Artur,
Aos meus sobrinhos Ana Luiza e Gustavo; e,
Em especial ao Sérgio,
Por todo o amor, carinho, atenção, incentivo e compreensão.

AGRADECIMENTO

Esta monografia é fruto da colaboração direta e indireta de muitas pessoas importantes em minha vida, principalmente aquelas que, em momentos difíceis, permaneceram e continuam ao meu lado. Por isso merecem agradecimentos especiais.

- ✓ Ao meu orientador Prof. Pedro Antônio Vieira pela atenção dispensada;
- ✓ À Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, em nome do Sr. Roberto do Valle Júnior, pela atenção e oportunidade de desenvolver este trabalho.
- ✓ À amiga Shandi sempre com palavras de apoio e incentivo;
- ✓ À amiga Ana Paula dos Santos, por estar sempre presente nas horas boas e difíceis,
- ✓ À amiga Luciana Pietroski Pessoa, pela amizade, pelo companheirismo, e pelas horas de descontração;
- ✓ À amiga Edith de Almeida Pinheiro Bastos, pela colaboração, apoio e amizade;
- ✓ Aos colegas , companheiros e amigos dessa longa caminhada, cujo convívio tornou mais agradável e estimulante a realização deste curso. Em especial à Elaine, Michele, Luciana Coutinho, Adriano Amarante, Jeanine, Anamari, Kelly Passos Silveira, Ana Maria, Elizandra, entre muitos outros;
- ✓ Aos colegas formandos, que também fazem parte desse momento que tanto esperamos;
- ✓ Especialmente para aqueles que fazem parte da comissão de formatura, sempre contribuindo e apoiando nas decisões tomadas a fim de que a formatura se realize de acordo com o esperado.

SUMÁRIO

Página

- LISTA DE ANEXOS	xi
- LISTA DE FIGURAS.....	xii
- LISTA DE QUADROS.....	xiii
- LISTA DE TABELAS.....	xiv
- RESUMO.....	xv

CAPÍTULO I

1.0 PROBLEMA.....	01
1.1 Introdução.....	01
1.2 Formulação da Situação - Problema.....	02
1.3 Objetivos.....	04
1.3.1 Geral.....	04
1.3.2 Específico.....	04
1.4 Metodologia.....	05
1.5 Justificativa.....	06

CAPÍTULO II

2. EDUCAÇÃO & TRABALHO.....	08
2.1 Educação.....	08
2.2 Trabalho.....	10
2.3 Educação para o Trabalho.....	13
2.4 Educação e Economia.....	15
2.5 Educação e Formação Profissional.....	20
2.6 Educação e Trabalho.....	22
2.7 Aprendizagem Individual.....	23
2.8 Aprendizagem Organizacional.....	25
2.8.1 Níveis de Aprendizagem Organizacional.....	27
2.8.2 Mecanismos de Aprendizagem.....	28
2.9 Educação e Mercado de Trabalho.....	32

CAPÍTULO III

3. Universidade Corporativa.....	35
3.1 Educação Corporativa.....	35
3.2 Universidade Corporativa.....	41
3.2.1 A Importância da Universidade Corporativa.....	45
3.2.2 Dicas para a Implantação de uma Universidade Corporativa.....	48
3.2.3 Implantação de uma Universidade Corporativa.....	49
3.2.4 Missão, Objetivos e Princípios das Universidades Corporativas.....	52
3.3 Cursos e Conteúdos Programáticos de uma Universidade Corporativa.....	58
3.4 Universidade Tradicional e Universidade Corporativa.....	59
3.5 Universidade Corporativa X Centro de Treinamento.....	67

3.6 Processo de Elaboração da Universidade Corporativa.....	72
3.7 Diretor de Aprendizagem – o Líder da Universidade Corporativa.....	77
3.8 Currículo de uma Universidade Corporativa.....	79
3.9 Tecnologias Utilizadas nas Universidades Corporativas.....	80

CAPÍTULO IV

4. O caso da “Universidade TIGRE”.....	83
4.1 TIGRE S. A. – TUBOS E CONEXÕES.....	83
4.2 A Educação na TIGRE S. A. – Tubos e Conexões.....	86
4.3 Universidade TIGRE.....	88
4.4 O Processo de criação da Universidade Tigre.....	89
4.5 A Universidade Tigre em funcionamento.....	90
4.5.1 O que faz a Universidade Tigre.....	90
4.5.2 Como funciona a Universidade Tigre.....	91
4.5.3 Resultados da Universidade Tigre.....	93
4.6 Análise dos Dados Coletados.....	95

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	98
5.1 CONCLUSÃO.....	98
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	100

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	102
ANEXOS.....	107

LISTA DE ANEXOS

Questionário 01.....107

Questionário 02.....109

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo de Ciclo de Aprendizagem.....	24
Figura 3.1 – Dez Componentes Fundamentais do Projeto de uma Universidade Corporativa.....	73
Figura 3.2 – Rede de Treinamento da Cadeia de Valor.....	74
Figura 3.3 – Função da Aprendizagem na Corporação.....	75
Figura 3.4 – Papéis de um Diretor de Aprendizagem.....	77
Figura 3.5 – Universidade Corporativa em Laboratório de Aprendizagem.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Atributos e Conhecimentos Relevantes e Valorizados no Mercado de Trabalho.....	33
Quadro 3.1 – Área de Treinamento e Desenvolvimento.....	37
Quadro 3.2 – Principais diferenças entra a Educação Formal e a Educação Corporativa.....	38
Quadro 3.3 – Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas.....	61
Quadro 3.4 - Universidade Tradicional X Universidade Corporativa.....	65
Quadro 3.5 – Mudanças de Paradigma de Centro de Treinamento para Universidade Corporativa.....	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 – Brasil – População de 15 anos e mais de idade, segundo a alfabetização – 1900/1991 – (%).....	09
--	----

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral a verificação, sob a ótica da Educação, do quanto o papel do ser humano na organização Tigre S. A. – Tubos e Conexões, tem evoluído, mostrando a necessidade de proporcionar aos colaboradores o acesso à Educação Corporativa – em forma de Universidades Corporativas.

Sendo assim, procurou descrever os principais elementos que levaram à criação desse novo método de ensino. Características, objetivos, metas, conseqüências, também foram analisadas e descritas.

O método adotado foi o estudo de caso, com orientações do método histórico. A pesquisa foi do tipo descritiva, sendo que dados coletados por meio de questionários não-estruturais e analisados de forma documental. A análise da Universidade Tigre permitiu concluir que novas demandas na formação das pessoas foram criadas para enfatizar os seguintes aspectos: visão sistêmica com preservação da especialização; aprendizagem contínua; foco em resultados e capacidades de selecionar o que é efetivamente importante para a conclusão das tarefas. Assim, novas competências são requeridas das pessoas para sua adequada atuação no mercado de trabalho.

1. O PROBLEMA

1.1 Introdução

Para ser competitiva e sobreviver no mercado, a empresa precisa ser diferente das demais concorrentes. Um dos segredos para que isso aconteça está na manutenção de uma boa equipe que inclua profissionais competentes e talentosos. Por isso é cada vez mais comum encontrar companhias que invistam em educação – a Educação Corporativa – denominada também como Universidade Corporativa.

A necessidade de superar as deficiências trazidas pelos centros de treinamentos, e até para complementar o ensino das universidades tradicionais, para adequar o trabalhador na organização, a Tigre S. A. – Tubos e Conexões buscou meios que proporcionem elementos completando tal defasagem. O meio encontrado é a implantação de uma Universidade Corporativa – a Universidade Tigre.

O termo Universidade Corporativa, como diz Peruchi (2000), é grandiloqüente, pois na Europa há uma resistência em usá-lo, e pelos padrões brasileiros essas iniciativas não são universidades, mas o pessoal de marketing não tem se importado com essa nomeação.

A criação das Universidades Corporativas visa a um crescimento na economia, com características marcadas pela necessidade do aumento de escala. (Silveira, 2002). O objetivo central é favorecer o desenvolvimento profissional, investindo na gestão de competência, através de cursos de desenvolvimento organizacional complementar, na busca de resultados favoráveis. As Universidades Corporativas surgem com o intuito de fornecer aos

trabalhadores a oportunidade de se qualificar e treinar a mão-de-obra para a adaptação e preparação às suas funções na organização.

O assunto que será estudado nessa pesquisa refere-se aos fenômenos em que a educação corporativa, como forma de ensino contínuo, pode estabelecer um relacionamento entre educação-homem-trabalho, proporcionando uma relação mais estreita em termos de qualificação profissional e familiar entre funcionário e Organização para a qual presta seu serviço.

Inicialmente serão abordados fatores conceituais e históricos sobre educação que antecederam a implantação de métodos relacionados ao assunto em questão. Para uma abordagem mais prática será, posteriormente, destacada e analisada a Universidade Tigre, instalada no complexo Tigre S. A. – Tubos e Conexões, na cidade de Joinville – em Santa Catarina.

1.2 Formulação de Situação – Problema

O aumento da competitividade das empresas já não é novidade. O novo processo de mudança que está ocorrendo nas empresas é a atenção voltada às pessoas. Cientes de que os paradigmas atuais são outros, fortemente suportados pelas pessoas, as organizações diferenciam aqueles que sabem e gostam de trabalhar em equipe, e aqueles que se destacam pelo resultado apresentado que está, cada vez mais, baseado na capacidade de planejar, inovar, criar e liderar pessoas.

A equação Valor de Mercado = Capital Intelectual + Valor Patrimonial, parece simples de ser entendida, mas difícil de ser praticada e resolvida, visto que as atitudes e comportamentos das pessoas só podem ser alterados de dentro para fora. Ou seja, falar em capital intelectual e na importância das pessoas nos processos é simples de entender e ser dito, mas na prática a grande maioria das pessoas continua a agir da forma antiga, sempre buscando controlar as pessoas e o seu tempo, e não os resultados e a capacidade que as mesmas possuem para atingir os objetivos definidos.

O moderno cenário globalizado força o processo concorrencial, proporcionando uma acirrada competição pela eficiência no desempenho das atividades humanas, em busca da sobrevivência. Nesse sentido, as entidades (empresas, órgãos públicos, e outras organizações) procuram viabilizar alternativas otimizadoras de resultados tanto em seus processos diretos de produção quanto de seus colaboradores.

Parcerias acadêmicas e empresas são cada vez mais estimuladas. A capacitação para o mercado de trabalho tornou-se tão importante e crítica que algumas companhias, não satisfeitas com os treinamentos oferecidos, resolveram criar suas próprias universidades: as chamadas Universidades Corporativas.

Assim, a criação das Universidades Corporativas vem ocorrer em um momento em que várias questões relacionadas ao conhecimento pessoal podem ser resolvidas por um processo que o homem conhece desde que nasce: a Educação.

Para Marx e Engels, a luta pelo saber, relacionado à atividade produtiva, apresenta uma importante dimensão da luta de classe que atinge a questão do poder dentro do ambiente de trabalho. São os conhecimentos técnicos necessários para a compreensão do processo de produção de cujo controle os trabalhadores foram excluídos. O que significa que o controle do saber é o ponto central do controle do processo de trabalho (Nogueira, 1993).

As Universidades Corporativas que surgiram nos Estados Unidos estão dando tão certo que no ano de 1988, havia cerca de 400, e hoje o número está em cerca de 2.000. A estimativa é de que no ano de 2010, o número de Universidades Corporativas deve superar o número de universidades tradicionais. (PERUCHI, 2000).

Nesse quadro de referência, buscar-se-á entender a lógica e o funcionamento de uma Universidade Corporativa, assim como sua relação com as Universidades Tradicionais. Em se tratando da empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, uma análise sobre investimentos em aprendizagem organizacional como forma de melhorar e capacitar a mão-de-obra.

Buscando respostas que esclareçam questões relacionadas com Educação Corporativa e seus resultados diante do trabalho, do empregado e da Organização a que pertence, a presente pesquisa visa colher informações que possam esclarecer quais os elementos, métodos, e outros pontos de enfoque que fazem parte de uma educação continuada na implantação de uma Universidade Corporativa.

Logo, uma análise será feita, como estudo de caso, a partir de pesquisas feitas na empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, na cidade de Joinville (SC), onde se encontra a Universidade Tigre. Com a finalidade de conhecer maiores informações a respeito do que está sendo proposto no estudo em questão, esclarecendo e analisando os efeitos causados na Empresa após a implantação e oferecendo a Educação Corporativa como meio de treinamento e qualificação do trabalhador.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Estudar a chamada “educação corporativa”, nos contextos da transformação por que passa a empresa capitalista, através da Universidade Tigre, como entidade formadora e qualificadora da força de trabalho na Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões.

1.3.2 Específicos

- a) Explanar sobre Educação e Trabalho, como atividades que antecederam a Educação Corporativa;
- b) Verificar as especificações da “Universidade Corporativa” em relação à forma anterior de treinamento;

- c) Analisar o modo que a Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões investe em aprendizagem organizacional como forma de melhoramento e capacitação da mão-de-obra utilizada para a produção.

1.4 METODOLOGIA

Com o propósito de uma investigação sobre Educação Corporativa e seus efeitos no trabalho, o método adotado será o *estudo de caso* com o apoio em orientações do método *descritivo* e do *histórico*, resgatando sua história e seu comportamento ao longo do tempo. Nesse aspecto, esta pesquisa de estudo de caso tem apoio e orientação de métodos do tipo descritivo e histórico.

Os dados coletados de forma secundária dizem respeito a diversas fontes sobre as questões que antecederam a discussão do tema referente à organização do trabalho e de como a Educação Corporativa tomou forma e atua como fonte formadora do trabalhador e, seus aspectos econômicos e sociais dentro da empresa analisada.

No que se refere ao estudo de caso, será analisado, através de questionário e fontes secundárias, como a empresa Tigre S. A. -Tubos e Conexões, da cidade de Joinville, vem dando importância ao aprendizado contínuo, assim como os resultados trazidos tanto para a empresa quanto para o trabalhador, após os investimentos que proporcionam o acesso à educação, a partir da Universidade Tigre.

O Procedimento metodológico para o estudo de caso, em síntese foi o seguinte: o trabalho iniciou-se pelo contato com o responsável da Universidade Tigre, Sr. Roberto do Valle Júnior, com quem questionários foram realizados com a intenção de conhecer todo o processo de implantação, desempenho e resultados ocasionados por esse novo procedimento de ensino que a organização propicia aos funcionários com os objetivos de treinamento, qualificação, conhecimento e informação da força de trabalho.

Em suma, o assunto elaborado para pesquisa estará referindo-se ao estudo de caso, tratando da educação corporativa como fonte de aprendizagem, treinamento e qualificação do trabalhador e elementos que dizem respeito ao assunto a ser analisado, sendo este tema, pesquisado na prática, a partir dos fenômenos destacados no presente trabalho, através da empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, da cidade de Joinville, e seus investimentos relacionados à educação e aos proprietários da força de trabalho, assim como a implantação de uma Universidade Corporativa.

1.5 JUSTIFICATIVA

Buscando aprofundar os recursos proporcionados pela Universidade Tradicional, empresas que procuram mão-de-obra especializada e treinada conforme a organização pela qual o colaborador despende sua força de trabalho, viabilizam as Universidades Corporativas, cuja proposta é somar ao ensino já obtido, atendendo às necessidades do mercado.

Muito se fala das questões conceituais relacionadas às Universidades Corporativas, mencionando-se a importância de se ter os projetos de capacitação desenvolvidos que visam a contribuir para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa. Com a evolução do conhecimento pelos homens no gerenciamento de recursos físicos e financeiros para a geração de produtos e serviços e a pressão cada vez maior da concorrência por soluções que agreguem valor em nível individual, as empresas verificam que nesse novo contexto a criação, a inovação e o planejamento e análise tornaram-se fatores críticos de sucesso.

Segundo Eboli (2002), as Universidades Corporativas reduzem os custos de formação, criam uma cultura de aprendizagem nos recursos humanos, e orientam a formação na medida das necessidades da empresa. Isto não significa que estas sejam uma ameaça às Universidades tradicionais, nem significa o esvaziamento do papel das mesmas.

Um outro fator, que complementa o estudo, está ligado ao papel da Universidade Corporativa criada pela Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, onde leva o nome de Universidade Tigre. Em vista disso, é necessário fazer um enfoque para questões sociais e econômicas relacionadas com fatores que tratam de produção, tecnologia, força de trabalho, capacidade de trabalho na forma de processo educacional para a formação humana.

A pesquisa realizou-se em Joinville devido à existência de Empresas de grande porte, tem sendo selecionada a Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, que, por estar em fase inicial de implantação da Universidade Tigre, se mostrou interessada. Em relação ao porte e ao grau de complexidade da organização do trabalho, a Empresa apresentou-se receosa em passar dados mais concretos, o que não impediu de ser feita uma análise, pois a Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões se constitui num caso para os fins deste estudo, uma vez que ela apresenta um projeto pedagógico conscientemente construído e executado, digno de análise.

Portanto, o presente trabalho terá a perspectiva de estabelecer relações, e abordar questões que justifiquem causas e conseqüências proporcionadas pela união entre educação, chamada de Educação Corporativa, e trabalho ocorridos em seu processo histórico, fazendo comparação e analisando esses fatores com a atualidade, realizada pela empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, através da Universidade Tigre.

2. EDUCAÇÃO E TRABALHO

2.1 EDUCAÇÃO

A educação é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando a sua melhor integração individual e social. Ou seja, a educação pode ser entendida como o processo de transmissão de conhecimentos e valores capacitando a uma participação construtiva na sociedade. Assim, educar significa, em sua origem, revelar ou extrair de uma pessoa algo potencial e latente; significa aperfeiçoar uma pessoa, moral e mentalmente, de maneira a torná-la suscetível de escolhas individuais e sociais, significa prepará-la para uma profissão, por meio de instrução sistemática, e, por fim, significa exercitar, disciplinar ou formar habilidades. (Schultz, 1963).

Num contexto mais amplo, e conforme a definição elaborada pela Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional, mencionada na obra de Silva, (1985), a educação refere-se ao desenvolvimento integral do homem e ao seu preparo para dominar os recursos tecnológicos e superar as dificuldades do meio, o que inclui a educação para o trabalho.

Em suma, a educação é um processo profissional e contínuo. É um vetor da evolução, que, entretanto, isolado, não opera mudanças, tem de estar vinculado estruturalmente ao econômico, ao político, ao tecnológico e ao social.

O acesso à educação de qualidade é um direito de todo brasileiro. No entanto, segundo o site campanha educação (2002), o Brasil tem 15 milhões de pessoas

que não sabem ler e escrever um simples bilhete e 33 milhões de analfabetos. Em média, a população tem apenas 6,3 anos de estudo, e a qualidade educacional é insatisfatória.

A tabela 1 mostra em dados percentuais as taxas de alfabetização entre os anos 1900 – 1991.

TABELA 2.1

Brasil – População de 15 anos e mais de idade, segundo a Alfabetização – 1900/1991 – (%).

ANO	POPULAÇÃO (milhões)	SABEM LER E ESCREVER	NÃO SABEM LER E ESCREVER
1900	9,7	34,7	65,3
1920	17,5	35,1	64,9
1940	23,6	43,9	56,1
1950	30,2	49,4	50,6
1960	40,2	60,3	39,7
1970	53,7	66,2	33,8
1980	73,5	74,5	25,5
1991	95,8	79,9	20,1

Fonte: GÍLIO, 2000, p. 39

Entre 1900 e 1950, o grau de escolaridade da população brasileira praticamente não sofreu alterações. Embora tardiamente, logrou-se algum sucesso em reduzir o índice de analfabetismo de 50,6% em 1950, para 25,5% em 1980, menos de 1% ao ano, mas na década de 80, o esforço brasileiro para reduzir o analfabetismo foi lamentável.

Em 1991, 20,1% da população de mais de 15 anos de idade não sabia ler e escrever, com a agravante de que foram consideradas como alfabetizadas as pessoas capazes de ler e escrever um simples bilhete no idioma que conhecem.

Segundo a UNESCO, uma pessoa é alfabetizada quando é capaz de ler e escrever, com compreensão, uma frase curta sobre a vida diária, ao passo que uma pessoa

funcionalmente alfabetizada é aquela capaz de participar de todas as atividades em que a escrita e a leitura são necessárias ao funcionamento efetivo do grupo ou comunidade. Dados extraídos de Gilio (2000).

O início da década de 90 trouxe transformações decorrentes do processo de modernização e de abertura comercial, colocando como duplo desafio a construção de uma competitividade com um mínimo de equidade, ou seja, a concepção de um novo ciclo de desenvolvimento que contemple crescimento econômico. (TOLIPAN *apud* GÍLIO, 2000)

O grau de integração da indústria brasileira com outras partes do mundo já se aproxima dos padrões internacionais, e para aumento dos investimentos, manutenção do crescimento econômico, criação de novos empregos e fortalecimento do mercado interno, só resta a alternativa de enfrentar a competitividade e a concorrência internacional.

O aumento da produtividade é incompatível com o quadro social existente, pois competitividade e educação estão intimamente relacionadas, razão pela qual é imprescindível a preocupação com o quadro social, sobretudo no que se refere à educação básica e profissionalizante.

2.2 TRABALHO

O conceito de trabalho já é mais específico. É a atividade humana considerada como fator de produção. É a aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim, atividade que se destina ao aprimoramento ou ao treinamento físico, intelectual, etc.

Marx define o trabalho como utilização da força de trabalho, usando as seguintes palavras para defini-lo:

A utilização da força de trabalho é o próprio trabalho. O comprador da força de trabalho consome-a, fazendo o vendedor dela trabalhar. Este, ao trabalhar, torna-se realmente no que antes era apenas potencialmente: força de trabalho em ação, trabalhador. (...).

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais (...) Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana. (...) (MARX, 1994, p. 201-202).

O trabalho como atividade proposital, orientado pela inteligência, é produto especial do homem. Por ser uma ação transformadora, o trabalho modifica o modo de pensar, agir e sentir, de modo que o homem nunca permanece o mesmo ao fim de uma atividade, seja ela qual for. É nesse sentido que se pode dizer que o homem se auto-produz ao mesmo tempo em que produz sua própria cultura.

O trabalho hoje é um esforço planejado e coletivo, no contexto do mundo industrial, na era da automação.

Segundo Gílio (2000, p. 28), Pastore & Haller revelam dados de um novo perfil de mercado brasileiro: altamente competitivo diante de menores oportunidades e maiores exigências em relação a nível educacional. Até a década de 70, 80% dos brasileiros estavam em condições melhores que a de seus pais e 93% em condições melhores do que quando começaram a trabalhar. Na década de 80, três são os movimentos perversos ocorridos:

- 1) Na mobilidade intergerencial (comparação de status ocupacionais dos indivíduos com os pais), as parcelas dos que desceram na escala social passou de 11,3% em 1973 para 27,3% em 1988;

- 2) Na mobilidade intragerencial (comparação entre o status final e inicial do próprio indivíduo ao longo de sua carreira), verificou-se uma diminuição acentuada de indivíduos ascendentes, que passou de 54,2% em 1973 para apenas 27,3% em 1988 e;
- 3) 67% dos chefes de família em 1988 mantiveram-se imóveis, ou seja, continuaram a mesma posição em que estavam no início de sua carreira, enquanto que em 1973 isso havia acontecido com apenas 41% dos indivíduos.

Considerando que os dados referem-se a 1988 e que a economia brasileira passou por profundas transformações nos últimos anos, na metade da década de 90, a situação deve ser ainda mais grave e com tendência a acentuar-se, tornando a mobilidade ascendente mais difícil. Ainda Para Pastore & Haller:

Trata-se, sem dúvida, de um clima bem diferente do que foi vivido nas décadas de 50, 60 e parte de 70, quando os mercados de trabalho se ampliaram de modo extraordinário e demandaram o preenchimento de novas oportunidades de trabalho por gente preparada e não preparada (...) e em que as pessoas iam subindo na escala social impulsionada em grande parte pela força da expansão do mercado de trabalho e do próprio desenvolvimento econômico. Esses anos dourados passaram, e a realidade atual é bastante diferente. A mobilidade social é mais difícil por três motivos: a) o ponto de partida é mais alto; b) as oportunidades de trabalho são menores; e c) para uma pessoa subir é necessário que outra desça, morra ou se aposente. (GILIO, 2000, p. 28-29).

Á medida que se buscam as soluções tanto para os problemas sociais brasileiros quanto para a inserção da economia brasileira no mercado internacional, ou para a construção de um novo ciclo ou modelo de desenvolvimento, a educação apresenta-se como a principal e mais importante estratégia, pois está indissolúvelmente ligada ao processo de desenvolvimento econômico. A importância da educação em nenhuma época foi tão grande como agora.

2.3 Educação para o Trabalho

A educação é, ao mesmo tempo, instrumento indispensável para a conquista da cidadania, e fundamental, senão exclusiva, para formar o cidadão trabalhador, dando-lhe condições de enfrentar os novos desafios colocados pelo sistema produtivo.

A Educação para o Trabalho pode ser assim definida:

A Educação para o trabalho não significa somente preparar para a escolha de uma ocupação profissional já existente. O resultado da educação acadêmica e educação para o trabalho deve ser a formação das habilidades necessárias ao planejamento de toda uma vida. A boa educação geral, alicerçando a educação para o trabalho, de proporcionar ao indivíduo habilidades que lhes permitam criar um emprego para si, o qual, além de satisfazê-lo pessoalmente, contribui para melhorar algo em sua sociedade, trazendo solução para problemas existentes e melhorando a vida de muitos. Assim considerada, a combinação a educação acadêmica e educação para o trabalho conduz a uma concepção mais completa da educação humanística. (SPERB, 1979, p. 7).

A finalidade da Educação para o trabalho resume-se em capacitar o indivíduo para a tarefa de decidir sobre sua carreira, em todas as fases de seu desenvolvimento, aplicando conhecimentos e informações.

O compromisso da educação para com o trabalho pode ser assim explicado:

A educação para o trabalho nas suas mais diferentes manifestações é sempre indispensável a quem se educa, seja qual for sua idade ou o grau e tipo de escolaridade em que se encontre; deve constar de todos o currículo, ora como sondagens de aptidões ou iniciação ao trabalho, ora como habilitação

profissional ou conhecimento teórico prático como fator de riqueza do homem. (SOUZA apud GILIO, 2000, p. 65).

Essa nova base científica e tecnológica do processo de trabalho, na medida em que potencializa as capacidades intelectuais do trabalhador, exige um nível de escolaridade e de qualificação maior do que o até hoje requerido, pois valorizar as habilidades intelectuais implica o desenvolvimento das múltiplas potencialidades do homem, o que habilita tanto para a cidadania quanto para o trabalho, e, dessa forma, aproxima a educação profissional da educação básica que, por sua vez, capacita o trabalhador a aprender continuamente ao longo de sua carreira profissional.

Segundo Iracy Silva Picanço *apud* Gilio (2000), as novas tecnologias e os novos modelos organizacionais de trabalho:

- a) Incidem diretamente sobre a qualificação e as habilidades dos trabalhadores e introduzem desafios ainda maiores na reflexão sobre as relações entre educação e trabalho;
- b) Apontam na direção de uma qualificação profissional mais geral, pois integram atividades de controle, direcionamento e manutenção, exigem capacidade de associação de dados, de informações e de decisão e frente a situações complexas, o que leva à redução de hierarquia e à maior autonomia do trabalhador e reduz o contraste entre educação intelectual e a formação profissional;
- c) Provocaram novas concepções de gestão empresarial, valorizaram os conteúdos gerais da educação básica;
- d) Aumentaram a demanda por trabalhadores tecnicamente treinados e reduziram a demanda por mão-de-obra não qualificada;
- e) Extinguiram algumas funções, reduziram o número de trabalhadores diretos particularmente nas funções repetitivas, previsíveis, formalizadas e estruturadas;
- f) Diminuíram o processo de crescimento das funções indiretas como a dos programadores, do pessoal de apoio, de escritório e de

manutenção, e tendem a valorizar as funções de concepção, de tratamento de símbolos, intelectuais, não previsíveis e sujeitas à estruturação e;

- g) Na medida em que não permitem mais separar função intelectual da função técnica, determinarão uma formação que unifique ciência e trabalho, trabalho intelectual e instrumental.

A partir desses tópicos, pode ser identificado um ponto em comum, que sobressai no contexto de reestruturação, na relação educação e trabalho e que confere nova dimensão no trato da questão relacionada à qualificação profissional: a predominância dos componentes intelectuais do trabalhador e a redução da importância das habilidades manuais e da concepção de estoque de conhecimentos, com destaque para a educação continuada e permanente em lugar do treinamento tradicional.

2.4 Educação e Economia

Em mudanças ocorridas no contexto da economia, novas capacitações são exigidas, tornando necessárias novas formas de educação. E o desemprego estrutural – quando existem vagas no mercado de trabalho, porém muitas pessoas permanecem desempregadas por não terem habilidades e os conhecimentos exigidos para exercer as novas funções (Machado, 2002) – é o sinal de que a educação precisa oferecer ao aluno-trabalhador as qualificações desejadas por um mercado de trabalho diferente ainda não atendido.

Desenvolver pressupõe mudar. E o principal motor de desenvolvimento econômico e social das nações tem sido a tecnologia. Introduzir essas tecnologias no ensino implica em introduzir mudanças na educação.

Essas tecnologias – hoje essenciais ao fator de produção – precisam estar presentes na escola, no ensino, onde se deve praticar novas habilidades de comunicação, de

trabalho em grupo e de gestão do tempo pessoal, com uma maior orientação para resultados.

Em ambiente de negócios marcado pela constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade, diferenciação frente aos concorrentes, em que o conhecimento necessário aos profissionais muda cada vez mais rápido, em que a prática de uma gestão competitiva é fundamental, faz-se necessário desenvolver ferramentas de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento cada vez mais focadas no negócio e estratégia de cada organização.

A velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas exige dos profissionais de Gestão de Pessoas, Educação e Gestão de Inteligência mudanças posturais e atitudes que contemplem não somente o estrito enfoque de treinamento, ampliem também o foco para a concepção de educação continuada.

Do ponto de vista da Educação, o desenvolvimento tecnológico, quando não acompanhado pelo crescimento intelectual e cultural, tende a provocar impactos sociais e perigo de enfraquecimento da estrutura de valores morais, que acarretarão em queda na motivação, na produtividade, na qualidade dos produtos, de serviços e da vida.

Experiência e capacitação são aspectos cada vez mais valorizados pelas empresas, tanto para contratar um profissional quanto na hora de promover um funcionário. Mas, para alcançar esses diferenciais, é necessário buscar um aprendizado constante, de modo que seja possível aliar conhecimentos a exigências e mudanças do mercado.

Pinho utiliza as seguintes palavras para definir o papel da educação na economia:

A educação deve desempenhar papel relevante, tanto nos países considerados desenvolvidos – que buscam manter ou aumentar seu ritmo de expansão econômica – quanto nos países subdesenvolvidos, que precisam melhorar o nível de vida de sua crescente população e diminuir a distância tecnológica cada vez maior que os separa dos primeiros. (PINHO, 1970, p. 47).

É difícil pensar decidir e agir em termos de qualidade e produtividade, educar para esse contexto, numa nação, cuja população trabalhadora, em grande parte, não domina habilidades de escrita, leitura e cálculo. Precisa-se de criar, estimular e realizar projetos verdadeiramente ambiciosos. Não se pode dar por satisfeito com o treinamento que, na visão do Prof. Lauro de Oliveira Lima *apud* Moreno (2002), objetiva “formar estátuas, quando precisamos de bailarinos”.

Para desencadear determinado processo de mudança, é necessário atuação de fatores capazes de proporcionar tais transformações. Nesse caso a atenção passa a ser centrada nos recursos humanos, elemento considerado como um dos fatores de produção de qualquer sistema econômico, conforme Pinho (1970). Logo, o desenvolvimento depende do fator capital e do fator humano, pois corresponde à organização e à capacidade profissional e técnica.

Do ponto de vista do empresário, a formação profissional tem um endereço claro: aumentar a produtividade do trabalho, a qualidade e a competitividade dos produtos, aumentar os lucros. Ainda existe a queda do poder, de quem decidiu quais devem ser as mudanças, em que tempo e espaço, com que objetivos, com que meios, em que condições, com que trabalhadores.

Gílio (2000) usa as seguintes palavras para demonstrar a importância da educação como elemento chave para a competitividade:

A inserção competitiva da economia brasileira no cenário internacional e a conseqüente abertura comercial através da redução de tarifas e eliminação de barreiras de importação, (...) “são o marco central dessa nova fase. No contexto de uma economia mais aberta à concorrência externa, a competitividade empresarial passa a ser um imperativo, pois a sobrevivência das empresas nesse novo contexto [de uma economia ao mesmo tempo globalizada e dividida em blocos] depende do grau de competitividade que, em última análise, requer redução dos custos de produção e melhora progressiva da qualidade da qualidade dos produtos e serviços”. Entretanto, se por um lado à construção da competitividade é imprescindível à sobrevivência das empresas, por outro, ela supera os limites do setor produtivo e se coloca como problema nacional: a formação dos trabalhadores é um problema

estrutural, de responsabilidade conjunta do governo e da iniciativa privada; a absorção de novas tecnologias depende de estratégias empresariais; e a relação capital-trabalho é um problema de caráter institucional, que envolve desde aspectos constitucionais até o papel dos sindicatos, passando pela legislação trabalhista e pela política salarial. (GÍLIO, 2000, p. 22).

Logo, além de privilegiar estratégias econômicas ou restringir ao crescimento determinados setores, segmentos ou regiões, é necessário um tratamento sistêmico das questões relacionadas a esse novo estilo de desenvolvimento nacional em que a educação, com certeza, tem um papel a desempenhar.

A educação é elemento essencial na experiência histórica de desenvolvimento nos países industrializados. Por isso, empresas começam a fazer da educação uma atividade merecedora de atenção e participação nas organizações.

A política educacional depende de como os empresários, administradores, políticos e planejadores encaram a educação se é como investimento, um bem de consumo, ou ambas as coisas, isto é, investimento e consumo. No primeiro caso, trata-se de investimento humano ou de aplicação de recursos para se obter maior eficiência de trabalho, uma quantidade superior de bens e serviços, enfim, aumento das quantidades físicas e intelectuais dos indivíduos considerados como agentes produtivos, atuais ou futuros. Nesse sentido a educação vem sendo considerada por muitos autores como o mais importante tipo de investimento para o desenvolvimento.

Rubens Pillar, presidente da Comissão de Educação, trata a educação como investimento, como suas palavras ele diz que:

Enquanto persistir a visão de tratar a Educação como despesa, continuaremos amargurando a pobreza e a concentração de renda. Nessa linha de pensamento que entendemos a manifestação do FMI e do BIRD, de que o eixo da pobreza no Brasil resulta da carência de Educação. E as estatísticas confirmam, quando se verifica a qualificação da mão de obra, constatando que a média da escolaridade do trabalhador

brasileiro é de três anos e seis meses, enquanto o argentino é de oito e a dos chilenos, onze anos. (PILLAR, 2002).

Quando se entende a educação como despesa, remunera-se mal o professor. E a baixa remuneração do professor está esvaziando as universidades e as escolas dos melhores talentos. Os melhores talentos deveriam estar nas universidades e nas escolas, pois é ali que se realiza a obra, a tarefa, o serviço mais importante da Nação.

A década da educação (década de 90) será improdutiva se não houver uma radical mudança na política e na compreensão de que “o supremo dever dos governantes para com a Pátria, é educar o povo”. (Pillar, 2002). A mudança na política é considerar a Educação como investimento, e ampliar para 7 ou 8% os recursos do PIB (produto interno bruto) para a Educação.

A integração continental das economias e das culturas exige uma maior qualificação para melhor competir; o mais importante não é o capital nem a matéria-prima, mas o recurso humano. Atualíssima é a afirmação de Rui Barbosa, feita há cem anos, Perante o Parlamento Nacional: “Todas as leis protetoras são ineficazes para gerar grandeza econômica do país, todos os melhoramentos materiais são incapazes de determinar a riqueza, se não partirem da educação popular, a mais criadora de todas as forças econômicas e a mais fecunda de todas as medidas financeiras”.

Na compreensão do grande estadista brasileiro, Educação é investimento. E não há outro caminho para vivenciar a cidadania e democratizar a riqueza do que a Educação do povo. (Pillar, 2002).

A educação é uma das mais eficazes estratégias para a manutenção do processo de modernização produtiva, para a construção da competitividade empresarial e a conseqüente inserção da economia brasileira no mercado internacional e, exerce papel preponderante quanto à qualidade do emprego, à remuneração, à obtenção e à manutenção de um posto de trabalho, pois os trabalhadores qualificados são os mais preservados durante a crise, e com o reaquecimento, os mais requisitados, ou seja, a qualidade de vida é diretamente dependente e proporcional ao nível de educação e de qualificação profissional.

Nessa perspectiva, um fraco desempenho do sistema educacional pode resultar em prejuízos para o desenvolvimento econômico e tecnológico, ao mesmo tempo em que poderá significar a escassez de pessoal qualificado e a marginalização daqueles que se situam na base da estrutura ocupacional.

2.5 Educação e Formação Profissional

A formação profissional e o desenvolvimento humano tornaram-se alavancas estratégicas das políticas de qualificação dos trabalhadores diante das transformações no processo produtivo. A crescente busca pelo conhecimento, pela rapidez de informações, pela inovação tecnológica e por novos modelos de gestão de força de trabalho tem cada vez mais ampliado com o grau de competitividade social e profissional, colocando seus eixos estratégicos sob dois parâmetros de discussão, segundo Aued:

Inovação no processo produtivo significam novos conhecimentos sobre o trabalho, e, por conseguinte uma formação profissional deve-se adequar às demandas mercadológicas.

A emergência dos trabalhadores competentes e instrumentalizados às inovações no mundo do trabalho está diretamente relacionado à mudança no eixo da formação básica, depositando-se na educação, onde quer que ela se dê, o desafio da formação científica, tecnológica e política. (AUED, 1999, p. 178).

Ambos os parâmetros mostram a existência de uma dicotomia: Educação – Trabalho.

No primeiro plano, uma visão mais otimista correlaciona o aprimoramento do conhecimento humano do aprimoramento tecnológico do trabalho, o que implica dizer que a educação deve acompanhar a realidade mercadológica. No

segundo plano, numa visão mais pessimista quanto à capacidade mercadológica, apesar de ter como eixo de estudo o processo de trabalho, atribui-se ao processo educativo o papel instrumentalizador do conhecimento e democratizador da oportunidade da formação de trabalho, visto que o determinismo econômico e tecnológico somente tem acentuado a desqualificação do trabalhador, e a menos capacidade de reação cognitiva e redução da oferta de trabalho. Dois são os horizontes fundamentais de análise:

- 1. Reconhece-se a importância em analisar o nexo entre formação profissional e formação humana, em razão das exigências operacionais avançadas pelas mudanças tecnológicas e pelos novos paradigmas de formação e desenvolvimento no e para o trabalho gerido pelas organizações. Operam-se conceitos como profissionalização e qualificação profissional no sentido de satisfazer as exigências da competitividade e às tentativas de integração entre o conhecimento que o trabalhador detém sobre sua atividade profissional e a realidade do processo de trabalho;*
- 2. Procura-se desenvolver programas de capacitação profissional atrelada aos atuais modelos de busca de qualidade e produtividade, através dos sistemas e programas de controle de qualidade e produtividade, de origem japonesa e norte-americana, na tentativa de valorizar a chamada "dimensão social" nas relações de trabalho. Incorporam-se conceitos de rápida absorção mercadológica, tais como autonomia, participação, que operam como elementos promocionais, por parte das organizações, das chamadas políticas de Recursos Humanos. (AUED, 1999, p. 179).*

Com tudo isso, percebe-se a necessidade de confluir os interesses geridos pela absorção do instrumental técnico (domínio científico e tecnológico) e o compromisso com a motivação humana, na tentativa de conciliar a qualidade formal (a competência técnica) com a qualidade subjetiva (a identificação com o trabalhador e seus aspectos motivacionais).

2.6 Educação e Trabalho

Educação e trabalho desde a Era Industrial, quando se verificou a necessidade de formação de mão-de-obra, são complementos num enfoque para um maior desenvolvimento. Nos dias atuais, com o processo da globalização, essa junção de prerrogativas se faz mais necessária ainda.

Existe um processo de multiplicação de habilidades ao qual a classe trabalhadora vem sendo submetida, e conseqüentemente há descarte daqueles que não conseguem qualificar-se, estando neste fator um dos principais motivos para o alto nível de desemprego. Nas mudanças que procederam nas atividades produtivas, a parceria Educação-Trabalho tornou-se para os países industrializados uma questão crucial em suas políticas.

Às vésperas de um novo milênio, percebeu-se que a escola está em descompasso com esta modernização e cultura da informação que modifica a cada dia as relações de produção da sociedade moderna. Não há dúvida que a própria busca de um mercado de consumo propicia um investimento para que esta preparação tecnológica seja inserida no sistema de ensino.

A educação aparece como condição fundamental para o aprimoramento da força de trabalho, pois o aumento da capacidade produtiva dos trabalhadores funciona como elemento-chave no processo de acumulação e desempenhando um importante papel na reprodução do capital. O crescimento da capacidade de trabalho do trabalhador concorre com o aumento do capital.

A educação e o Trabalho continuam sendo co-autores de um processo de crescimento econômico que muitas vezes não vem acompanhado do crescimento social. O processo deve ser ambíguo, ou sejam formados cidadãos conscientes, plenos, capazes de se lançar no desafio de construir uma sociedade moderna, tecnológica e humana.

A crescente importância da produtividade do conhecimento traz novos desafios para as organizações. Por isso, empresas buscam estruturar melhor os novos processos de aprendizagem organizacional, que é o tema de destaque nas organizações.

Logo, antes de entrar no assunto proposto pela presente pesquisa, serão expostos, conceitos e características tanto de Aprendizagem Individual, quanto de Aprendizagem Organizacional.

2.7 Aprendizagem Individual

Segundo Caravantes e Pereira *apud* Carvalho (2001), para conceituar aprendizagem é preciso levar em conta que:

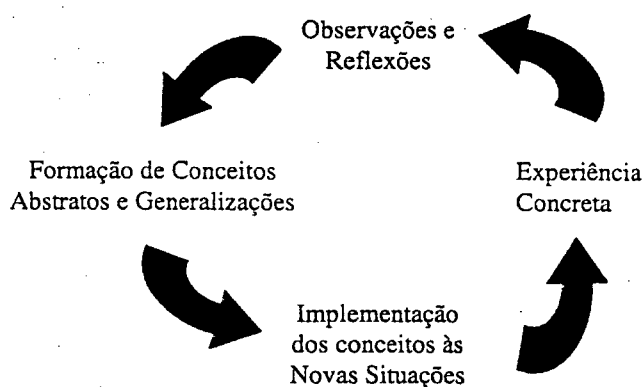
- a aprendizagem é um processo contínuo e dinâmico, no qual o aprendiz enfrenta criticamente a realidade. Isto significa que a aprendizagem não pode ser considerada apenas como um produto final;
- a aquisição do conhecimento se dá a partir da prática e a ela se reverte: teoria e prática estão entrelaçadas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

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

Para Kim *apud* carvalho (2001), a aprendizagem engloba dois aspectos: saber fazer e saber o porquê. O primeiro está relacionado à aquisição das habilidades físicas necessárias à produção. O segundo envolve a habilidade de articular um entendimento conceitual acerca da experiência ocorrida. Dessa forma, a aprendizagem aplica o incremento da capacidade de uma pessoa conectar as duas funções: o pensamento e a ação.

Para ilustrar esse movimento, Kolb, citado por Carvalho (2001), apresenta um ciclo de aprendizagem que pode ser descrito como na figura 2.1: onde pode-se perceber que a pessoa está continuamente envolvida em um ciclo que se inicia com a observação de uma experiência concreta, sobre a qual faz reflexões, forma conceitos, que serão implementados em uma nova situação, o que dá início a um novo ciclo.

FIGURA 2.1
Modelo do Ciclo de Aprendizagem



Fonte: Carvalho, 2001, p. 29

Para Fiol *apud* Carvalho (2001), a aprendizagem tem a ver com mudança da interpretação acerca dos eventos e ações. Para a autora, uma pessoa aprende através do desenvolvimento de diferentes interpretações de uma informação nova ou já existente.

Isso implica ver a aprendizagem como um processo não necessariamente ligado a uma ação e abrir a possibilidade da concorrência para a habilidade psíquica. Tal posição não abre mão do pressuposto de que há um movimento de elaboração do indivíduo em relação ao mundo, que pode ser útil em outras situações.

Até aqui a abordagem de aprendizagem enquanto processo se deu num âmbito mais específico: o do indivíduo, a seguir será explanada a aprendizagem como fenômeno organizacional.

2.8 Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional é tirado diante de concepções diversificadas, variando de acordo com pressupostos de autores empenhados em definir tal termo.

Kim citado por Carvalho (2001) faz uma analogia entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, a partir de estruturas de modelos compartilhadas, envolvendo absorção, avaliação, planejamento e implementação, para permitir a transferência da aprendizagem através da troca entre modelos individuais e compartilhados, para também definir a aprendizagem organizacional como um aumento na capacidade da organização em tomar ações efetivas.

Fiol, também citada por Carvalho (2001), parte do pressuposto de que tanto a aprendizagem organizacional quanto a individual envolvem o desenvolvimento de interpretações diversificadas. A aprendizagem nas organizações não equivale simplesmente à soma de aprendizagem de integrantes; e de que as capacidades organizacionais não estão embutidas nas pessoas individualmente, mas nos elos feitos entre as diversas capacidades individuais.

A aprendizagem organizacional, não está vinculada apenas à aquisição de informações, mas também, na habilidade de compartilhar o entendimento e explorá-lo. Tal movimento implica gerar diversidade e construir o consenso.

Carvalho (2001) cita Stata que também considera o processo de aprendizagem organizacional semelhante à individual, na medida que ambas se baseiam na obtenção de novos conhecimentos, levando a modificações de ações e comportamentos. Destacando duas diferenças. A primeira é que a aprendizagem ocorre através de conhecimentos e modelos compartilhados. Assim sendo, “a mudança é bloqueada, a menos que os principais decisores aprendam juntos, venha compartilhar crenças e objetivos, e estejam comprometidos a tomar as decisões necessárias à mudança” (STATA, 1989, p. 63).

A segunda diferença diz respeito à memória, pois a

Aprendizagem é construída com base no conhecimento passado e na experiência – isto é, na memória. A memória organizacional depende dos mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos) usados para reter o conhecimento. Certamente as organizações também dependem da memória dos indivíduos. Mas, ao contar exclusivamente com a memória dos indivíduos, arriscam-se a perder lições e experiências arduamente aprendidas tão logo as pessoas migrem de um emprego para outro (STATA apud Carvalho, 1989, p. 64).

Outros autores não se preocupam em correlacionar o processo de aprendizagem individual para definir a aprendizagem organizacional, porém, destacam aspectos diferenciados.

Para Nevis *et al.*(1998), definem a aprendizagem organizacional como a capacidade dentro da organização destinada a manter e melhorar o desempenho com base na experiência, envolvendo a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. Esses autores partem da suposição de que as organizações aprendem à medida que produzem, pois consideram a aprendizagem como sendo um fenômeno que ocorre no interior da empresa.

A autora Carvalho (2001), cita Dodgson que defende uma posição diferenciada que define a aprendizagem organizacional como:

Os meios através dos quais as empresas constroem, acrescentam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e no interior de sua cultura, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através do aperfeiçoamento do uso das amplas habilidades de sua força de trabalho (DODGSON, 1993, p. 377).

Para Huber, mencionado na obra de Carvalho (2001), a aprendizagem organizacional é caracterizada a partir de quatro premissas:

- Existência – uma organização aprende se qualquer uma de suas unidades vier a adquirir um conhecimento e reconhecê-lo como potencial útil à organização;
- Extensão – quanto mais componentes da organização obtiverem conhecimento e o reconhecerem como potencial, mais aprendizagem organizacional ocorrerá;
- Elaboração -= quanto mais e mais variadas forem as interpretações desenvolvidas, mais aprendizagem organizacional ocorrerá;
- Detalhamento – quanto mais unidades de organização desenvolvem compreensão uniforme das várias interpretações, mais aprendizagem organizacional acontecerá, o que é uniforme, nesse caso, são os entendimentos das unidades das diferentes interpretações possíveis.

2.8.1 Níveis de Aprendizagem Organizacional

Dois são os níveis de aprendizagem dentro das organizações indentificados por Fiol e citados em Carvalho (2001) que são: a aprendizagem do nível mais baixo – que é resultante da repetição e da rotina, está associada ao desenvolvimento das associações rudimentares entre comportamento e resultados, impactando somente em algumas áreas da organização; e a aprendizagem do nível mais alto – a qual pretende ajustar mais regras e normas do que atividades e comportamentos específicos, buscando como consequência desejável, o desenvolvimento de novas estruturas cognitivas para a tomada de decisão.

Enquanto a aprendizagem do nível mais baixo é apropriada para contextos melhor compreendidos, e, portanto, sob maior controle, a aprendizagem de nível mais alto é típica e contextos mais ambíguos e mal definidos, nos quais a simples repetição do comportamento usual e sem produzir efeito.

De acordo com Senge (1990), os níveis de aprendizagem organizacional também são dois: a aprendizagem adaptativa, que é reativa, relacionada à luta contra o ambiente; e a aprendizagem generativa, que é relacionada à criatividade e diz respeito à capacidade de enxergar os sistemas que controlam os eventos e identificar a fonte dos problemas. A aprendizagem generativa é considerada superior à aprendizagem adaptativa, por implicar maior valor competitivo para a organização.

Já para March, citado por Carvalho (2001), a organização tem que escolher entre duas diretrizes, que levam a diferentes níveis de aprendizagem: a exploração de velhas certezas, ocupando-se em refinar e prorrogar as competências existentes e a investigação de novas possibilidades, buscando experimentar, utilizando-se de novas alternativas. Mas para sobreviver e prosperar, a empresa quem que descobrir um meio de balancear essas duas diretrizes, bem como os níveis de aprendizagem pretendidos.

Das classificações propostas pelos autores citados, é possível apontar duas vertentes de aprendizagem organizacional: uma voltada para a melhoria e outra para a inovação.

A ocorrência da aprendizagem organizacional em um nível mais elaborado implica reinventar o que já existe, tanto no âmbito da própria organização, quanto fora dela, tanto maior valor em termos de diferencial competitivo, na medida em que supõe a criação, não apenas a repetição.

2.8.2 Mecanismos de Aprendizagem

Fleury (1995) apontam algumas práticas e mecanismos que dão sustentação ao processo da aprendizagem e de capacitação, ressaltando que o desafio que se coloca é organizá-los de modo a garantir a consistência e continuidade ao processo de aprendizagem.

O primeiro mecanismo citado é o aprender a operar, que enfatiza a aprendizagem que ocorre na medida em que há *feedbacks* a partir da própria atividade

produtiva, caracterizando-se por ser passiva, automática e não acarretar custos. Alcançando seus limites em termos de possibilidades de aprendizagem, fazendo-se necessários outros, não passivos, não automáticos e intencionais, exigindo, portanto, investimentos.

Nesse sentido, Bell citado por Fleury (1995) observou algumas formas ativas de aprendizagem tecnológica: aprender ao mudar, aprender pela análise do desempenho, aprender ao treinar e aprender por busca.

- Aprender ao mudar – ocorre quando a organização propõe mudar, de maneira sistemática, as características de seu processo operacional. Nesse caso, o ritmo de aprendizagem não é função do tempo ao mesmo do aumento da produção, mas da taxa de modificações que são experimentadas e dos investimentos em novos projetos que permitam a aprendizagem por mudanças;
- Aprender pela análise do desempenho – depende da existência de mecanismos institucionalizados para geração, registro, análise e interpretação das informações obtidas a partir do desempenho da produção, de modo a consolidar aquilo que já foi pretendido, criar memória e, com isso, evitar o seu esquecimento e a repetição de erros passados.

A escolha dos indicadores a partir dos quais fazer a análise crítica do desempenho deve refletir a estratégia competitiva da empresa, havendo o cuidado de identificar as variáveis críticas – aquelas que, de fato, interferem no processo produtivo. Esse mecanismo exige postura crítica e capacitação para interpretar os dados que vão interferir diretamente no ritmo da aprendizagem, ou seja, no entendimento de como e do porquê da variação do desempenho do processo, permitindo, então, manipulá-lo.

- Aprender ao treinar – tem sido o mecanismo mais usual de promoção da aprendizagem nas organizações. Tem havido, também, a utilização de meios não tão convencionais quanto

o treinamento formal em sala de aula, viabilizados pela crescente tecnologia dos meios de comunicação e pela busca de alternativas mais rápidas, efetivas, ou adaptadas ao ritmo de aprendizagem individual, como, por exemplo, o treinamento a distância, através de equipamentos de informática, multimídia ou da rede mundial de comunicação via computadores;

- Aprender por contratação – implica optar por contratar pessoas externas à organização que detenham o conhecimento que lhe seja necessário, em vez de criá-lo internamente. Para que tal mecanismo seja bem sucedido, é preciso saber claramente qual o tipo de conhecimento necessário e encontrar as pessoas adequadas que vão trabalhar, para aproveitar o potencial que elas carregam, sendo necessário que a empresa se aproprie desse conhecimento.
- Aprender por busca – tratado como transferência de tecnologia, tem por objetivo identificar quem possui o conhecimento, negociar sua compra, decodificar as informações, entendê-las, incorporá-las e registrá-las. Para que esse processo seja viável, é preciso que a organização possua um patamar mínimo de conhecimento, que lhe permita não só decodificar a tecnologia adquirida, como também a disposição de investir no seu aprimoramento, evitando, assim, a sua defasagem.

Segundo Gavin, também citado na obra de Carvalho (2001), propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- Resolução sistemática de problemas – essa atividade apóia-se na solução de problemas, que nos últimos tempos ganhou

grande destaque através de princípios e métodos dos movimentos de qualidade.

- Experimentação – esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; o uso de método científico é essencial. A experimentação é usualmente motivada por oportunidades de se expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes;
- Experiências passadas – as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliando-os sistematicamente, e gravar as lições de forma acessível a todos os membros;
- Circulação do conhecimento – o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização. Novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente, do que quando são propriedades de uns poucos;
- Experiências realizadas por outros – a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir um significativo caminho para a aprendizagem.

O autor propõe a avaliação da aprendizagem como meio de gerenciá-la, esboçando três estágios, sendo cada um deles avaliado de forma diferente: cognitivo – avaliado através de pesquisas, questionários e entrevistas, com foco nas atitudes e profundidade da compreensão - comportamental – pesquisas e questionários são suplementados pela observação direta da ação do empregado - e melhoria do desempenho – avaliado através do monitoramento, de modo a assegurar que as mudanças cognitivas e comportamentais produzam, de fato, resultado.

O grande desafio das organizações é converter a aprendizagem organizacional num processo contínuo e dinâmico, que parte da aprendizagem individual, mas não se limita a essa. As organizações devem conhecer bem os diversos aspectos relacionados à aprendizagem organizacional, desenvolvendo uma cultura organizacional favorável às mudanças e instrumentos para acumulação da memória organizacional.

As organizações ainda precisam buscar os diferentes níveis de aprendizagem (adaptativa e generativa), explorando os vários meios pelos quais a aprendizagem acontece. E, também, formas de distribuir a aprendizagem por toda a organização.

2.9 Educação e o Mercado de Trabalho

As rápidas e profundas transformações que estão e que irão ocorrer no cenário empresarial têm evidenciado a necessidade das organizações de aprender e gerir seu capital intelectual, tornando esses fatores cruciais e diferenciadores para a sobrevivência e sucesso das mesmas.

Para desenvolver este novo perfil, é preciso que as empresas implantem Sistemas Educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental, que privilegie o ensino para a empresa, e não apenas no aprendizado individual. Portanto, precisa-se integrar as ações de educação e aprendizagem aos objetivos e metas da organização. Para suprir essas necessidades surge a Educação Corporativa.

O mercado passa a exigir profissionais competitivos, abertos à mudança, flexíveis, dotados de iniciativa e criatividade para lidar com os problemas inesperados, capazes de exercer com proficiência a comunicação escrita e oral e dispostos a aprender cada vez mais. A palavra de ordem passa a ser aprendizado contínuo, aprendizado para toda a vida, reforçando a idéia de que, se deixar de investir no seu próprio aprendizado, o indivíduo está fadado à desatualização, aumentam os seus riscos de manutenção do emprego e diminuem as oportunidades de inserção no mercado. Para o ingresso no mercado de trabalho, alguns fatores tornam-se importantes para o desempenho do funcionário, são eles:

QUADRO 2.1

ATRIBUTOS E CONHECIMENTOS RELEVANTES E VALORIZADOS NO MERCADO DE TRABALHO.

HABILIDADES COGNITIVAS E DE EDUCAÇÃO BÁSICA

- 1) Raciocínio lógico
- 2) Capacidade de aprender
- 3) Capacidade de comunicação
- 4) Capacidade de resolução de problemas
- 5) Capacidade de decisão
- 6) habilidade de trabalhar em equipe
- 7) Atitude de cooperação
- 8) Capacidade de associação de dados e informação
- 9) Atitude aberta e favorável a mudanças
- 10) Raciocínio abstrato
- 11) Facilidade de compreensão de texto
- 12) Capacidade de inovação
- 13) capacidade de assimilação de códigos e normas
- 14) Assimilar valores de qualidade e produtividade
- 15) Julgamento crítico

CONHECIMENTOS TÉCNICOS

- 16) Informática aplicada
- 17) estatística aplicada
- 18) Gestão de produção
- 19) Conhecimentos gerais
- 20) Processo global de fabricação
- 21) Hábito de organização no trabalho
- 22) Operar novos equipamentos

ATRIBUTOS COMPORTAMENTAIS E DE PERSONALIDADE

- 23) Responsabilidade
- 24) Interesse em aprender, agilidade de raciocínio
- 25) Facilidade de relacionamento
- 26) Calma, estabilidade emocional
- 27) Cuidado, atenção
- 28) Iniciativa, dinamismo
- 29) Dedicção, participação, motivação
- 30) Adotar postura de melhoria contínua. Geral e individual.

Fonte: Gílio, (2000, p. 69).

De certo modo, há que se destacar, o processo de valorização da educação que vem se mostrando impregnado por uma concepção alicerçada nos pressupostos da economia. Ou seja, educar para a competitividade, educar para o mercado, educar para incorporar o Brasil no contexto da globalização. Tal visão restrita acabou por deixar de lado muitos valores que anteriormente vinha informando o fazer educacional: educar para a cidadania, educar para construir cultura, educar para a vida em geral.

Para preencher as lacunas provenientes da educação tradicional, empresas estabelecem a necessidade de criar métodos que proporcionem a seus funcionários o acesso a um aprendizado contínuo e dirigido à Organização à qual colaboram, desenvolve-se a idéia de Educação Corporativa, assunto que será abordado no capítulo seguinte.

3. Universidade Corporativa

3.1 Educação Corporativa

O que já foi escrito nos capítulos anteriores mostra que a educação profissional é importante, tanto para a economia quanto para o homem, como forma de qualificação do trabalho e como meio mais eficaz na competitividade, o que na fase atual do capitalismo deve-se estar preparado para formar um “novo tipo de trabalhador”, mais atuante e confiante no seu papel e nas suas funções.

A importância da educação para um melhor desempenho da empresa e do funcionário é assim descrita por Márcia Baena *apud* Bispo, (2001):

(...) A educação de colaboradores e conseqüentemente o aumento de seu capital intelectual são à base do desenvolvimento. Dessa forma, através de programas de treinamento específicos, os funcionários são incentivados a pensar e agir como donos do negócio. Eles são preparados para serem os melhores em suas funções, buscando assegurar o menor custo e o melhor resultado para todas as soluções, através do emprego da criatividade, simplicidade e austeridade. (BISPO, 2001).

Surge assim, a Educação Corporativa – uma nova forma de aprendizagem organizacional, onde métodos de ensino contínuo são desenvolvidos e

aplicados. Onde funcionários e colaboradores são incentivados e preparados para ampliar conhecimentos e participar ativamente nas questões que envolvem as organizações, as quais fazem parte do processo produtivo.

A educação corporativa surgiu e está crescendo para atender às necessidades de educação continuada e “sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional” dos valores humanos, e das organizações.

Ter por finalidade o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender estratégias empresariais de uma organização “como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”.(MAISTER *apud* MONTEIRO, 2002, p. 75).

Assim, a Educação Corporativa surgiu como estratégia de crescimento, a crença nas pessoas e na capacidade de criar, inovar e construir uma empresa mais moderna e competitiva, capaz de superar desafios da transformação e do progresso do País.

“Estratégia é uma ferramenta fundamental para estruturar a incerteza do futuro e adiantar fatos que virão acontecer, permitindo a adoção de medidas que ajudem a construir o futuro que desejamos” (VIANNA, 2002, p. 01).

Por isso, a conexão do pensamento estratégico a uma das mais importantes funções empresariais do final do século: a educação corporativa, através da área de Treinamento e Desenvolvimento das Organizações, surgiu para complementar o que é oferecido na educação tradicional, fazendo com que trabalhadores se sintam cada vez mais aptos para utilizar sua mão-de-obra e ampliando seus conhecimentos diante da organização à qual oferecem sua força de trabalho.

Para dar uma visão entre as estratégias tradicionais e contemporâneas nessa área, referente à avaliação estratégica de Tecnologia & Desenvolvimento, Vianna elaborou o seguinte quadro:

QUADRO 3.1
ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
<ul style="list-style-type: none"> Educar Pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> Cumprir orçamentos Centro de custos Burocrático Sem vinculação com a cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance. Centro de Lucro Competitivo Melhorando a cultura
Estratégias	
<ul style="list-style-type: none"> Concentrada na sala de aula Visão endógena Não há existência de aplicação Não há vinculação com a avaliação de desempenho Responsabilidade na empresa Avalia os professores Professores externos Tecnologia tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Aberta para o mundo Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking Busca aplicação em projetos Serve como indicador de desenvolvimento de carreira Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa Avalia a aplicação Professores internos e externos Uso de tecnologias avançadas

Fonte: Vianna, 2002, p. 03

A reboque da educação corporativa, surge a parceria entre empresas e instituições de 1º, 2º e 3º graus. Não satisfeitas com a bagagem do currículo tradicional, as organizações estão se unindo com as escolas e adaptando os programas às suas necessidades. Apostam nos cursos fechados, ou seja, uma nova estratégia de aprendizagem organizacional passa a ser desenvolvida dentro da empresa.

Para fazer um comparativo entre a Educação Tradicional e Educação Corporativa, tem-se o quadro 3.2, para se ter uma idéia das diferenças entre elas:

QUADRO 3.2
PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A EDUCAÇÃO
FORMAL E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

EDUCAÇÃO FORMAL	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Necessita de Credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento Ou reconhecimento oficial – O seu reconhecimento é Pelo mercado
Diplomas para terem Validade tem que ser registrados	Diplomas não necessitam De registro – o que vale é a Aprendizagem
Cursos e programas são Regulado por lei e Estruturados segundo Normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações.
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões. Rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada Por padrões Quantitativos e alheios À realidade	Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de Períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins-de-semana, quinzenais, bimestrais, etc.
Preponderância de aulas expositivas, teóricas.	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios,

	estudo de casos, simulação. Jogos de empresas etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo “sob medida”
Corpo docente Acadêmico dissociado Da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando.
Sistema educacional formal	Sistema integrado de Gestão de talentos Humanos de um negócio
Aprendizagem Temporária	Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento Estruturado à formação Técnica e científica de Um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas. De uma organização
Vínculo aluno-escola	Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)	Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada Em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha A velocidades das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e Pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores Do ambiente de negócios

Fonte: Monteiro, 2001

Sendo assim, os objetivos da educação corporativa são: desenvolver e implantar, nas organizações, o Sistema Integrado de Aprendizagem, que capacitará seus profissionais para superação dos desafios competitivos do contexto mundial dos negócios; gerir atividades de Tecnologia & Desenvolvimento sob a ótica de um centro de lucros (Universidade Corporativa) vinculado às metas de educação e desenvolvimentos dos

colaboradores dos resultados estratégicos da organização, através da otimização dos retornos dos investimentos.

Na prática, o que se tem presenciado, de um lado, é a dificuldade de encontrar no mercado quem ofereça com a mesma qualidade o trinômio Conteúdo-Tecnologia-Serviços para atender às necessidades das empresas. De outro lado, muitas vezes as próprias empresas não têm clareza da sua própria necessidade nesta área.

Uma série consistente de tendências estratégicas externas está tendo um enorme impacto sobre a ciência de administração, especificamente no campo da função humana de treinamento e desenvolvimento. A tentativa de convergência destas idéias nos leva à conclusão de que as empresas terão que reagir quebrando paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação de seus Seres Humanos, procurando suprir as deficiências, seja para atrair e reter talentos, seja para atender à gestão do seu capital intelectual.

Por isso, aparece com força total esse novo conceito de Universidade Corporativa, uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento, o que virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

Para desenvolver este novo perfil, é preciso que as empresas implantem Sistemas Educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental; que privilegie o aprendizado organizacional, e não apenas o aprendizado individual. objetivos que a educação formal (universidades tradicionais) não conseguem atingir. Portanto, precisamos integrar as ações de educação e aprendizagem aos objetivos e metas da organização.

O mundo competitivo e a escassez crescente de recursos obrigam a adoção de uma mentalidade financeira mais forte, com criatividade e longe do tacanho processo burocrático. É perfeitamente possível transformar um área-meio em área-fim, geradora de resultados. O empreendedor da idéia da Educação Corporativa verá com melhores olhos sua implantação, ficando claro que o conhecimento não é um fim em si mesmo. Não importa o que é ensinado, mas sim o que é aprendido. Importa o que é implantado pelo aprendiz.

3.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O que mais se busca nas organizações, hoje em dia, é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos empresariais. Atualmente, a busca pela qualidade virou uma constante nas organizações. Está havendo uma grande necessidade em se fazer profundas modificações na estrutura organizacional, no tocante à proposta de parcerias, incentivo à participação dos empregados, treinamento intensivo, investimentos em tecnologia e principalmente a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Uma vez que colaboradores satisfeitos tornam-se mais produtivos e geram satisfação nos clientes.

Para Centurión (1999), o que faz o diferencial de uma empresa são as pessoas, pois é através de pessoas qualificadas que uma empresa se mantém firme para atuar num mercado demasiadamente competitivo, composto por clientes cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. A tecnologia é de suma importância, porém, não faz mais a diferença, uma vez que quem não a tem estará fora do mercado.

É através deste contexto que se demonstra a importância de capacitar as pessoas, dentro de uma organização, enfatizando as vantagens, os pontos-chave para um eficaz planejamento de um processo de capacitação e as avaliações dos resultados alcançados.

O potencial de uma empresa não está mais somente nos seus produtos ou no mercado em que ele atua, e sim na capacidade criativa de seus colaboradores, nas idéias, na sua reinvenção diária. É necessário ter utilidade comprovada e renovação contínua, para manter-se neste mercado voraz e de assustador avanço tecnológico. Como também, desenvolver uma nova mentalidade gerencial, onde as empresas serão transformadas em verdadeiras escolas, sendo que os gerentes serão os educadores e seus colaboradores, os educandos.

As empresas buscam pessoas que possuam competências duráveis, isto é, criatividade, iniciativa, autocrítica, capacidade de aprender continuamente, integridade, etc, (Souza, 2002). Ou seja, as empresas não estão buscando competência técnica, estão buscando aspectos qualitativos das pessoas.

A cultura organizacional está em processo de evolução. É um processo lento, pois se refere à mudança cultural e neste caso é preciso insistir no papel da liderança, uma vez que o verdadeiro líder é o principal agente de mudanças.

Centurión (1999), ao se referir às palavras Chiavenato de diz que:

Para se chegar a uma adequada direção de pessoal é necessária a concepção de que pessoas significam serem dotados de características próprias, de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais; bem como dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional. Como seres humanos às diferenças vão criar a eficiência na organização. O ideal seria administrar as pessoas como pessoas. Melhor ainda: administrar com as pessoas. (CENTURIÓN, 1999).

Através da Universidade Corporativa, a empresa garante que o aprendizado e o desenvolvimento estejam vinculados às suas metas específicas, oferecendo melhor sustentação aos objetivos empresariais. É criada uma abordagem sistemática e são difundidos os valores comuns e a cultura em toda a organização.

Todos são preparados para crescerem junto com a empresa. Otimiza a aplicação dos recursos financeiros no Capital Intelectual da Corporação. Tira maior proveito da experiência adquirida na empresa.

A necessidade que as empresas tem de um sistema de aprendizagem constante para seus funcionários pode gerar negócios para instituições de ensino, como universidades.

Muitas vezes chamadas de “Universidades Corporativas”, os sistemas internos de treinamento são parte do intercâmbio entre os mundos empresarial e acadêmico. Palavras de Salvador *apud* Amchamed, (2002). Seu principal objetivo é preparar a mão de obra para os fins específicos da empresa. O importante para a empresa é possibilitar ao funcionário o acesso a um sistema de aprendizado em que o conteúdo seja utilizado prontamente em suas necessidades profissionais diárias.

A primeira universidade corporativa foi criada pela General Eletric, nos Estados Unidos, em 1955. A difusão do conceito deu-se na década de 1980. Estima-se que naquele país existam hoje mais de 2 (duas) mil universidades corporativas. No Brasil, a idéia cresceu na década de 1990 e não há números precisos acerca dessas universidades existentes. Pesquisas apontam cerca de 20 a 60 unidades (Vergara, 2002).

As Universidades Corporativas estão dando tão certo que no ano de 1988 havia cerca de 400, e hoje o número está em cerca de 2000 unidades de treinamento desse porte. A estimativa é que no ano de 2010 o número de Universidades Corporativas deve superar o número de universidades tradicionais. (PERUCHI, 2000).

Universidade Corporativa é uma organização que tem como finalidades principais desenvolver, armazenar e transmitir o conhecimento necessário ao sucesso permanente da empresa. Cria, aprimora e estimula qualificações, competências, habilidades, atitudes e desempenhos individuais e de grupo.

Busca continuamente o conhecimento adequado aos integrantes da empresa, tanto interna como externamente, organizando-o de forma objetiva, e transmite a todos os colaboradores e parceiros, com o objetivo de conseguir excelentes resultados de acordo com as melhores práticas do negócio. Investe e cuida da gestão do Capital Intelectual da corporação, fazendo-o com a maior atratividade econômica ao seu alcance. Tem usado recursos de aprendizagem a distância.

Um conceito ainda recente no Brasil, essas universidades (instaladas física ou virtualmente) nas organizações apresentam algumas características específicas para atender a cada uma das empresas, que as diferenciam de áreas de treinamento e desenvolvimento: são pró-ativas, com suas ações voltadas ao ambiente de negócio de cada organização; atuam no desenvolvimento de competências essenciais, são inovadoras na forma de entrega do conhecimento.

Tem como premissa a disseminação do conhecimento; atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem de forma intensa a capacitação do conhecimento presente na organização e sua adequada disseminação para fácil utilização sempre que necessário; tem público alvo amplo, não se restringe ao público interno, mas entendendo que o conhecimento é desenvolvido e utilizado por toda a rede de profissionais que envolvem cada organização; e procuram acompanhar a

utilização prática do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações. (Fonseca, 2001).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9391, de 20 de dezembro de 1996, traz artigos que favorecem a Universidade Corporativa e Vergara faz um comentário sobre essa nova Lei:

Os art. 39,40 e 41, Poe exemplo, fornecem aberturas para a universidade corporativa. O primeiro enfatiza a atividade produtiva ao mencionar que “a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”. O segundo, art. 40, abre o processo educacional para além das instituições formais de ensino e para as parcerias com as empresas, ao dizer que a educação profissional “será desenvolvida em articulação com o ensino regular (fundamental, médio ou superior) ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho”. O art. 41, por sua vez abre espaço para a possibilidade de validação de créditos obtidos na universidade corporativa, pelas universidades tradicionais, ao definir que “o conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos”. Tais aproveitamentos podem ocorrer nos cursos seqüenciais, de graduação, e de pós-graduação lato e stricto sensu (VERGARA, 2002).

As Universidades Corporativas, por contarem com público-alvo mais amplo e com ações mais dimensionadas, representam não um centro de custos para a organização, mas sim, uma redução de custos nos programas de educação continuada, onde centraliza as soluções de aprendizado para cada “família” de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, um entendimento que deve ser auto-sustentável, e uma visão de que deve ser um centro de lucros.

O surgimento desse novo núcleo de ensino atendeu a uma necessidade cada vez mais freqüente no mercado: a de profissionais atualizados, dinâmicos, reciclados e

capazes de assumir responsabilidades delegadas e compartilhadas. Porém, as empresas têm tido dificuldade de encontrar um perfil ideal entre os alunos formandos pelas faculdades. A saída encontrada pelas grandes empresas para essa situação é o treinamento intensivo e a complementação de conhecimentos técnicos através da montagem de suas próprias escolas, criando, assim, um novo segmento do mercado educacional. (Veiga Neto, 2002).

3.2.1 A Importância da Universidade Corporativa

Para Meister (1999), a compreensão da importância das Universidades Corporativas tanto como padrão para educação superior quanto como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno, tais como:

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

Essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários.

A nova realidade exige que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

O interesse em investimento no desenvolvimento humano tem por finalidade o que é exposto nas seguintes palavras:

Vivemos um momento de transição do tradicional T&D para a Educação Corporativa, que implica em atuar no conjunto de valores e crenças da organização; ter equilíbrio e senso de evolução; confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulo; reforçar estímulos de associação e interação. A tentativa de convergência destas idéias levam as organizações a reagir, quebrando paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação de seus colaboradores, procurando suprir as deficiências do sistema educacional tradicional. (ABRHNACIONAL, 2002).

Dessa forma, surge, como parceiro facilitador nesse cenário em que as organizações reassumem seu papel no planejamento e coordenação da educação de seus colaboradores, a possibilidade de treinamento contínuo, promovendo acessos mais democráticos e econômicos ao conhecimento, dantes indisponíveis, impossibilitados.

Implantar uma Universidade Corporativa é a estratégia utilizada pelas empresas para formar e treinar pessoal em sua área de atuação. Os investimentos de uma Universidade Corporativa são justificados em função da melhoria dos produtos gerados.

Resumidamente, pode-se dizer que o aparecimento das Universidades Corporativas é devido:

(...) é a intenção da empresa segmentar ou direcionar a área de formação de seu pessoal – seja na graduação, pós-graduação ou mesmo em cursos de extensão – através de um simples treinamento interno. Contudo a Universidade Corporativa não tem cursos reconhecidos como oficiais. (onlineuniversity, 2001).

Criada para capacitar e aprimorar competências dos funcionários, a implantação de uma Universidade Corporativa deu início a um processo de aprimoramento de atividades, mediante a realização de um programa de capacitação para os profissionais responsáveis pela condução de tais atividades dentro da empresa.

O aparecimento da Universidade Corporativa é extremamente forte e compatível com as características e atributos de uma empresa triunfadora, isto porque sua implantação oferece real concretude ao conceito da organização voltada à aprendizagem de uma forma mais consistente do que o tradicional modelo de Tecnologia & Desenvolvimento.

O Combate à rápida obsolescência do conhecimento, a aceleração de seu fluxo dentro da organização, hoje imperativo da sociedade globalizada, é certamente uma das missões da Universidade Corporativa.

Outro grande diferencial consiste em um conjunto de atividades alocadas, a cidadania corporativa, onde são repassados para os colaboradores, com profundidade, valores e crenças, ou seja, a cultura da organização.

Essa nova ferramenta de ensino traz como vantagens para a empresa: ela treina sua cadeia de valores; ganha competitividade e define o aprendizado com base no desempenho que ela pode ter. Isso propicia que clientes, colaboradores, fornecedores e os demais integrantes dessa cadeia trabalhem em perfeita harmonia.

O histórico mostra que as empresas devem investir mais em capacitação, para ter um retorno melhor, já que as empresas ganham em racionalidade, escala, eficiência e direcionamento de ações.

O resultado esperado deste processo pode ser melhor compreendido naquilo que Peter Senge *apud* Gomes (2002) diz como níveis de aprendizagem:

- ✓ Domínio dos resultados do negócio;
- ✓ Domínio do conhecimento e da ação do negócio e do ambiente;
- ✓ Domínio das mudanças duradouras:
 - ✓ Aprendizagem profunda dos temas e suas implicações;
 - ✓ Mudanças orientadas para resultados;
 - ✓ Mudança de atitudes e crenças;
 - ✓ Teoria, métodos e instrumentos;
 - ✓ Habilidades voltadas ao negócio duradouro.

A Universidade Corporativa funciona normalmente, para demonstrar pleno comprometimento, o presidente ou principal executivo da organização é o reitor da universidade. É ele quem define a missão e os principais objetivos, além de disseminar a cultura da organização em aulas magnas ou por ocasião do encerramento de um curso.

As universidades corporativas têm estrutura mínima e recrutam instrutores e professores dentro da própria organização, dentre os fornecedores e também nas universidades acadêmicas parceiras e em empresas de consultoria, treinamento e desenvolvimento de mão-de-obra.

3.2.2 Dicas para a Implantação de uma Universidade Corporativa

A Anchamed (2002) - (*Americam Chamber of Commerce* – Câmara Americana de Comércio Educação e Desenvolvimento) traz publicadas algumas dicas que são importantes para a implantação de uma Universidade Corporativa:

- Vincular as metas de educação de acordo com as necessidades da empresa;
- O líder deve estar envolvido no projeto como mentos, aluno e professor;
- Vincular o treinamento à avaliação de desempenho e às competências das pessoas;
- Ampliar os limites da universidade, oferecendo cursos à comunidade, clientes e fornecedores;
- Fazer aliança com instituições que detenham o conhecimento;
- Uma bela sede pode ajudar a difundir o valor que a empresa dá ao desenvolvimento profissional, mas não garante eficiência no treinamento.

3.2.3 Implantação de uma Universidade Corporativa

Uma série consistente de tendências estratégicas externas está tendo um enorme impacto sobre a ciência da administração, especificamente no campo da função humana de treinamento e desenvolvimento.

Sendo assim, emerge o conceito de Universidade Corporativa como uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento, a qual, longe de caracterizar um rótulo, ou um modismo, virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico da empresa.

Com base nessa tendência, na experiência, na concepção estratégica e estudos tradicionais de literatura Junqueira *et al* (2002), descreve as regras para a implantação de uma Universidade Corporativa:

- Unidade de negócio – antes e acima de tudo, uma universidade corporativa é um centro de resultados que vai sensibilizar os acionistas pelo aumento de valor agregado do patrimônio líquido da empresa;
- Mensuração de resultados – os produtos e serviços fornecidos pela universidade corporativa devem ser mensurados tanto no âmbito dos processos como nos resultados e, no limite, deve haver planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização;
- Compartilhamento – os colaboradores devem ser estimulados e motivados a dividir entre si o *know-how* adquirido criando a rede interna de conhecimento com ênfase na comunicação permanente das melhores práticas;
- Consciência financeira – os investimentos físicos deverão ser criteriosamente analisados em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas. Não se deve jamais confundir a universidade corporativa com a necessidade de posse física de um campus universitário e uma cultura corporativa; não se pode esquecer que uma universidade corporativa se constitui em um fortíssimo pólo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente deverão 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;
- Heretodoxia – para atingir a excelência uma universidade corporativa jamais poderá se restringir ao modelo sala de aula-professor-aluno. Seu objetivo maior é expandir o cérebro dos seres humanos através dos mais diferentes sistemas de aprendizado: viagens, entrevistas, visitas, análises de caso,

- avaliação de empresas, leituras complementares, etc. Sua função é a criação de uma mentalidade contínua voltada para o desenvolvimento da organização. Jamais contabilizar horas/aulas realizadas;
- Personalização – o planejamento e desenvolvimento de cada indivíduo deverá ser criado e monitorado de modo que sejam construídas as referências dinâmicas indispensáveis no ambiente de ambigüidade e incerteza. Uma universidade corporativa deve ter como objetivo essencial a estruturação da incerteza do futuro dos colaboradores de sua organização;
 - Mútuo comprometimento – o planejamento e monitoramento da evolução de cada colaborador jamais poderá cair na limitação do paternalismo unilateral. Caminhos individuais são traçados para cada pessoa, assessorados e/ou apoiados pela central de inteligência na universidade corporativa com uma clara visão de direitos, responsabilidades e até idéias;
 - Responsabilidade social – num ambiente de mudanças não se pode garantir a segurança do emprego vitalício. A qualquer momento, uma mudança do mercado, das tecnologias, da gestão ou da própria concorrência, pode obrigar a descontinuidade da relação entre colaborador e empresa;

Por isto mesmo, qualquer universidade corporativa que queira efetivamente cumprir sua missão deverá desenvolver a capacitação empreendedora em seus clientes, de modo a prepara-los para a vida como um exercício de melhoria contínua – jamais somente na visão mesquinha de um mero objetivo de maximizar lucros a curto prazo da empresa.

- Tecnologia – a logística do ensino a distância propiciado pelo avanço da telemática deverá ser ferramenta permanente da gestão de modo a permitir melhor utilização do tempo;

- Homogeneização – uma das funções primordiais de uma universidade corporativa consiste no preenchimento das lacunas deixadas pelo sistema tradicional de ensino; por esse motivo devem fazer parte integrante de seu escopo de atuação programas que criem um conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência, para cada um de seus extratos e/ou funções das organizações;

- Pluralismo – levando em consideração que cada vez mais as empresas trabalharão em *networks* e em cadeias de operação, a universidade corporativa deve ser um campo aberto a todos os satélites de negócios das empresas (clientes, fornecedores, terceirizados, parceiros, etc), sendo evidentemente estabelecidos critérios de justiça financeira da cobertura de custos envolvidos. No limite, uma universidade corporativa poderá pertencer à cadeia de operações e negócios de sua organização.

3.2.4 Missão, Objetivos e Princípios das Universidades Corporativas

Segundo Eboli (1999), a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação), o principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização.

Para defini-las é fundamental que a empresa identifique qual é sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

O Objetivo principal de uma Universidade Corporativa pode ser assim expressa:

Universidade corporativa em uma organização é uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, onde todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização. A Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação dos funcionários, dos clientes e dos fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização. (ABRHNACIONAL, 2002).

Ou seja, a Universidade Corporativa, vem trazer ao colaborador a possibilidade de participar da organização como um todo, a partir de uma aprendizagem organizacional que inclui uma educação contínua, contribuindo para atender às necessidades da empresa, assim como suprir a defasagem de qualificação e aprimoramento da força de trabalho, cada vez mais exigida no campo empresarial como fator importante da economia.

A Universidade Corporativa precisa criar mecanismos que garantam o alinhamento e conexão de estratégias empresariais as ações do dia-a-dia. Funciona como fio condutor de todo o processo de disseminação de cultura e valores não só para os funcionários, mas também para aqueles que se relacionam com a empresa.

Cada empregado deverá buscar seu desenvolvimento. Por outro lado, a empresa irá incentivar o desenvolvimento nas áreas que sejam importantes e estratégicas para a mesma. A obtenção desse equilíbrio entre os interesses individuais e o da empresa será o grande desafio. Para isso, um conhecimento elevado em negociação será cada vez mais exigido.

A necessidade de capacitar clientes e fornecedores transcende os muros da organização, auxilia no processo de lealdade dos clientes, na integração dos fornecedores à cadeia produtiva e na criação de novos clientes e identificando novos fornecedores quando na atuação junto na sociedade.

A universidade Corporativa precisa criar parcerias com instituições e terceiros para o desenvolvimento de seus projetos, visto que a abrangência é bem ampla, apesar de seu foco ser reduzido.

Para Eboli (1999), uma Universidade Corporativa é importante alguns itens para a implementação, que são:

- definição clara do que é crítico para o sucesso da empresa e realização de diagnóstico das competências essenciais;
- objetivo principal – desenvolvimento das competências essenciais – humanas e empresariais;
- foco de aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança, e não apenas o conhecimento individual;
- públicos-alvo – público interno e externo, incluindo toda a cadeia de agregação de valor: de cliente, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade, e não somente funcionários;
- ênfase dos programas orientados para as necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não apenas nas necessidades individuais.

Para Junqueira e Vianna (1999), a composição das Universidades Corporativas pode ser assim descrita:

- missão: combater com rapidez a obsolescência do conhecimento, acelerar seu fluxo dentro da organização, hoje imperativo da sociedade globalizada;
- objetivo: difundir conhecimento, dar aos executivos oportunidades de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento;

- características: foco no negócio, a demonstração do custo/benefício de suas atividades e a imagem de um centro de lucros;
- campo de ação: atividades de treinamento e desenvolvimento deixam de ser apenas solucionadoras de problemas que já ocorreram, elas deverão estar focadas no futuro, a partir de uma abordagem proativa;
- escopo: reforçar a cadeia de relacionamento empresa/clientes/fornecedores/comunidade, atuar não apenas atendendo a clientes internos.

As Universidades Corporativas tendem a organizar-se em torno dos princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente.

As autoras Meister e Eboli (1999) consideram alguns princípios considerados importantes para que as Universidades Corporativas obtenham sucesso, que são:

- oferecer oportunidade de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização – a Universidade Corporativa é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. Ela deve estimular as pessoas a compartilharem os conhecimentos e as competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimentos.
- considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não espaço físico destinado à aprendizagem – muitas universidades corporativas implantadas pelas empresas americanas e no Brasil não têm campus, nem instalações físicas definidas.

Muitas são virtuais, utilizando-se da tecnologia, propiciando a realização do aprendizado.

- Elaborar um currículo que incorpore Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas – realizar um diagnóstico cuidadoso das competências organizacionais, corporativas e humanas consideradas críticas para o sucesso do negócio é o ponto de partida para se desenhar programas de treinamento, desenvolvimento e educação que esteja alinhados com as estratégias empresariais;
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã – a emergência de Universidades Corporativas não significa excluir o papel das Universidades Tradicionais na formação de profissionais, na realização de pesquisas e prestação de serviços à comunidade.

Ao contrário, segundo Eboli (1999), as experiências bem sucedidas nesta área são de empresas que realizaram vantajosas e revitalizadoras parcerias com algumas universidades ou institutos que têm a competência de agregar valor a esses programas corporativos, principalmente pela geração de conhecimento e educação, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes do aprendizado
 - os centros de Treinamento e Desenvolvimento tradicionais privilegiam a utilização de instrutores externos, em geral professores ou consultores que demonstram baixo grau de interação com a realidade da empresa e seu negócio, e que

apresentam e discutem casos e conceitos em sala de aula com os funcionários, muitas vezes distantes do cotidiano e dos desafios do trabalho, e, após o impacto gerado, simplesmente deixam a organização;

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

Os indicadores utilizados tradicionalmente pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. É imperativo que se estabeleçam indicadores de mensuração que estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio, tais como: melhor qualidade dos produtos e serviços, atendimento e imagem, maior participação no mercado, prêmios recebidos, lançamento de novos produtos, tornar-se referência no mercado, etc.

- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para autofinanciamento pelas unidades de negócio – os recursos que as Universidades Corporativas obterão ditados pelo mercado, com base nos serviços prestados e nas necessidades dos clientes.

É importante lembrar que a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a Universidade Corporativa vai amadurecendo. À medida que elas vão comprovando seu valor, a remuneração pelos serviços torna-se uma evolução natural de um negócio que tem como foco o cliente.

- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem – como corporação transacional;
- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem corporativa e entrar em novos mercados – para atingir este fim,

algumas empresas estão usando técnicas desenvolvidas de *workshop* e seminários sobre gerenciamento de cadeia de fornecimento, para posicionar-se como consultoria em produtividade para seus clientes. Esse compromisso de usar a educação como meio de obter novos clientes e entrar em novos mercados está sendo implementado porque muitos mercados já dão sinais de insatisfação. Com a redução do ciclo de vida de um produto e com a facilidade de emulação da tecnologia, as empresas precisam participar mais da cadeia de valor.

Isso significa transformar-se em consultores e aconselhar clientes em áreas que variam, abrangendo desde a qualidade e educação de funcionários até a produtividade e inovação.

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

3.3 Cursos e conteúdos programáticos de uma Universidade Corporativa

Os conteúdos dos cursos e programas das universidades corporativas são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional, etc. O período

de duração dos cursos é diferenciado, variando de acordo com o aprofundamento e a natureza dos estudos. Os cursos de conteúdo e duração mais densos são os destinados à formação e desenvolvimento gerencial.

Seus cursos estão focados no curto prazo, ou seja, a preocupação principal na formatação desse tipo de curso é o atendimento das necessidades imediatas do funcionário e conseqüentemente da própria empresa (Veiga Neto, 2002).

Diferentemente da universidade convencional, não está entre suas maiores preocupações a formação básica do aluno nem uma formação que se reflita no longo prazo, ou sua implicação social.

As Universidades Corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, o aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal.

Podem ainda atuar na área de especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da LDB e das normas editadas pelo MEC, incluindo, ensino a distância. As universidades corporativas que desejarem oferecer seus recursos e programas devem buscar o credenciamento junto ao MEC, com base nas seguintes normas vigentes, conforme cita Monteiro, (2002).

3.4 Universidade Tradicional e Universidade Corporativa

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

As Universidades Tradicionais são regidas por leis, devem obedecer às normas do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e as diretrizes curriculares nacionais, além de necessitarem ser reconhecidas e credenciadas pelo poder público. Universidades

Corporativas estão isentas de tal necessidade. O reconhecimento de sua qualidade vem do ambiente de trabalho. Seus programas são livres para atender à demanda do mercado, sendo mais ágeis por não precisar enfrentar a burocracia governamental.

Como afirma a Lei nº 9.391, no art. 52 (Vergara, 2002) “universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Em tese, é o *locus* privilegiado para a reflexão, o questionamento do “porquê”, e do “para quê” num sentido político e social, e para a crítica: até do próprio ambiente de negócios e sua gênese capitalista.

Universidade Corporativa tem outro foco: a prática das atividades empresariais. Reflexão e crítica, quando existem, normalmente estão atreladas ao “como fazer” ou ao “por que fazer”, do ponto de vista econômico. Ensinam a praticar, enquanto as universidades tradicionais ensinam a estudar e pesquisar.

As indispensáveis faculdades tradicionais de graduação se preocupam com a formação básica profissional e com o conhecimento teórico, enquanto que as Universidades Corporativas estabelecem fundamentalmente uma visão para os negócios, porém, jamais concorrendo com as tradicionais, e sim, completando o desenvolvimento profissional, trabalhando talentos em menor espaço de tempo, visando o real alinhamento com as exigências da prática.

O quadro a seguir mostra os papéis que cada instituição deve desempenhar:

Quadro 3.3

Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

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

Fonte: EBOLI, 1999, p. 117.

As Universidades Corporativas estão unindo forças com Universidades Tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente, especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso numa determinada organização, e, nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos.

A Universidade Tradicional deve ser entendida como o espaço físico que oferece cursos presenciais. Como centros universitários, faculdades e instituições de ensino superior. A Universidade Tradicional é aberta ao público em geral.

Maria Eboli usa as seguintes palavras para explicar que a Universidade Corporativa é um complemento da Universidade Tradicional:

As experiências mais bem sucedidas de Universidades Corporativas são aquelas que realizam parcerias com algumas universidades que têm a competência para agregar valor a estes programas das empresas, contribuindo assim para que elas realizem com mais competência e alcancem melhores resultados no processo de gestão dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio. (EBOLI apud, www.betiadro.pt, 2002).

As universidades tradicionais são vistas pelas empresas como instituições que contemplam, refletem, analisam e teorizam, mas não realizam o trabalho que as empresas necessitam, valorizando aspectos formais não condizentes com o caráter de urgência que o dia-a-dia exige.

No ambiente acadêmico, em contrapartida, as companhias são vistas como sendo impulsionadas por objetivos imediatos e metas estreitas. A Universidade Tradicional deve ser entendida como o espaço físico que oferece cursos presenciais e a distância e que obriga estudantes para o ensino regular pelo poder público. Também deve ser entendida como centros universitários, faculdades e instituições de ensino superior. A Universidade Tradicional, é aberta ao público em geral.

Universidade Corporativa é uma denominação inspirada no tradicional conceito de universidade. Diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Tal desenvolvimento significa ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, ao objetivo e à estratégia da empresa e ser contínuo.

É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe que a comunicação torna-se mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando a responsabilidade pelos atos compartilhada.

Para Jeanne Meister, em uma entrevista concedida ao site www.betiadro.pt (2002), as Universidades Corporativas representam, uma oportunidade às Universidades Tradicionais. “Oportunidade porque as universidades tradicionais podem tornar-se parceiras das empresas, criando programas de ensino únicos e diferenciados”.

Logo, as Universidades Corporativas surgem com o intuito de fornecer aos trabalhadores uma educação continuada, ou seja, qualificar e treinar a mão-de-obra para adaptar e preparar seus colaboradores às suas funções na organização.

As Universidades Corporativas não visam substituir ou disputar espaço com as Universidades Tradicionais. Elas são complementares na medida que as Universidades Tradicionais fornecem toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto as Universidades Corporativas oportunizam a formação focada no ambiente de negócios, desenvolvendo, pelo mapeamento de trilhas de capacitação, o aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização.

São fortes as possibilidades e os casos de sucesso de alianças estabelecidas entre Universidades Corporativas e as Universidades Tradicionais (Fonseca, 2001), visando à formação de rede do trabalho de organização ou levando isso à comunidade, capacitando e aumentando a empregabilidade de profissionais. Surgem para agregar os esforços e fortalecer as relações, a troca de experiências e o desenvolvimento de ações futuras conjuntas.

As universidades corporativas agregam aos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento, segundo Vergara, (2002), a crença de que:

- ✓ A educação é um processo contínuo;
- ✓ A empresa precisa ter uma cultura coesa para fazer frente às ameaças do ambiente econômico e tornar-se ou manter-se competitiva;
- ✓ O desenvolvimento das pessoas precisa estar fortemente alinhado os propósitos da empresa, nesse sentido a Universidade Corporativa, possui caráter doutrinatório, a despeito de o discurso organizacional mencionar a capacidade de pensar diferente, de inovar, de romper paradigmas, como a principal competência hoje exigida e, portanto, privilegiado na universidade corporativa.

Cabem aos profissionais da área de recursos humanos, juntamente com o apoio da alta administração da empresa, fazer um detalhado planejamento, enfatizando os verdadeiros objetivos da organização a serem alcançados, como também, buscar, ao máximo, que o processo de capacitação se torne um investimento feito pela empresa e que após o seu término traga benefícios concretos para a organização e para seus colaboradores.

Segundo Centurión, (1999), é necessário saber o que se espera do processo de capacitação e avaliar se a empresa está disposta a dar espaço para as pessoas aplicarem suas competências e conhecimentos adquiridos, bem como ter o envolvimento e comprometimento da presidência e diretoria da empresa nestes eventos, discutindo temas estratégicos.

Uma vantagem de um ensino focado nas necessidades operacionais é possibilitar uma maior integração do empregado à corporação, diminuindo a permuta de funcionários, visto que admissões e demissões têm alto custo (Chalegre, 2002). Logo, um bom sistema de ensino corporativo, que pode ser denominado como “Universidade Corporativa” deve:

- ✓ Ser um sistema interno, com direção de ensino, professores especialmente treinados e continuamente reciclados;
- ✓ Ter instalações adequadas de uso regular;
- ✓ Os professores precisam ter um bom nível de conhecimento e didática;
- ✓ Os cargos devem ter um programa de formação;
- ✓ Os cursos não podem ser apenas para “comparecer”, o desempenho deve ser avaliado;
- ✓ Os cursos de cada cargo determinam a formação mínima;
- ✓ Os treinamentos devem ser práticos.

O quadro 3.4, a seguir, mostra alguns detalhes que proporcionam uma comparação entre Universidade Tradicional e Universidade Corporativa:

As Universidades Corporativas têm um papel muito forte no desenvolvimento e disseminação da cultura de cada organização, sendo focadas em seus

resultados corporativos, presente em todas as áreas e alcançando todos os profissionais envolvidos em cada processo. Lise Chaves *apud* Fonseca (2001), afirma que esse é o caminho para a consolidação das empresas do Norte de Santa Catarina, que busca se caracterizar como referência de classe mundial. Caso da empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, que será analisada nesse trabalho.

QUADRO 3.4

UNIVERSIDADE TRADICIONAL X UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do Ministério da Educação	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações.
Estrutura organizacional burocratizada que dificulta as decisões rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre que tem decisões estratégicas mais ágeis
Preponderância de aulas expositivas e teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de estudo de casos, simulação, jogos de empresas, etc.
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, que pratica o que transmite ao educando.
Liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização.
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: www.institutomvc.com.br/

Feitos sob medida para cada organização, esses cursos aproveitam o *know-how* acadêmico e o aproximam da rotina corporativa. Sendo a relação com o mundo acadêmico importante, pois as universidades têm a bagagem pedagógica e de pesquisa, que uma empresa não consegue dar em um treinamento.

As vantagens ou diferenciais presentes em programas de Universidade Corporativa que, geralmente, não estão presentes nas instituições de Ensino Tradicional e citadas por Junqueira (2002) são:

- ✓ Focam no aumento da empregabilidade das pessoas;
- ✓ Desenvolvem a capacidade de aprender a trabalhar em equipe. Incentivam o domínio de Idiomas;
- ✓ Proporcionam o contato com diferentes culturas;
- ✓ Incentivam ao desenvolvimento de habilidades e competências intrapessoais e interpessoais, ligadas a temas como relacionamento, equipe, ética, comprometimento, assertividade, liderança, conhecimento, entre outros;
- ✓ Contextualizam o aprendizado com a realidade e desenvolvem a noção de praticidade, eficácia e eficiência, uma vez que exigem resultados objetivos.

As Universidades Corporativas têm se caracterizado por proverem oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio, propiciando a realização do aprendizado, o que foi facilitado pela chamada era da economia digital.

São grandes os desafios na criação de uma Universidade Corporativa, mas são múltiplos os benefícios, pois, além de vantagem competitiva, desenvolve fortemente a capacitação dos profissionais, o entendimento do negócio, as formas de comunicação, a capacidade de aprender e de compartilhar e o desenvolvimento da cultura organizacional, representando uma ação sistêmica, voltada às necessidades impostas pela globalização e complexidade do atual ambiente de negócios. (JUNQUEIRA, 2002)

Assim sendo, as experiências mais bem-sucedidas de Universidade Corporativa estão na utilização intensiva da tecnologia, nas suas mais diversas formas, para se criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa e contínua, ao desenvolvimento e ao compartilhamento de conhecimento e troca de experiência.

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

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

3.5 Universidade Corporativa X Centro de Treinamento

Com o aumento da competitividade no mercado, as empresas têm implantado mudanças no sentido de aprimorarem cada vez mais as pessoas, consideradas dentro de uma sociedade do conhecimento como principal diferencial, competitivo entre as organizações.

Na busca permanente de maior competitividade, o Centro de Treinamento transforma-se em Universidade Corporativa. “Mas será que esta mudança de nome tem acompanhado a mudança efetiva de pensamento na gestão de pessoas? Será que o Centro de Treinamento (...) e a Universidade Corporativa são realmente diferentes?” (RODRIGUEZ, 2002).

Na prática, mudar o nome é um dos pontos do processo de mudança, mas certamente é necessário que algo maior do que a simples troca de nome. É necessário então, que a mudança ocorra principalmente na forma de pensar e de agir das pessoas e,

portanto, da cultura organizacional que é um processo da mudança mais lento do que possa parecer.

Na realidade, a grande maioria das empresas está hoje funcionando com base nos princípios desenvolvidos durante décadas para a Sociedade Industrial, o que significa, entre outras premissas, que as pessoas que hoje trabalham são cobradas pelo tempo dedicado à empresa e não pelo resultado gerado para a mesma (Rodriguez, 2002). Significa também que, para a grande maioria dos empregados, existem outras dezenas, por vezes centenas de candidatos aptos a ocuparem os seus postos de trabalho e por vezes, a um custo menor.

Este é o início de um processo de transição, para a Sociedade do Conhecimento, onde os talentos identificados e reconhecidos em uma empresa são percentualmente poucos, enquanto os talentos adormecidos ou desconhecidos constituem a grande maioria de pessoas nas empresas.

A Universidade Corporativa é um dos elementos que irá auxiliar as empresas a migrar para a Sociedade do Conhecimento, mas o caminho a ser percorrido não é simples e nem rápido. Deve ser reforçado que em um primeiro momento, poderá haver apenas a mudança do nome, da imagem e até do visual, mas o fundamental estará na mudança de postura e da real conexão as questões estratégicas da organização.

O Centro de Treinamento, orientado para o desenvolvimento de habilidades específicas, é fortemente voltado para a melhoria do desempenho das empresas e é normalmente considerado como alvo preferencial na redução de custos. Nesta abordagem, o treinamento capacita as pessoas a fazerem algo já conhecido na organização, tornando-a mais eficiente.

O conceito de treinamento é assim explicado por Loureiro, (2001):

O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades e potencialidades visando um crescimento tanto no aspecto profissional e cultural do indivíduo da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. (LOUREIRO, 2002).

Deve-se reconhecer que o propósito é treinar funcionários para que exerçam melhor sua tarefa. Para que ajudem a organização. Este é o interesse da Empresa. Para os alunos, o treinamento deve representar oportunidade de crescimento profissional. Se pretender treinar o pessoal para ser mais produtivo, tem que assumir que não pode deixar de fazê-lo, pois o progresso precisa ser contínuo.

De outro lado, o ensino precisa ser constantemente atualizado, desde que processos estejam em permanente mudança. Quando se ministra um treinamento, está se ensinando a operar a empresa, e não para dar conhecimentos gerais.

Um dos principais indicadores utilizados nos Centros de Treinamento é o total de homens-hora-treinado. Este indicador sinaliza o quanto o serviço foi realizado, sendo, no entanto, questionado quanto a sua eficiência, já que pode haver várias horas de treinamento sem ser obtida uma efetiva melhoria dos resultados empresariais.

Com a Gestão de competências busca-se identificar a partir de hiatos de competências individuais a capacitação a ser desenvolvida para a redução e se possível a eliminação destes hiatos.

Na visão do Centro de Treinamento à medida que os processos vão sendo automatizados é necessário treinar as pessoas para atividades que representam as rotinas físicas ou intelectuais da empresa. A questão é que somente isto não gera mais um diferencial competitivo, sendo necessária uma política de criação e multiplicação de pessoas que possam criar e inovar, as quais poderão fazer a diferença entre o fracasso ou o sucesso da organização.

Geralmente, as mudanças constantes no comportamento de mercado, concorrência acirrada, entrada de novos funcionários, transformações de cargos e funções e os conflitos internos, estão fazendo com que as empresas mudem seu comportamento e comecem a investir em treinamento, capacitação desenvolvimento de pessoal, bem como a investir em todo e qualquer tipo de processo educacional visando melhorar seu quadro de pessoal.

Na Sociedade do Conhecimento o planejamento, a inovação e as estratégias precisam permear toda a empresa para que a mesma tenha agilidade, seja eficaz e flexível às mudanças. Neste novo modelo, a Universidade Corporativa desempenha um

papel de grande importância, podendo funcionar como o fio condutor deste processo de mudança nas organizações.

O que diferencia a Universidade Corporativa de um Centro de Treinamento Tradicional é a sua postura pró-ativa, o estabelecimento de uma filosofia de aprendizagem centralizada, as ações desse ensino opera como uma unidade de negócio, a utilização racional de investimento em educação, a continuidade dos esforços de treinamento, a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado.

A Universidade Corporativa está orientada para o desenvolvimento das competências críticas para que as estratégias da organização sejam alcançadas, estando voltada diretamente para o resultado das empresas. Neste caso, o investimento na capacitação das pessoas é visto como umas das formas de abrir novas oportunidades de mercado e gerar novos negócios, proporcionando assim um impacto direto nos produtos ou serviços oferecidos.

As áreas de treinamento enfrentam dificuldades para atender à demanda, por configurarem suas ações de maneira reativa, voltadas ao público interno e ao desenvolvimento de habilidades e pouco inovadoras com relação às formas de disseminação e gerenciamento do conhecimento. Frente a essa procura foram surgindo, as Universidades Corporativas.

Frigotto, ao fazer sua análise sobre o assunto, expôs as seguintes palavras:

(...) O Brasil enfrenta o desafio de começar a reestruturação produtiva pela "reestruturação social". O país tem hoje uma população economicamente ativa de 74 Milhões de trabalhadores onde 38% tem menos de quatro anos de estudo e cerca de 20% são analfabetos. Destes, aproximadamente, 80% são jovens entre 15 e 30 anos de idade, 4 a 5 Milhões de crianças de 7 a 14 anos estão fora de escola; somente 16% dos jovens entre 15 e 24 anos chegam à escola média; apenas 15,4% tinham concluído o ensino médio; e na indústria de transformação, somente 7,4% tinham o segundo grau completo (ação, 1993; IBGE, 1993; Ministério, 1995; Ministério, 1996). A estes se juntam os problemas estruturais da sociedade brasileira.(...) as políticas neoliberais de ajustes econômicos e de retirada do Estado das políticas públicas sociais (...), medidas

semelhantes a levadas adiante em outros países da América Latina, a exemplo do Chile, México, Argentina. (FRIGOTTO, 1999, p. 120).

Precisa-se de gente capaz de adaptar-se continuamente a alterações que acontecem com grande rapidez. Mas só consegue-se montar um sistema escolar do tipo industrial, podendo concentrar-se apenas no que é básico. Quando o funcionário chega à empresa, precisa ser treinado.

Mais ainda, como as circunstâncias, equipamentos, tudo, se altera sem parar, o treinamento precisa ser ininterrupto. Portanto, a empresa deve procurar admitir pessoas com boas habilidades básicas e ter um sistema permanente de treinamento voltado para sua necessidade.

O quadro 3.5, a seguir, sucintamente apresenta as principais características do Centro de Treinamento Tradicional e de uma Universidade Corporativa, para facilitar a compreensão das implicações das mudanças de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

QUADRO 3.5
Mudança de Paradigma de Centro de Treinamento
Para Universidade Corporativa.

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

Fonte: Carvalho, 2001, p. 88.

Os tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento têm um caráter mais tático e operacional. As universidades corporativas possuem um caráter mais estratégico. Voltam-se para as competências essenciais e as básicas do negócio e disseminação dos valores da corporação.

A Universidade Corporativa traz uma nova filosofia de atuação que excede as questões de forma e visuais, e somente aqueles que perceberem as sutilezas inerentes a este processo de mudança é que estarão efetivamente criando um diferencial competitivo para as suas empresas.

A primeira coisa que deve se considerar é o fato de que não se pode mais esperar que a sociedade forneça trabalhadores treinados adequadamente. O principal motivo para esta alteração é a aceleração das mudanças.

3.6 Processo de Elaboração da Universidade Corporativa

As empresas buscam a Universidade Corporativa basicamente por três motivos, segundo Eboli (1999): valores, imagem externa e imagem interna.

- Valores – os executivos acreditam que o conhecimento, habilidades e competências compõem a base competitiva futura de seus negócios através da criação das Universidades Corporativas que intensificarão o desenvolvimento de seus colaboradores nessas áreas;
- Imagem externa – causa uma ótima impressão aos clientes ou sócios, pois, além dos colaboradores da própria empresa serem treinados na sua própria “universidade”, esta oportunidade é estendida aos seus clientes e fornecedores;
- Imagem interna – o grupo de treinamento responsável pela transição para a Universidade Corporativa busca obter recursos e reconhecimento, pois, na nova situação, eles se reportam diretamente

ao presidente da organização. O gerente de treinamento assume o cargo de “reitor”.

O lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses, Meister (1999). Pular etapas pode criar ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal.

A figura 3.1 apresenta dez componentes considerados por Meister como fundamentais para a construção de uma universidade Corporativa.

Figura 3.1
Dez Componentes Fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa



Fonte: Meister, 1999, p. 63

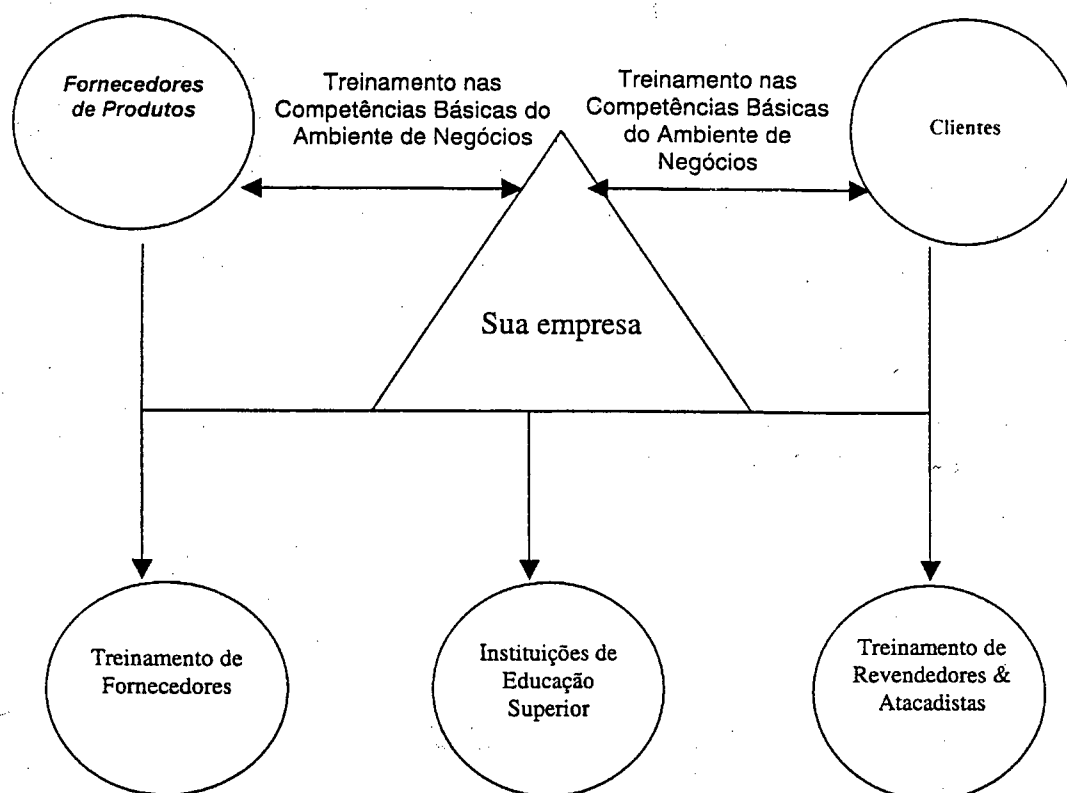
1º Formar um sistema de controle ;

2º Criar uma visão – A Universidade Corporativa de sucesso desenvolve um quadro de futuro relativamente fácil de comunicar e causar uma impressão duradoura em todas as partes interessadas. Essa visão é a imagem de grupo de sucesso que direciona os caminhos que a Universidade Corporativa deve seguir;

3º Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos – precisa definir o que pretende alcançar com as operações, qual o público a ser atendido e quais os programas a serem oferecidos;

Na figura 3.2, pode-se notar como é desenvolvida a rede de treinamento da cadeia de valor em uma Universidade Corporativa. A empresa não é uma entidade independente, onde, para ter sucesso, a empresa tem que treinar todos os elementos-chave da cadeia de valor, ou pelo menos envolver – clientes e fornecedores e comunicar-lhes as estratégias.

Figura 3.2
Rede de Treinamento da Cadeia de Valor

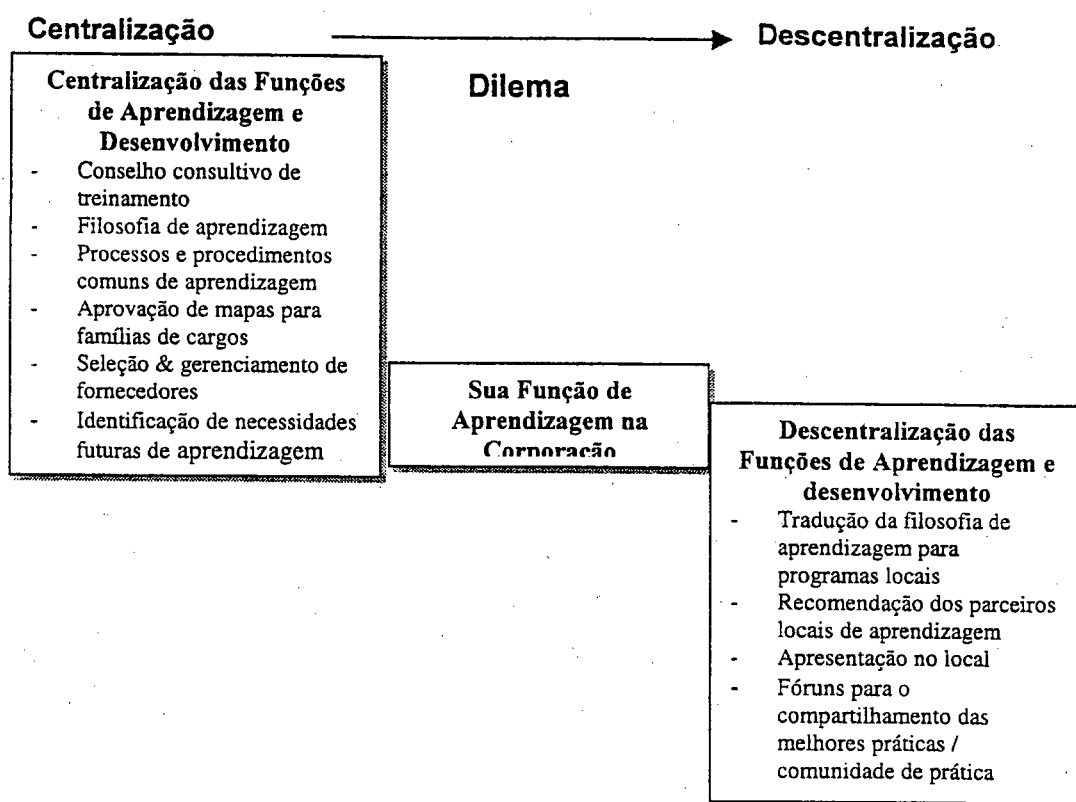


Fonte: Meister, 1999, p. 172

As empresas também treinam sua cadeia de valor por outro motivo: proporcionar uma nova fonte de renda à Universidade Corporativa. Ao mesmo tempo em que enfrentam a imposição da independência financeira, estão explorando o licenciamento de programas avançados de treinamento e usando esse fundo para suplementar o orçamento da educação corporativa.

4º Cria uma organização - Quando se fala de Universidade Corporativa, surge um questionamento se todo o treinamento ficará a cargo de uma só supervisão. De acordo com Meister (1999), algumas funções são centralizadas por motivos de custo e eficiência, e outras continuarão descentralizadas, conforme a figura 3.3 indica;

Figura 3.3
Função de Aprendizagem na Corporação



Fonte: Meister, 1999, p. 73.

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

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

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

8º Esboçar uma estratégia de tecnologia – analisando a variedade de tecnologia usada pelas empresas, o tema comum é o compromisso com o uso de uma combinação dessas tecnologias para distribuir a aprendizagem por toda a organização;

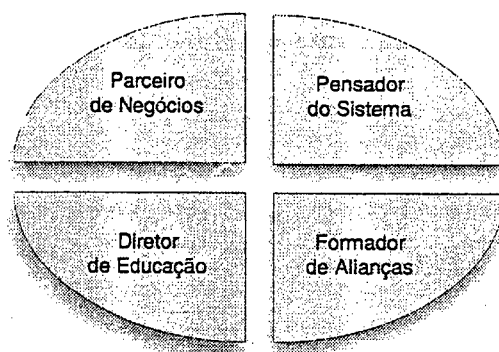
9º Criar um sistema de avaliação – o lançamento de uma Universidade Corporativa tem como objetivo principal, institucionalizar uma cultura de aprendizagem ativa e contínua, voltada para as mais importantes estratégias empresariais. Esse é o grande desafio para um gerente tradicional de treinamento e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

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

3.7 Diretor de Aprendizagem – o Líder da Universidade Corporativa

A tarefa de lançar uma Universidade Corporativa é desafiadora e quase sempre recompensadora. Nessa ótica, a experiência que o diretor de aprendizagem traz para a empresa é vital para o sucesso final do empreendimento. Na pesquisa “*Annual Survey of Corporate University Future Directions*”, citada por Meister (1999), quatro papéis do diretor de aprendizagem foram citados como essenciais para o sucesso da iniciativa, conforme figura 3.4.

Figura 3.4
Papéis de um Diretor de Aprendizagem



Fonte: Meister, 1999, p. 87.

- Parceiros de negócios – o diretor deve conhecer a direção estratégica da empresa, problemas e desafios, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, questões sindicais e como a organização está se posicionando no mercado global, participar de reuniões estratégicas, aconselhar gerentes seniores das unidades de negócios e

recomendar soluções de aprendizagem que superem os desafios empresariais;

- Pensador do sistema – o Diretor de Aprendizagem deve adequar as operações de aprendizagem e desenvolvimento para que elas formem um sistema unido e coerente. Com base nos objetivos empresariais da organização e juntamente com o conselho consultivo, eles cumprem sua função e produzem valor porque todas as partes (visão, funcionários, desenvolvimento, organização, uso de tecnologia, estratégia de financiamento, abordagem de avaliação e veículos de comunicação) funcionam como um todo unificado;
- Diretor de educação – é o especialista em educação. Como especialista funcional em aprendizagem, o diretor de aprendizagem precisa moldar a visão da aprendizagem contínua. Deve expandir o treinamento e o desenvolvimento para além dos funcionários internos, incluindo todos os membros da cadeia de valor, eliminando as ineficiências das unidades de negócio e melhorando radicalmente a satisfação dos interessados internos;
- Formador de alianças – o diretor de aprendizagem precisa de um formador de alianças, criando parcerias não apenas com gerentes internos, mas também com gerentes externos, líderes sindicais e reitores de instituições de educação superior. Como formador de alianças, o diretor de aprendizagem precisa operar estrategicamente, formulando um plano empresarial e recomendando como implementá-lo desenvolvendo uma rede global de parceiros de aprendizagem.

3.8 Currículo de uma Universidade Corporativa

Segundo Meister (1999), embora os programas de treinamento diferem de empresa para empresa, pesquisas entre reitores de diversas Universidades Corporativas revelaram um conjunto de temas encontrados em quase todos os programas, sendo denominado como Currículo Básico da Universidade Corporativa.

Os currículos promovem o desenvolvimento dos funcionários em três amplas áreas:

- Cidadania Corporativa – Incute a cultura, os valores, as tradições e visão da empresa. Nesse conceito está implícita uma fonte de identificação com valores centrais da empresa. É motivado pela necessidade da organização desenvolver um modo de pensar compartilhado;
- Estrutura Contextual - oferece aos funcionários uma visão geral de como atua a empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se comparam com os da concorrência e, o mais importante, como aprender com as melhores práticas das empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado;
- Competências básicas do ambiente de negócios –representa um conjunto de atitudes, conhecimentos e competências que os funcionários necessitam para exercer suas atividades, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva da empresa. As competências básicas comuns identificadas nas empresas são as seguintes: aprendendo a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e solução de problemas, conhecimento tecnológico,

conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

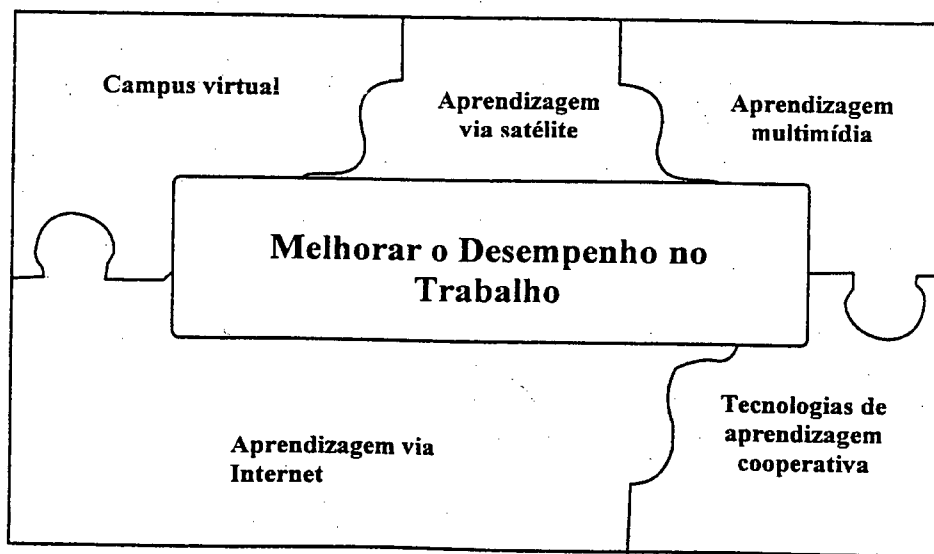
3.9 Tecnologias Utilizadas nas Universidades Corporativas

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

Através da figura 3.5, Meister (1999), faz algumas observações sobre os caminhos que empresas experimentam para desenvolver o espírito da aprendizagem permanente.

Figura 3.5

Universidade Corporativa em Laboratório de Aprendizagem



Fonte: Meister, 1999, p. 131.

- Campus Virtual – oportunidade em que uma comunidade de alunos pode estudar através da tecnologia sem precisar deixar o local de trabalho. O objetivo é de apresentar um programa de aprendizagem sob medida – em qualquer hora, em qualquer lugar e com conteúdo mais adequado ao aluno. Todo o imenso acervo de informações disponível na internet pode ser interligado a acervos específicos, como sistemas de informações gerenciais, indicadores de desempenho, biblioteca, centro de documentação, normas e padrões, manual de qualidade, treinamento, intranet;
- Aprendizagem Via Satélite – Permite treinar um grande número de funcionários em um menor período comparando-se com os métodos tradicionais. Produzindo uma educação consistente usando instrutores qualificados e especialistas em determinados assuntos;
- Aprendizagem via multimídia - o objetivo é criar soluções de aprendizagem que os alunos podem acessar quando quiserem e que despertem interesse e imaginação, acelerando o aprendizado e reduzindo custos e tempo de treinamento;
- Tecnologias de Aprendizagem Cooperativa – esta tecnologia reconhece o poder do aprendizado em grupo. Permite que o indivíduo estude isoladamente, sem sair do local de trabalho. O objetivo é ser o centro de convergência em torno do qual os profissionais do conhecimento se reúnem, aprendem seu ofício e compartilham o sucesso;
- Bancos de Dados de Conhecimento na Intranet – permite ao trabalhador comunicar e compartilhar informações e conselhos virtualmente – pela Internet. O objetivo é integrar informações e conhecimento difusos ao saber coletivo de uma organização;
- Aprendizagem Via Web – possui a capacidade de personalizar experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada indivíduo. O treinamento via Internet permite o acompanhamento automático de cada experiência de aprendizagem. Os sistemas podem ser personalizados para gerar relatórios diários,

incluindo nomes de alunos, endereços de e-mail, tempo gasto on-line e telas visitadas;

- Intranet – recurso usado pelas Universidades Corporativas para apresentar os programas de aprendizagem. Criada com o objetivo de permitir que os funcionários pesquisem, acessem e recuperem o conhecimento específico de que precisam para realizar o trabalho.

Baseado no que foi exposto, conclui-se que o desenvolvimento adequado para a aprendizagem organizacional é fundamental para o crescimento das organizações, sendo necessário desenvolver um novo perfil de gestores e colaboradores.

Para isso, é preciso que haja modelos que reforcem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico. Provendo oportunidade de aprendizagem permanente, que dêem suporte para a organização atingir seus objetivos cruciais do negócio, será fundamental para a competitividade empresarial de qualquer organização.

O Próximo capítulo mostra, na prática, o que é, como funciona, e a importância de uma Universidade Corporativa. A Empresa que será abordada sobre esse assunto é a Tigre S. A. – Tubos e Conexões, que viabiliza a implantação da chamada Universidade Tigre.

4. O caso da “Universidade TIGRE”

4.1 TIGRE S. A. – TUBOS E CONEXÕES.

A empresa Tigre, sediada na cidade de Joinville em Santa Catarina, nasceu a partir do empreendimento do empresário João Hansen Júnior, que de uma pequena fábrica de pentes adquirida em 1941, juntamente com seu instinto empreendedor, teve sua atenção voltada ao aparecimento do plástico e dos pentes baratos e coloridos produzidos com esse material que poderia ser grande concorrente de seus produtos artesanais que era confeccionado com chifres de animais.

A partir daí começou a experimentar as diversas possibilidades da utilização do plástico, até chegar aos tubos e conexões em PVC, implantando esses produtos no Brasil.

No ano de 1999, houve mudanças importantes na Tigre. O tripé Novos Negócios, Novos Produtos e Novos Mercados norteou as principais estratégias da empresa e o ano foi eleito como o de “desenvolvimento”. No todo, foram lançados cerca de 70 novos produtos (TIGRE, 2001).

Outra conquista importante foi a inauguração de um Centro de Treinamento em Joinville, que já está em atividade, contribuindo para a formação de mão-de-obra especializada por meio de aprimoramento profissional de instaladores hidráulicos, engenheiros e projetistas.

A visão do fundador, João Hansen Júnior, formou uma cultura empresarial onde se destacam (TIGRE, 2001):

- A cultura da qualidade, presente em todos os níveis de organização;
- O pioneirismo em áreas tão distintas como normalização técnica, desenvolvimento de soluções sistêmicas e propaganda de alto nível;
- O esforço permanente de evolução e inovação;
- A valorização do ser humano.

Para assegurar sua qualidade diferenciada de atendimento para com seus revendedores – um universo de 12.000 pontos de vendas diretas e outras 36.000 lojas atendidas por meio de distribuidores e atacadistas – otimizou serviços, realizou investimentos e estabeleceu práticas comerciais que possuem como objetivos a absoluta satisfação do consumidor final: (TIGRE, 2001):

- possui o mais completo portfólio de produtos, sempre em perfeita conformidade com normas técnicas;
- acompanha de perto as necessidades do mercado e tendências tecnológicas mundiais para desenvolver estratégias que ofereçam soluções de acordo com as novas demandas;
- utiliza tecnologia de ponta no planejamento e controle das operações, propiciando uma logística integrada, que abrange suprimento de matérias-primas, produção, estocagem e entrega do produto acabado;
- possui fábricas e centros de distribuição e com localização estratégica para garantir o fornecimento de produtos da mais alta qualidade, com custos competitivos e com volumes e prazos compatíveis com a demanda;
- dispõe de equipe de engenheiros e técnicos especializados, dedicados exclusivamente às atividades de assistência técnica, visando garantir um atendimento eficaz aos clientes, especificadores, instaladores e consumidores finais dos produtos.

Pela sua qualidade, o valor dos produtos com a marca Tigre sempre foi fator de vantagem competitiva junto ao mercado, tanto para profissionais da construção civil quanto para os consumidores finais (Júnior, 2001). O Zelo interno pela marca Tigre, fruto da cultura permanente da qualidade, e um esforço externo contínuo de sustentação através da promoção de seus produtos aos profissionais instaladores e balconistas, como também a propaganda de alto nível, atestam a veracidade da percepção: “os produtos Tigre são sinônimo de garantia de qualidade, durabilidade e de assistência técnica ao consumidor” (TIGRE, 2001).

A Tigre é uma empresa líder no mercado de tubos e conexões, possui cerca de 60% de participação no mercado brasileiro. A posição de liderança exercida pela empresa está fortemente respaldada em sua capacitação tecnológica e produtiva, objeto de uma política permanente que visa assegurar (TIGRE, 2001):

- a ampliação da capacidade de produção para atender ao aumento da demanda;
- a especialização de suas fábricas de acordo com as demandas do mercado, propiciando economias de escala;
- a gestão participativa e o conceito de células, que humanizam o trabalho em suas unidades de produção;
- a formação de parcerias com fornecedores de equipamentos e matérias-primas;
- o foco de seus esforços dirigido para suas áreas de competência;
- a excelência do sistema de garantia de qualidade.

A empresa hoje é a maior produtora brasileira de tubos e conexões, com capacidade de transformação de cerca de 300.000 toneladas/ano de PVC, (TIGRE, 2001), a Tigre concentrou fortes investimentos em seu processo produtivo para manter a qualidade superior que a transformou em líder de mercado, com preços mais competitivos.

4.2 A EDUCAÇÃO NA TIGRE S. A. – TUBOS E CONEXÕES.

Entre as heranças culturais da Tigre, a valorização das pessoas que trabalham pelo sucesso da companhia ocupa posição de destaque. Objetivando o pleno exercício da cidadania, a empresa investe continuamente em educação, profissional e formal, de seus colaboradores em todos os níveis.

A Educação é por onde tudo começa, é o elemento estratégico para competir num mundo globalizado. A empresa Tigre S.A. – Tubos e Conexões, visando a valorização do homem como força de trabalho e acreditando que pessoas motivadas são capazes de soluções criativas e inovadoras, investem no aprimoramento do conhecimento técnico e desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores, como foco no cliente e na qualidade.

Em resposta a um questionário, o Sr Roberto do Valle Júnior, revela que ao longo de toda sua história, a Tigre manteve três práticas:

- 1. A comunicação e o vínculo direto com o consumidor final (especialmente em campanhas publicitárias lendárias como as do Ted Tigre e do Mico, que ajuda a garantir a força da marca);*
- 2. A preocupação, ou mesmo talento, para educar e treinar, tanto os colaboradores quanto os parceiros do mercado da construção (comprovadas na prática da empresa de promover palestras e treinamentos de instaladores e vendedores de todo o país, que já vem de décadas) e*
- 3. A capacidade de inovação, sempre ditando tendências e lançando novas soluções de mercado (JÚNIOR, 2001).*

Diante da carência de qualificação e de soluções de qualidade no mercado, a Tigre percebeu a importância de intensificar seu relacionamento com o consumidor final e de transformar sua relação com os agentes de mercado, para poder

entender as demandas, desenvolver soluções inovadoras e levar mais valor ao consumidor em conjunto com parceiros aptos a ajudar a Tigre e satisfazer esse consumidor.

Parceiros esses que buscam na Universidade Tigre o desenvolvimento de suas aptidões para assim melhorarem cada vez mais seu desempenho dentro da empresa. A Corporação cada vez mais estimula qualificações, habilidades, competências e atitudes, tanto individuais quanto de grupo, finalidades estas que fazem parte das metas e da busca dos resultados da Tigre S. A. – Tubos e Conexões.

Através de programas de educação formal, erradicou o analfabetismo e possibilita a expansão cultural, criando cidadãos conscientes e envolvidos com suas comunidades (Tigre, 2001). Por intermédio de treinamentos profissionais, a Tigre aprimora e diversifica habilidades, tornando seus participantes polivalentes, flexíveis e preparados para o modelo de gestão participativa praticado pela empresa.

A Tigre sempre investiu em educação tanto para seus colaboradores quanto para seus parceiros de mercado, como instaladores hidráulicos e vendedores – balconistas, entre outros. A empresa percebeu que valeria a pena investir mais, quando notou que só poderia ser cada vez mais inovadora e ter cada vez mais sucesso no mercado se tivesse capacidade de aprender e desenvolver-se permanentemente tanto no nível individual quanto no nível corporativo, e se parceiros do mercado tivessem condições de valorizar e complementar o valor das soluções Tigre perante o consumidor.

A empresa viu a educação Corporativa, como uma atividade realizada para modelar, difundir e aplicar conceitos, teorias e todo o tipo de conhecimento gerados no contexto de uma organização, além de ser uma estratégia para a retenção e desenvolvimento de talentos, no âmbito do planejamento estratégico da empresa.

A empresa desenvolve sua Universidade Corporativa, com o intuito de transmitir um conteúdo específico sobre serviços, produtos e programas motivacionais para o treinamento constante de seus colaboradores, denominando-a de Universidade Tigre.

4.3 UNIVERSIDADE TIGRE

A empresa mostra-se preocupada com o desenvolvimento das pessoas que trabalham. Os Recursos Humanos representam um grande diferencial de mercado, uma vez que pessoas qualificadas e atualizadas podem melhorar o desempenho e o resultado da empresa. Onde as mudanças do mercado são muito rápidas, precisa-se ser rápido e acompanhar as novidades.

Pessoas qualificadas são estratégias para a empresa. O conhecimento produz novas idéias, proporciona soluções mais acertadas. A busca pelo conhecimento deve ter como foco o valor que agrega à empresa ou à carreira profissional. Não basta agregar informações, é necessário que isso traduza resultados práticos.

Normalmente um Centro de Treinamento está mais focado em habilidades profissionais e desvinculados das estratégias da empresa. Portanto, a implantação da Universidade Tigre se faz necessária, pois foco no desenvolvimento de competências estratégicas nos níveis individual, de equipe, corporativo e de mercado.

A Universidade Tigre surgiu entre final da década de 90 e o início de 2000, diante da intensificação das transformações do mercado e da própria empresa. A Direção da Tigre começou a perceber que a empresa precisava conhecer mais as necessidades do consumidor, que vinha se tornando cada vez mais exigente quanto a produtos e serviços.

Ao chegar à conclusão de que apenas treinamentos profissionais não eram suficientes, e que ensinamentos tradicionais precisavam ser complementados, a empresa decidiu investir mais em seus funcionários, valorizá-los, para que os negócios ganhem mais competitividade e qualidade. O conceito de Educação Corporativa entra para fazer parte desse novo método, fazendo com que colaboradores deixem de ser apenas a mão-de-obra para se tornar elemento integrante da organização.

4.4 O Processo de Criação da Universidade Tigre

A partir da conscientização de que o mercado necessita de trabalhadores atualizados, dinâmicos, reciclados e capazes com suas funções e com as novidades do setor, a saída encontrada, para suprir essas necessidades, foi a do ensino continuado – função esta dada a Universidade Tigre.

O principal requisito para a implantação da Universidade Tigre é a consciência de que a empresa tem que estar em permanente aprendizado para continuar evoluindo. Essa consciência tem que tomar a empresa toda, o que exige outro requisito: o comprometimento (e não apenas apoio) da alta direção. A existência de uma visão e uma estratégia de aprendizado alinhada à estratégia de negócios da empresa é um quesito importantíssimo.

O aprendizado deve entrar na pauta de todas as áreas e departamentos, o que evoca outro requisito: destinar parte dos recursos (tempo, dinheiro) da empresa como um todo e das áreas-foco em particular às atividades de aprendizagem. (Valle Júnior, 2002).

Quando a direção da empresa chegou à conclusão de que a criação de uma Universidade Corporativa seria um caminho interessante, foram promovidas diversas discussões internas, envolvendo diversas áreas da empresa. Uma consultoria especializada foi contratada, a fim de ajudar a planejar o modelo mais adequado de Universidade Corporativa. Vários grupos de estudos foram criados internamente. Aos poucos, o conceito da Universidade Tigre foi tomando forma.

A Tigre entende que o aprendizado faz parte do trabalho, e vice-versa. Para ser um bom profissional, qualquer que seja a área ou a posição, é importante estar permanentemente desenvolvendo-se. É esse desenvolvimento que contribui para a melhoria do negócio, é um desejo da empresa, mas também é uma responsabilidade do colaborador. Por isso a Tigre oferece uma série de incentivos tanto à educação formal quanto à educação profissional, além das atividades de aprendizado da própria Universidade Tigre.

A Universidade Tigre foi lançada nos primeiros meses de 2001 com uma campanha de mobilização interna, desenvolvendo-se com projetos dirigidos tanto ao público interno quanto aos agentes externos do ramo da construção.

4.5 A Universidade Tigre em Funcionamento

A Tigre possui cerca de 2.400 funcionários em todo o Brasil. Todos eles já participaram ou participam de alguma atividade da Universidade Tigre (Grupos de Ação e Aprendizagem, Grupos de Solução Integrada, Grupo e Comitês de Comunicação, Consultores Internos, Consultores de Desenvolvimento de Conteúdos). Cerca de 200 profissionais participam do Programa de qualificação de Vendas (TIGRE, 2001).

Pois, a Empresa TIGRE, após certificar-se de que através da Universidade Corporativa, existe a garantia de que o aprendizado e o desenvolvimento sejam vinculados às suas metas específicos, oferecendo melhor sustentação aos objetivos da organização. É criada uma abordagem sistemática e são difundidos os valores comuns e a cultura em toda a organização. Todos são preparados para crescerem junto com a empresa. Otimiza a aplicação dos recursos financeiros no Capital Intelectual da Corporação. Tira maior proveito da experiência adquirida na Empresa.

4.5.1 O que faz a Universidade Tigre

No ambiente de aprendizagem, toda uma vida e todos os aspectos da vida cotidiana transformam-se em agentes da educação. O ambiente de ensino leva em conta todas as dimensões do ser humano e coloca o conjunto de instrumentos de ensino-aprendizagem à disposição de todos, para que cada indivíduo possa atingir seu pleno desenvolvimento.

Por conta disso, a Tigre S. A. – Tubos e Conexões, oferece instrumentos para que cada um dos seus 2400 funcionários alcancem seu desenvolvimento, a partir de suas atividades cotidianas e acrescentando conhecimentos que não se limitam apenas as suas funções, mas também fazem parte de toda a estrutura da empresa. Esses instrumentos são oferecidos como cursos ministrados pela Universidade Tigre.

Essas estratégias competitivas visam melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado, onde todas as informações geridas trazem resultados para a empresa. Onde os objetivos se fazem presentes na aplicação do aprendizado na realidade da instituição, melhorando seu desempenho, aumentando a competitividade, e ampliando a cultura da empresa diante de seus colaboradores.

Os cursos da Universidade Tigre passam a fazer parte de um planejamento educacional, cujo foco está mais na preservação de valores e estratégias da empresa do que no ensino de técnicas. A Universidade objetiva suprir as deficiências das instituições de ensino tradicional e a dificuldade de acompanhar a velocidade das transformações da empresa.

O que melhor define a Universidade Tigre é ter um programa educacional feito sob medida para a empresa, com a sua cara, capaz de atender suas necessidades de olho em objetivos estratégicos. Além de benefícios de formação profissional, a Universidade Corporativa é um grande instrumento de marketing.

4.5.2 Como funciona a Universidade Tigre

A Universidade Tigre centraliza as soluções de aprendizado para cada “família” de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos. Possui também o objeto específico e planejado de construir um bloco de conhecimento adequado para cada segmento de negócio.

Esse salto qualitativo do conhecimento transmitirá em todas as áreas os temas e as matérias necessárias ao desempenho em uma determinada atividade. Também sendo incorporado o conhecimento específico de matérias gerenciais (marketing, finanças, criatividade, negociação, etc.).

Muito mais do que treinamento, onde muitas vezes subentende-se que é feito um “adestramento” dos funcionários, ensinando apenas o que fazer ao

desempenha suas funções como força de trabalho, A Universidade Tigre proporciona aos colaboradores participarem ativamente das estratégias de crescimento da empresa, onde é oferecida a cada funcionário a oportunidade de desenvolvimento de suas capacidades, a fim de superar desafios que possam tornar a organização mais competitiva através de estratégias competitivas. (Júnior, 2002).

Consciente da importância da gestão de conhecimento como um diferencial competitivo no segmento de construções, a Tigre entende que a educação e o treinamento são um processo contínuo de aprendizagem. Esse é o caminho na internalização de crenças e valores da empresa para a concretização dos objetivos estratégicos. Pois o objetivo da Universidade Tigre é viabilizar que os treinamentos sejam para as necessidades da empresa, utilizando o conhecimento nela instalado.

Para isso é necessário que haja a modernização do treinamento, adequando-os às necessidades específicas da empresa, colocando-os sobre os mesmos objetivos estratégicos.

Os cursos devem ser definidos em função das habilidades exigidas pela função que o colaborador exerce na empresa e em face das suas deficiências. Identificadas as dificuldades individuais, para que o funcionário cresça profissionalmente, atingindo suas metas, todo um programa de desenvolvimento deve ser desenhado pela Universidade Tigre. Esse é definido, portanto, a partir das necessidades individuais e aplicado, coletivamente, estimulando a troca de conhecimentos e informações em grupos.

A Universidade Tigre desenvolve uma série de atividades de aprendizagem, das quais apenas uma parte diz respeito a cursos formais. Todos os cursos são desenvolvidos tendo em vista não só aspectos educacionais, mas também o relacionamento com a marca, a melhoria de desempenho profissional e a cidadania. Hoje, a Universidade Tigre oferece cursos para os seguintes públicos:

- Instaladores hidráulicos e vendedores do varejo: programa Mundo Tigre de Desenvolvimento Profissional = com 4.229 pessoas matriculadas em 23 de setembro de 2002;
- Gestores do Varejo (proprietários e gerentes de lojas de materiais de construção): Programa Mundo Tigre Gestores do

- Varejo de Desenvolvimento Profissional = possuindo cerca de 80 revendas;
- Vendedores Tigre: programa de Qualificação de Vendas = com cerca de 180 profissionais matriculados;
 - Distribuidores Tigre: Capacitação e Desenvolvimento de Distribuidores Tigre = com aproximadamente 50 profissionais inscritos.

Os conteúdos dos cursos variam de acordo com o público-alvo. Porém, encontram-se pontos comuns entre os cursos: a visão Tigre, foco no consumidor, processos construtivos, visão sistêmica, cidadania e uso racional da água.

Além disso, cada Público tem acesso a conteúdos específicos voltados à qualidade de atendimento ao consumidor e desenvolvimento profissional em suas atividades específicas.

Todos os cursos combinam ensino a distância em tempo real (transmitido integralmente via satélite e Internet), atividades presenciais em grupo, atividades individuais via internet e aplicação profissional dos conteúdos. O programa para Distribuidores é uma exceção no que se refere à utilização do ensino à distância.

As atividades da Universidade Tigre envolvem muitos profissionais de diferentes áreas de dentro e fora da empresa, por isso, é praticamente impossível quantificar os recursos envolvidos. No entanto, pode-se dizer que a Universidade Tigre administra investimentos de aproximadamente R\$ 1 milhão anuais (Valle Júnior, 2002).

4.5.3 Resultados da Universidade Tigre

O investimento em educação pela empresa traduz-se em ganhos de qualidade e produtividade. A empresa não quis revelar números para comprovar a

informação. Mas conclui-se que isso (aumento da qualidade e produtividade) efetivamente acontece, à medida que o colaborador passa a ter uma melhor compreensão de manuais, normas, instituições e orientações, ocasionando um maior entendimento da organização como um todo, fazendo com que o funcionário seja parte integrante da empresa, e não apenas ser considerado como mão-de-obra.

Segundo o responsável pela Universidade Tigre, a receptividade dos Cursos, pelos colaboradores, é muito positiva. Inicialmente as reações variaram entre o entusiasmo e um certo ceticismo. Mas logo, o Programa de Qualificação passou a ser valorizado por toda a equipe, de diretores e vendedores (Júnior, 2002).

Na entrevista concedida à autora desse trabalho, ele afirmou que cerca de 90% da equipe consideram os conteúdos ministrados, ótimos ou bons. A oportunidade de reunir a equipe de todo o país em tempo real e discutir novos conceitos, ferramentas e trocas de experiência vem sendo considerada de fundamental importância por 100% dos participantes para a melhoria de desempenho.

Em resposta a uma das questões postas pela autora dessa pesquisa referente a ponto de vista da Universidade Tigre sobre os efeitos trazidos para os participantes após sua implantação, o Sr. Roberto do Valle Júnior responde assim:

A Universidade Tigre vê esse processo como um grande desafio, mas com muito otimismo. Ainda existem obstáculos, que vão de resistências e barreiras culturais à limitação de recursos. Mas o envolvimento das pessoas é crescente, a mudança de postura já começa a ser sentida, e o aprendizado individual e organizacional vem aos poucos ganhando interesse e consistência. Diversas iniciativas operacionais e mesmo decisões estratégicas foram tomadas pela empresa com base no trabalho desenvolvido diretamente pelas atividades da Universidade Tigre. Não há dúvidas de que esse caminho vem trazendo e trará ainda mais benefícios e desenvolvimento para as pessoas, para as equipes, para a empresa e para o mercado. (JÚNIOR, 2002).

Os cursos ministrados pela Universidade Tigre estão trazendo melhorias na produtividade, motivação, integração, desenvolvimento profissional e mesmo

desenvolvimento de soluções inovadoras em diversas áreas e mesmo na atuação da empresa. E melhorando também a vida profissional dos funcionários, no que se refere à produção, principalmente com as equipes que interagem com o mercado (Programa de Qualificação de Vendas) e em alguns grupos mais pró-ativos. Ainda não foram desenvolvidos programas de qualificação para todas as áreas da empresa.

Como resultado, após os investimentos em treinamento, para a empresa são: maior integração entre as equipes; maior envolvimento com os temas mais importantes e as linhas estratégicas da empresa, maior predisposição à colaboração e à inovação, maior comprometimento e desempenho das equipes de vendas; melhor relacionamento de vendas com as revendas e com os vendedores-balconistas, maior aprendizado das equipes com o próprio trabalho e maior compartilhamento do aprendizado; aprimoramento no processo de inovação e desenvolvimento de produtos; repercussão positiva nos meios de comunicação. (Valle Júnior, 2002).

A Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões, após prover todos os benefícios trazidos por esse novo instrumento de ensino, se vê muito mais competitiva, com aumento de produtividade e aumento de seus lucros. Sem contar com as vantagens de participar ativamente de todo o processo cultural e de informações e conhecimentos que é posto para o colaborador visando o desenvolvimento profissional e conseqüentemente o pessoal diante de suas funções dentro do negócio.

O caminho já percorrido pela empresa, que investe em gestão do conhecimento, por meio da Universidade Tigre, resulta em significativas conquistas: nele trafegam funcionários melhor preparados para os grandes desafios, mais competitivos, mais especializados, comprometidos com os negócios e melhores cidadãos.

4.6 Análise dos Dados Coletados

Apesar da escassez dos dados, referente à Universidade Tigre, por motivos de que está em fase inicial de funcionamento, pois sua implantação se deu no final

da década de 90, mostrou-se um relutante em repassar dados mais concretos. Mesmo assim, com o conteúdo disponível, uma breve análise dos fatos pode ser feita.

Na Era do Conhecimento, a Universidade Corporativa se consolida como um dos meios mais eficientes da educação continuada para a empresa. Com um nome imponente, a Universidade Tigre está ganhando espaço, pois a empresa optou pela sofisticação de seus sistemas de capacitação profissional, sendo seu maior trunfo a possibilidade de alinhar as estratégias de negócios e as competências da empresa, e a partir daí desenvolver as competências individuais e em grupos (Tigre, 2001).

A educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca de bons resultados. A Universidade Corporativa tem se revelado como eficaz veículo para alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

A Empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões percebeu que hoje é preciso mais do que um simples programa de treinamento para aumentar o envolvimento dos funcionários na organização. Descobriu na Universidade Corporativa a melhor forma de desenvolver os talentos humanos na gestão de negócios.

É necessário que a empresa desenvolva seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados na aplicação do conhecimento, e não apenas na geração. É a aplicação que produz resultado no negócio.

Fazendo um paralelo com o que foi exposto nos capítulos anteriores, chega-se à conclusão de que a Universidade Tigre realmente trata-se de um modelo eficaz para a aprendizagem dentro da organização. Tal afirmativa baseia-se nos diversos pontos da teoria, entre as quais será destacado a seguir:

- 1) O nome Universidade revela a importância com que o assunto é tratado pela empresa, pois a Universidade Tigre reforça os valores e melhora a imagem interna e externa da organização de treinamento existente anteriormente na empresa, subordinando a questão de educação corporativa diretamente à presidência da empresa – pois é o presidente que é o Reitor da Universidade Corporativa.

- 2) O principal objetivo da Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Objetivo esse que se identifica com três grandes domínios a serem levados em conta: competências técnicas, competências de gestão e competências de organização.
- 3) A Universidade Tigre cria um ambiente favorável à aprendizagem de nível mais alto na empresa, fornecendo oportunidade para discussão, treinamento e outras formas de ensino contínuo.
- 4) Outro princípio da Universidade Tigre baseia-se no fato de que os investimentos em educação corporativa devem ser controlados através de sistemas de avaliação dos resultados obtidos.

Quanto ao princípio da teoria da Universidade Corporativa que é oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização, nota-se que a Universidade Tigre está de fato com o foco voltado para o atendimento das necessidades centrais do negócio da empresa.

Com isso, evitam-se desperdícios de tempo e recursos em treinamento não prioritários.

Percebe-se também que a Universidade Tigre é eficiente para difundir culturas, valores, tradições e a visão da empresa (cidadania corporativa), dedicando-se também à criação de produtos e serviços importantes para o desenvolvimento das competências básicas do ambiente de negócios.

Diante das análises feitas até agora, conclusões finais deste trabalho serão feitas no capítulo que segue.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto nos capítulos anteriores e, especialmente na análise de dados, fica clara e ao mesmo tempo ratificada a conclusão de que o modelo de Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz para a educação corporativa e que a Universidade Tigre, aqui citada e analisada, corresponde ao modelo técnico.

As empresas necessitam de teorias e de práticas rápidas e permanentemente integradas. É mister um aprendizado contínuo, capaz de qualificar o aprendiz para estratégias arrojadas e pró-ativas, para a realização de seu potencial criativo, para dominar certas habilidades e informações, para ter oportunidades de alocação de mercado de trabalho e realocação às vezes na própria empresa. Sendo necessário também, desenvolver pessoas que compõem sua cadeia de valor, como clientes e fornecedores.

A teoria da Universidade Corporativa é rica e completa, englobando a maioria dos conceitos fundamentais sobre educação corporativa.

As Universidades Corporativas estão contribuindo para que o ensino superior mude o seu modelo de ensino para trabalhadores adultos. E estão oferecendo uma educação cada vez mais voltada para o mercado. É basicamente a estruturação de um sistema de busca e de disponibilizar o conhecimento.

A prática está mostrando que a força do nome Universidade Corporativa tem mostrado que a empresa Tigre S. A. – Tubos e Conexões que a implanta – a

Universidade Tigre tem um efetivo interesse em tornar-se um pólo de educação permanente.

Seu objetivo específico é construir um bloco de conhecimento adequado para cada segmento do negócio. Deve ter a preocupação de determinar quais são as capacitações que colaboradores da empresa necessitam. Esse movimento transmitirá em todas as áreas os temas e matérias necessários ao desempenho em uma determinada atividade. Os resultados são visivelmente positivos, com um aumento significativo dos fatores de motivação de uma empresa.

A empresa analisada soube aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seu negócio.

Ficou claro para a empresa que o papel de uma Universidade Corporativa não é apenas a distribuição do aprendizado de qualidade – é igualmente relacionado com a realização da orientação estratégica, posicionamento e qualidade do aprendizado, de tal modo que ele persistentemente norteia o crescimento do patrimônio intelectual do negócio.

A educação corporativa passa necessariamente pela disseminação da cultura da empresa, da formulação de estratégias que estimulem o desenvolvimento do funcionário e melhorem o ambiente corporativo na universidade criada. Trata-se de projetos complexos, mas possíveis de serem cumpridos, a exemplo das experiências apresentadas no encontro.

Chega-se à conclusão de que o conhecimento é a possibilidade real da empresa sair do mundo das idéias e manifestá-las de maneira significativa com impacto no resultado. É um investimento no maior capital das organizações de sucesso: capital intelectual.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Dentro do Processo de mudança das organizações, as quais têm evoluído desde o modelo mecanicista até o modelo orientado ao conhecimento, as empresas estão sendo impulsionadas a ter uma especial atenção ao principal capital que possuem nesse novo contexto: as pessoas.

Hoje, vivemos num processo de transição, quando há diversas pessoas que são tratadas segundo o modelo mecanicista, enquanto outras são diferenciadas pela sua capacidade de criar, inovar e planejar. Mas, independentemente do fato das pessoas serem consideradas como peças de reposição ou aquelas que vão trazer algum diferencial competitivo, a implantação de Universidades Corporativas irá permitir a criação de um fio condutor para a homogeneização dos valores e culturas dentro da empresa e fora dos muros que a cercam, permitindo capacitar seus clientes, fornecedores, sociedade e acionistas possibilitando a todos internalizar os conhecimentos necessários para utilização consciente e adequada dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Parceria é uma aliança na qual cada membro participa com o que pode, deve e quer. A universidade tradicional pode participar com a experiência acadêmica construída em séculos de geração e transmissão do saber, sua missão. A empresa pode participar com sua grande capacidade de adaptação as circunstâncias, seus recursos tecnológicos, financeiros e humanos, sua experiência no ambiente econômico.

O resultado pode ser a construção de uma universidade corporativa atendida com as demandas do mercado, na qual espaços para a reflexão e a crítica formem, sobretudo, pessoas capazes de aliar o econômico e o social. A linha de fronteira que separa a universidade tradicional da corporativa, acentuando sua especificidade, pode, também, ser a linha de contato que as une.

Apesar da promessa de resultados promissores do modelo de Universidade Corporativa, devem ser tomados alguns cuidados. Comprometimento da alta administração, existência de recursos financeiros para implementação, eficiente e contínuo sistema de comunicação do novo modelo, envolvimento das pessoas e adaptação à

realidade da empresa são alguns exemplos de cuidados fundamentais que devem ser tomados para que o processo de mudança não naufrague no meio do caminho.

Com esses cuidados, e com a consciência de que investimentos em Capital Intelectual, ou seja, nos colaboradores, como estratégia de ganho de produtividade e aumento na competitividade, a Universidade Corporativa chega com o intuito de abrir caminhos para o conhecimento e desenvolvimento, a fim de obter resultados no negócio como consequência de fatores que contribuem para o desempenho individual e de grupo diante das mudanças de mercado.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ABRH NACIONAL. **Educação Corporativa: Prêmio Ser Humano** – Oswaldo Checchia 2000. Disponível na Internet. www.abrh nacional.com.br. 26 jun 2002

AMCHAMED. **Valorização do homem: opção fundamental para o crescimento**. Disponível na Internet. www.amchamed.com.br. 26 jun 2002.

-----, **Dicas para implantar a Universidade Corporativa**. Disponível na Internet. www.amchamed.com.br. 26 jun 2002.

AUED, Bernadete Wrublewski (org). **Educação para o (des) emprego: (ou quando estar liberto da necessidade de emprego é um tormento**. Petrópolis: Vozes, 1999, 190 p.

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

BISPO, Patrícia. **América Latina Logística investe em educação corporativa**. Disponível na internet. www.rh.com.br. 03 de ago 2002.

CAMPANHA EDUCAÇÃO. **Educação em debate**. Disponível na internet. www.campanhaeducacao.org.br. 27 jun 2002.

CARAVANTES, Geraldo Ronchett; PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Aprendizagem organizacional versus estratégias de mudança planejada: um confronto crítico**. Porto Alegre: FAPERGS, 1995.

CARVALHO, Renata Pinheiro, **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. Florianópolis, 2001. 182 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – mCurso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CENTURIÓN, Wanusa Campos. **Capacitação de seres humanos: o desafio das empresas brasileiras**. Disponível na internet. www.rh.com.br. 03 ago 2002.

CHALEGRE, Petrócio. **Sistemas de treinamento**. Disponível na internet. www.chalegre.com.br. 04 ago 2002.

------. **Treinar para executar**. Disponível na internet. www.chalegre.com.br. 04 de ago de 2002.

DODGSON, Mark. Organization learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

FIOL, C. Marlene; Lyles, Marjorie, A. Organizational Learning. **Academy of management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, Daniele S. Krassuski. **A importância das universidades corporativas**. Disponível na internet. www.rh.com.br. 03 ago 2002

FRIGOTTO, Gaudêncio (org.) **Educação e crise do trabalho: perspectivas do final do século**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 1999, 230 p.

GAVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, jul/aug. 1993.

GÍLIO, Ismael. **Trabalho e Educação: formação profissional e mercado de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2000 110 p.

GOMES, Adriano. **Universidade Corporativa**. Disponível na internet. www.widebiz.com.br. 03 ago 2002.

HUBER, George P. Organizational learning> the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, feb. 1991.

JUNQUEIRA, L. A. Costacurta. Universidade Corporativa: Mea Culpa. **Insigth MVC Virtual**. Disponível na Internet. www.institutomvc.com.br. 14 jan 2002.

------. Universidade Corporativa: A experiência do INSTITUTO MVC. **Insigth Virtual**. Disponível na Internet. www.institutomvc.com.br. 18 jan 2001.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta; VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Universidade Corporativa: a implantação.** Disponível na internet. www.institutomvc.com.br. 18 set 2002.

KIM, Daniel H. The link Between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.

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

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **As respopsabilidades do treinamento.** Disponível na internet. www.rh.com.br. 03 ago 2002.

MACHADO, Rogério. **Nova economia, nova proposta de educação.** Disponível na internet. www.timaster.com.br. 04 de ago de 2002.

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

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

MARX, Karl. **O Capital.** 14 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S. A, 1994, L.1, V. 1, 579 p.

MONTEIRO, Carlos. **Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais: a migração dos créditos.** Disponível na internet. www.institutomvc.com.br. 18 jan. 2002.

MORENO, Luiz Carlos. **Do Treinamento à Aprendizagem nas Organizações.** Disponível na internet. www.rh.com.br. 03 ago 2002.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. *In*: KLEIN, David ^a (Org.). **A Gestão estratégica do capital intelectual.** Rio de Janeiro: Qualitymark, cap. 9, p. 183-213, 1998.

NOGUEIRA, Maria Alice. **Educação, saber, produção em Marx e Engels.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 1993, 220 p.

PERUCHI, Ricardo. **Empresas rendem-se às novas universidades.** Disponível na internet. www.sit.cm.br. 01 abr 2002.

PICANÇO, Iracy Silva. Revolução tecnológica, qualificação e educação. *In*: MACHADO, Lucília Regina de Souza (et al.). **Trabalho e Educação.** Campinas: Papirus, p. 53-57.

PILLAR, Rubens. **Educação é investimento**. Disponível na internet. www.al.rs.gov.br. 27 jun 2002.

PINHO, Carlos Marques. **Economia da Educação e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1970, 103 p.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodrihuez Y. **Existe diferença entre universidade corporativa e centro de treinamento**. Disponível na internet. www.rh.com.br. 02 ago 2002.

SCHULTZ, Theodore W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963. 101 p.

SENGE, Peter M. As cinco disciplinas. **Revista HSM Management**. São Paulo, v. 2, n. 9 p. 82-89, jul/ago. 1998.

SILVA, Angela Inês Gandra e. **Os acordos SENAI/ Empresa: um incentivo à formação profissional**. 1 ed. Rio de Janeiro: SENAI, 1985, V. 2, 97 p. (Coleção Albano Franco).

SILVEIRA, Antônio Carlos S. **Universidade Corporativa – A gestão de competências**. Disponível na internet. www.empresário.com.br. 04 ago 2002.

SOUZA, César. **Terra Chat**. Disponível na internet. <http://chat5.terra.com.br>. 04 de ago de 2002.

SOUZA. Valdivino Crispim. **Universidade Corporativa**. Disponível na Internet. www.tce.gov.br. 26 jun 2002

SPERB, Dalilla Clementina, PENROD, Mary Janet. **Educação para o Trabalho**. 1 ed. Porto Alegre: Globo, 1979, 85 p.

STATA, Ray. Organizational Learning: the key to management inovation. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 3, p. 63-74, Spring 1989.

TIGRE. **A Empresa – Histórico: O passado como projeção do futuro**. Disponível na internet. www.tigre.com.br. 08 out 2001.

TIGRE. **A Empresa – Visão: Os caminhos da Tigre**. Disponível na internet. www.tigre.com.br. 08 out 2001.

TIGRE. **A Empresa – Mercado: O mercado como parâmetro**. Disponível na internet. www.tigre.com.br. 08 out 2001.

TIGRE. **A Empresa – Marca: O reconhecimento da marca**. Disponível na internet. www.tigre.com.br. 08 out 2001.

TIGRE. **A Empresa – Tecnologia: Capacitação Tecnológica.** Disponível na internet. www.tigre.com.br. 08 out 2001.

TIGRE. **A Empresa – Ação Social: As pessoas como valor intrínseco.** Disponível na internet. www.tigre.com.br. 08 out 2001.

TOLIPAN, Ricardo; TINELLI, Arthur Carlos (orgs.). **A controvérsia entre distribuição e renda e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA. **Online University.** Disponível na Internet. www.onlineuniversity.br. 21 nov 2001.

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: A resposta das empresas tradicional. **Tiadro.com.** Disponível na internet. www.betiadro.pt. 03 ago 2002.

VALLE JÚNIOR, Roberto do. **bvalle@tigre.com.br.** Questionário 1. 15 jul 2002. Email para: Karine da Silva. karinesc@newsite.com.br.

----- **bvalle@tigre.com.br.** Questionário 2. 24 set 2002. Email para: Karine da Silva. karinesc@newsite.com.br.

VEIGA NETO, Alipio Ramos. **Universidade Particular x Universidade Corporativa.** Disponível na Internet. www.veiga.net. 25 jun 2002.

VERGARA, Sylvia Corstart, **Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional.** Disponível na internet. www.mdic.gov.br. 04 de ago de 2002.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Planejamento Estratégico de T&D.** Disponível na internet. www.mvcmt.uninet.com.br. 11 jun 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA – CNM 5420
MONOGRAFIA PARA EXECUÇÃO NO SEMESTRE 2001/2

QUESTIONÁRIO 1

- 1) Quais São as circunstâncias, políticas, econômicas e educacionais que levaram ao surgimento da Universidade Tigre?
- 2) Qual a história da Universidade Tigre?
- 3) Qual a visão da Empresa Tigre S. A – Tubos e Conexões, em relação à Empresa-Escola, ou seja, relação entre educação e trabalho?
- 4) Em aspectos econômicos, em que momento da produção industrial, ou seja, em que momento da Tigre, se viu a importância em investir em educação?
- 5) Quais os cursos que hoje fazem parte da Universidade Tigre?
- 6) Qual a história dos cursos existentes na Universidade Tigre?

- 7) Qual o currículo de tais cursos?
- 8) Quais as mudanças trazidas para a empresa após os investimentos em educação?
- 9) A Escola Técnica Tupy teve alguma influência para com a implantação da Universidade Tigre?
- 10) Como a Universidade entende a relação educação-trabalho?
- 11) Como os funcionários estão aceitando os cursos da Universidade Tigre?
- 12) A participação dos alunos nos cursos oferecidos pela Universidade Tigre está trazendo melhorias na produtividade da Empresa devido o aprimoramento da capacitação profissional de cada funcionário?
- 13) Quantos funcionários existem na Empresa e quantos estão integrando a Universidade Tigre?
- 14) A vida profissional dos funcionários que participam dos cursos da Universidade Tigre melhorou quanto à produção?
- 15) Como a Universidade Tigre vê os efeitos trazidos para os trabalhadores após sua implantação?
- 16) Como surgiu a idéia de implantar uma Universidade Corporativa dentro da Empresa S. A. – Tubos e Conexões?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA – CNM 5420
MONOGRAFIA PARA EXECUÇÃO NO SEMESTRE 2001/2

QUESTIONÁRIO 2

- 1) Quais os requisitos necessários para a implantação de uma Universidade Corporativa, como é o caso da Universidade Tigre?
- 2) Quais os cursos oferecidos?
- 3) Qual a quantidade de participantes dos cursos?
- 4) Qual o conteúdo dos cursos?
- 5) Qual a forma de ministrar os cursos?
- 6) Qual o custo da Universidade Tigre?
- 7) Qual a importância de ter uma Universidade Tigre e não um Centro de Treinamento?