

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Área de Concentração: Gestão de Negócios

Tese de Doutorado

**FATORES DETERMINANTES NA EVOLUÇÃO
DA APRENDIZAGEM E EDUCAÇÃO
CORPORATIVA: DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA UNIVERSIDADE
CORPORATIVA**

Korine Dekker De Caon

Florianópolis (SC)

2007

KORINE DEKKER DE CAON

**FATORES DETERMINANTES DA EVOLUÇÃO
DA APRENDIZAGEM E EDUCAÇÃO
CORPORATIVA: DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA UNIVERSIDADE
CORPORATIVA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

FLORIANÓPOLIS (SC)

2007

Ficha Catalográfica

(Catalogação na fonte pelo Departamento de Ciência da Informação da UFSC)

Caon, Korine D.

Fatores Determinantes da Evolução de Educação Corporativa: de T&D para UC./ Korine Dekker de Caon – Florianópolis, 2007.

Orientador: Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

1. Universidade Corporativa. 2. Educação Corporativa
3. Treinamento e Desenvolvimento. 4. Gestão de Pessoas
I Fonseca Luiz Gonzaga II UFSCIII. Título.

Korine Dekker De Caon

FATORES DETERMINANTES NA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA: DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA UC

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de
Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 11 de dezembro de 2007.

Prof. Dr. Antônio Sérgio Coelho
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca
Ph.D.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dra. Marli Dias de Souza Pinto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Cleber Augusto Biazus
Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Universidade Federal de Santa Catarina

HOMENAGEM ESPECIAL

Ao meu pai Ariovaldo (*in memoriam*) com quem tive o privilégio e a alegria de compartilhar muitos sonhos e objetivos, e que agora, com certeza, mesmo de longe, sorri e me abraça nesta etapa de realização.

À minha mãe Ruth, que continua a me inspirar com a força de seu exemplo e dedicação à família.

DEDICATÓRIA

À minha filha Nicolle, que traz amor e alegria para todos os dias de minha vida; e ao meu marido Nelson, por sua capacidade e sensibilidade para mostrar-me o caminho e muito mais, caminhar comigo de mãos dadas.

Agradecimentos

À Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI pelo apoio inicial.

À Universidade Federal de Santa Catarina, através de seus professores e funcionários, de modo singular à Rosemeri Maria de Souza - Chefe de Expediente da Coordenadoria de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, pela prestatividade e eficiência.

Em especial ao professor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, meu orientador e incentivador, pela sua paciência, compreensão e acompanhamento competente.

Aos membros da banca, Dra. Marli Dias de Souza Pinto, Dr. Gerson Rizzatti,

Dr. Cleber Augusto Biazus,

Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes.

Aos colegas, que de diferentes formas e momentos contribuíram com meu crescimento e juntos compartilhamos novos conhecimentos.

À minha irmã Karin pelo incentivo constante, meus sobrinhos Gustavo e Larissa, e meu enteado Marcelo pelas valiosas contribuições.

Aos informantes-chave das empresas pesquisadas, que disponibilizaram material, informações e seu precioso tempo para a realização desse trabalho.

Agradeço à todos que sob diferentes formas, contribuíram para a realização deste estudo.

“A esperteza fragmenta, mutila, não respeita a unidade natural das coisas. A inteligência aproxima, abraça. Não pode ser medida porque sua única dimensão é a totalidade.

A “competitividade” é uma dimensão da esperteza. A competência está no âmbito da inteligência. Dizer que precisamos trabalhar por mais inteligência e menos esperteza equivale a propor que é necessário buscar mais individualidade e menos individualismo. O individualismo é o marco inicial da competição predatória. Não nos esqueçamos de que o homem que se torna indivíduo é uma síntese viva e criadora da condição humana, enquanto que aquele que mergulha no individualismo imagina-se sempre primeiro e único. E isso, como já foi dito, equivale a correr o risco de ser também o último.

Esperteza (competitividade) é querer vencer eliminando os vencidos. Inteligência (competência) é poder vencê-los e estender-lhes a mão, para que amanhã também possam ser vencedores. A mão fechada é o começo da separação. A mão estendida é o início do abraço”.

Humberto Mariotti

SUMÁRIO

RESUMO.....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Definição do problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa e delimitação do estudo	18
1.4 Definição de Termos	19
1.5 Estrutura do trabalho	21
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1 O contexto organizacional contemporâneo.....	23
2.1.1 O fenômeno mudanças e as organizações	23
2.1.2 Gestão de pessoas nas organizações	26
2.1.3 A gestão do conhecimento	30
2.1.4 Aprendizagem e Educação Corporativa	32
2.2 Treinamento e desenvolvimento (T&D).....	36
2.2.1 Significado e evolução do T&D	37
2.2.2 Planejamento e avaliação dos resultados em T&D	43
2.2.3 Fatores de migração de T&D para UC	47
2.3 As universidades corporativas (UC).....	48
2.3.1 Origem e significado das universidades corporativas	49
2.3.2 Características, tipos e modelos de Universidades Corporativas.....	53
2.3.3 Cenários, tendências e desafios da Universidade Corporativa	56
CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 Caracterização da pesquisa	61
3.2 Método.....	63
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	66
3.4 Coleta e análise dos dados	67
3.5 Perguntas orientadoras de pesquisa.....	69

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	70
4.1 Kraft Foods Brasil	70
4.1.1 Identificação da Empresa	70
4.1.2 Os valores essenciais da Kraft	71
4.1.3 Princípios fundamentais da Kraft.....	72
4.2 Banco do Brasil S.A.	75
4.2.1 Identificação da Empresa	75
4.3 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	77
4.3.1 Identificação da Empresa	77
4.3.2 A missão dos Correios	78
4.3.3 Os valores dos Correios	79
4.3.4 A gestão de pessoas nos Correios.....	81
4.3.5 Compromissos gerências	82
4.4 Grupo Carrefour Brasil	83
4.4.1 Identificação da Empresa	83
4.4.2 Sete valores de referência do Carrefour.....	84
4.4.3 Diretrizes básicas do Carrefour	85
4.4.4 Principais funções da Gestão de Pessoas	85
4.4.5 Programas sociais do Carrefour	87
4.5 Mc Donald's Brasil	88
4.5.1 Identificação da Empresa	88
4.5.2 Compromissos institucionais do McDonald's	89
4.5.3 Os princípios essenciais da McDonald's	90
4.5.4 Valores	90
4.6 Datasul S.A	92
4.6.1 Identificação da Empresa	92
4.6.2 O modelo de negócio da DATASUL	92
4.6.3 Os produtos da DATASUL	94
4.6.4 Compromissos sociais e código de conduta	95
4.6.5 Pontos-chave da estratégia de desenvolvimento da Datasul	97

CAPÍTULO V – ANÁLISE DO PERFIL DA UCs.....	99
5.1 Universidade de Alimentos da Kraft - UAL	99
5.1.1 Conceito de UC	99
5.1.2 Fundamentos e programas da UAL	100
5.1.3 Diretrizes para o treinamento	101
5.1.4 Parceiros	101
5.2 Universidade Corporativa do Banco do Brasil - UNIBB.....	102
5.2.1 Conceito de UC	102
5.2.2 Missão e visão da UNIBB.....	102
5.2.3 Princípios filosóficos e organizacionais	103
5.2.4 Oportunidades de aprendizagens da UC do Banco do Brasil	105
5.3 Universidade Corporativa dos Correios - UNICO	106
5.3.1 Conceito de UC	106
5.3.2 Carta de princípios da universidade dos Correios.....	107
5.3.3 Valores	108
5.4 Instituto Carrefour	108
5.4.1 Conceito de UC	108
5.4.2 Objetivos e missão	109
5.4.3 Programas e estrutura.....	110
5.5 Universidade do Hambúrguer da McDonald's - UH.....	111
5.5.1 Conceito e missão	111
5.5.2 Localização e estrutura	112
5.5.3 Corpo docente.....	113
5.5.4 Parcerias e programas	113
5.6 Universidade Corporativa Datasul.....	114
5.6.1 Conceito e estrutura da UC	114
5.6.2 As soluções de aprendizagem	115
5.6.3 Formatos do Treinamento	116
5.6.4 Benefícios para a Empresa-Cliente	116
CAPÍTULO VI – ANÁLISE, DISCUSSÃO E RESULTADOS DA PESQUISA	118
6.1 Concepção, significado e importância das UCs.....	120
6.2 As UCs e a Gestão de Pessoas	126
6.3 A evolução da aprendizagem e educação corporativa: T&D para UC	130
6.4 Fatores essenciais para a criação de uma UC.....	135

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	140
7.1 Conclusões	140
7.2 Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais	148
7.3 Recomendações.....	151
REFERÊNCIAS.....	152
APÊNDICES	156

Resumo

CAON, Korine Dekker de. Fatores determinantes na evolução da aprendizagem e educação corporativa: de treinamento e desenvolvimento para Universidade Corporativa. Tese – (Doutorado em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2007).

O estudo analisa um conjunto de instituições que implantaram suas Universidades Corporativas recentemente para atender seus respectivos interesses de crescimento e desenvolvimento. Para tanto, a pesquisa busca atender os seguintes objetivos específicos: a) identificar e analisar os fatores organizacionais, comuns e diferenciados, entre os setores de T&D e as UCs das organizações investigadas; b) Descrever os principais aspectos do pensamento organizacional no que se refere a aprendizagem e educação corporativa ; c) Analisar a trajetória de transformação dos setores de T&D em UCs das respectivas empresas; d) Propor um Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais essenciais à criação de uma UC a partir do setor de T&D. Os procedimentos metodológicos desta pesquisa incluíram a elaboração de uma revisão da literatura sobre as mudanças no mundo do trabalho contemporâneo, com ênfase nas obras cujo enfoque priorizam temas como: formação e qualificação profissional, competências organizacionais, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento e universidade corporativa. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, delineada como um estudo *multi-caso*, de características descritiva e interpretativa. O universo da pesquisa envolveu seis empresas de diferentes setores da sociedade, reconhecidamente consolidadas, e suas respectivas UCs. A coleta de dados baseou-se na análise de documentos divulgados pelas empresas, observações diretas da pesquisadora, bem como entrevistas com nove informantes-chave, particularmente, Executivos das UCs pesquisadas: Universidade do Banco do Brasil – UNIBB, Instituto Carrefour, Universidade do Alimento (Kraft Foods do Brasil), Universidade do Hambúrguer (McDonald's do Brasil), Universidade dos Correios – UNICO e Universidade Datasul (Datasul SA). Com a investigação foi possível levantar as informações qualitativas necessárias para responder às categorias de análise orientadoras da pesquisa, permitindo concluir que as UCs tornam-se, cada vez mais, uma peça essencial para assegurar o crescimento, o desenvolvimento e a competitividade organizacional, e atuam no sentido de consolidar a cultura e os valores da organização, através do comprometimento de colaboradores qualificados com posturas inovadoras e capacidades de adaptação à mudanças. Assim, foi possível apontar um Quadro Indicativo de Fatores, úteis para a análise da decisão de implantar uma Universidade Corporativa, a partir do setor tradicional de Treinamento e Desenvolvimento. da pesquisa, orientadores orientadoras da estrutura e às diretrizes do sistema de Gestão de Pessoas e do funcionamento da Universidade Corporativa da empresa, fatores determinantes na criação da UC enfocando, principalmente, a evolução da área de T&D para Universidade Corporativa .

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Pessoas.

Abstract

CAON, Korine Dekker de. Decisive factors in the evolution of the corporate education and learning: from T&D to UC. 2007. Thesis (Doctorate in Engineering of Production, UFSC, Florianópolis).

The study analyzes an entirety of institutions which have implanted their CUs recently to assist their respective growth interests and development. Thus, the research seeks to attend the following specific goals: a) to identify and to analyze organizational factors, common and differentiated, between the T&D and CUs sectors of the investigated organizations; b) to describe the major aspects of the organizational thought in what refers to corporate education and learning; c) to analyze the trajectory of transformation from T&D to CUs of the respective companies; d) to propose an Indicative Picture of essential Organizational Factors to the creation of a CU starting from a T&D sector. The methodological procedure of this research included the elaboration of a literature review on contemporary working world changes, with emphasis to focus on the topics of these workmanships in which prioritizes: professional formation and qualification, organizational competences, people's administration, training and development and corporate university. The research has a qualitative approach, delineated as a multi-case study of descriptive and interpretative characteristics. The research as a whole involved six companies of different sectors of the society, recognizably consolidated, and their respective CUs. The collection of data was based upon the analysis of documents published by the companies, by the direct observations of the researcher of this study, as well as interviews with nine key-informers, particularly, researched CUs Executives: University of the Bank of Brazil – UNIBB, Carrefour Institute, Food University (Krafts Food of Brazil), University of the Hamburger (McDonald's of Brazil), University of Mail Service – UNICO and the University Datasul (Datasul AS). With the investigation it was possible to raise the necessary qualitative information to answer the orientate analysis research categories, permitting to conclude that the CUs becomes, more and more, an essential piece to assure the organizational growth, development and competitiveness, and they act in the sense of consolidating the culture and values of the organization, through qualified collaborators compromised with innovative postures and adaptation capacities to changes. In this manner, it was possible to point an Indicative Picture of Factors, useful for the analysis of the decision to implant a Corporate University, starting from the traditional Training and Development sector.

Keywords: Corporate University, Corporate Education, Training and Development, Management of People.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

As antigas Corporações de Ofícios da Idade Média eram organizações compostas de três classes: os mestres, os jornaleiros e os aprendizes. Os mestres eram os “empresários” da indústria medieval que, como proprietários de suas oficinas, empregavam trabalhadores. A continuidade do sistema corporativo sustentava-se na formação do aprendiz, até que este concluísse seu aprendizado e se tornasse um jornaleiro com possibilidade de no futuro ser um mestre e possuir sua própria oficina. O aprendiz ficava sob inteira responsabilidade do mestre, que em geral se encarregava não somente da instrução técnica como também da formação do seu caráter.

A Revolução Industrial dos séculos XIX e XX ampliou substantivamente a esfera dos grandes empreendimentos produtivos através da mecanização e da aplicação da força motriz à indústria, do desenvolvimento do sistema fabril e do rápido aceleração dos transportes e das comunicações, bem como do considerável acréscimo do controle capitalista sobre os meios de produção. Sem dúvidas, este novo sistema econômico exigiu um esforço muito maior para a formação e qualificação de seus trabalhadores. A aprendizagem das novas tecnologias de trabalho, implantada pela “administração”, dependia do treinamento intensivo da mão-de-obra operária. É fácil entender a preocupação “*taylorista*” de efetivar o “*the best way*” para a realização do trabalho, através da escolha do “homem certo para o lugar certo” e do seu treinamento para a execução de suas tarefas.

A partir da década de trinta, conforme descreve a Corrente Humanista da Teoria Organizacional, o interesse no comportamento e relacionamento humano no trabalho passa a exigir treinamento constante dos trabalhadores em geral, e em especial das chefias, para a melhoria do desempenho organizacional. Esta abordagem, sustentava-se na concepção de que o homem motivado e integrado ao seu trabalho é mais produtivo, portanto treinamento e desenvolvimento de recursos humanos numa organização é parte fundamental da ação gerencial. Da mesma forma, as correntes atuais do pensamento organizacional enfatizam o treinamento e

o desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização como estratégia essencial para a realização dos objetivos da organização.

Assim, conforme denota a rápida síntese acima apresentada, as funções e atividades da aprendizagem e educação corporativa promovidas no âmbito organizacional obedecem a uma linguagem comum: caráter permanente, intensivo e estratégico da formação, aperfeiçoamento e qualificação do homem como garantia do desenvolvimento e continuidade da organização. Na verdade, educação corporativa inclui-se no âmbito da Educação, em seu sentido amplo, isto é, entendendo-a como o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando à sua integração individual e social no meio ambiente em que vive, a partir dos conhecimentos e aptidões resultantes de tal processo, conforme descreve o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.

Ao lado destas considerações é importante ressaltar que o estudo das organizações, através da Ciência da Administração, aborda as diferentes áreas organizacionais: Produção, Marketing, Finanças, Recursos Humanos, entre outras e, é nesta última que se inclui a aprendizagem e educação corporativa, como produto das atividades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Assim, Treinamento e Desenvolvimento – T & D é uma sub-área da Administração de Recursos Humanos, cujo papel primordial é apoiar os processos de aprendizagem e educação corporativa das pessoas, preparando-as individual, grupal e socialmente, para disponibilizá-las efetivamente nas atividades organizacionais em que estiverem envolvidas e, assim contribuir para a conquista simultânea de resultados para a organização e para elas próprias, seja proporcionando-as profissionalmente, seja alinhando-as com as estratégias organizacionais. Nestes termos, pode-se afirmar que a área de T&D é uma poderosa ferramenta de transformação no mundo organizacional.

Por outro lado, sabe-se que a expressão “universidade corporativa” muitas vezes desperta dúvidas a respeito de seu significado, principalmente por sua semelhança com o termo “universidade” usualmente compreendido como uma instituição social, cuja missão é prover ensino superior à sociedade onde está inserida. Já a expressão “universidade corporativa” origina-se na literatura americana: *corporate university*, ou seja, “*corporate*” decorrente de empresa, e “*university*” referindo-se a prestação de serviços educacionais, não conferindo-lhe, portanto, a mesma conotação no sistema educacional superior. Cumpre também

observar que as atividades das universidades corporativas não se restringem ao desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, pois incluem a questão do conhecimento, como uma característica especial do homem na atual sociedade contemporânea. Isto é, as universidades corporativas consubstanciam o processo de aprendizagem e educação corporativa no âmbito organizacional. Entretanto, o termo universidade no contexto do ensino superior é utilizado para caracterizar um conjunto de escolas que oferecem especialização profissional e científica por intermédio do ensino, da pesquisa e extensão, cuja função principal é promover a conservação, divulgação e progresso do conhecimento humano.

Convém salientar que, embora tanto as atividades educacionais das universidades corporativas, quanto àquelas desenvolvidas em programas de Treinamento e Desenvolvimento referem-se ao processo de aprendizagem e educação corporativa, mesmo assim, existem significativas distinções entre elas. Neste sentido, pode-se, resumidamente, dizer que, embora ambas enfoquem a área de recursos humanos, procurando consolidar o conceito de competência organizacional à gestão, uma análise mais detida mostra que um setor de treinamento e desenvolvimento de uma empresa tende a ser reativo, descentralizado e serve a uma ampla audiência; enquanto que a universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa. Ou seja, setores de treinamento e desenvolvimento em geral, propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários enquanto que nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos.

Além dessas diferenças, observa-se que as universidades corporativas valem-se da sistemática do ensino universitário tradicional, oferecendo cursos em bases modulares, valendo créditos, inclusive denominando de corpo docente o grupo de professores e instrutores, catálogos próprios, logotipos e outras marcas institucionais. Entretanto, parece que o fator diferencial mais evidente refere-se à parcerias com instituições de ensino superior credenciadas e a não restrição dos serviços educacionais ao público interno com destaque para abertura ao público

externo em geral. Pode-se ainda observar que a terminologia "universidade corporativa" parece estar "na moda" e muitas instituições estão, apenas, renomeando seus antigos setores de treinamento e desenvolvimento, sem, contudo, implementar mudanças substantivas que justifiquem seu novo status.

Dessa forma, o tema central da presente pesquisa envolve o estudo dos processos de aprendizagem e educação corporativa e, assume-se que nas organizações essas atividades podem provocar a transformação dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento em Universidades Corporativas.

Assim, diante dessas considerações que envolvem o significado de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), de um lado e, de outro as Universidade Corporativa (UC), a questão que se impõe e está a orientar a presente investigação é: quais são as diferenças e semelhanças entre estas duas modalidades institucionais relacionadas a aprendizagem e educação corporativa? Como ela podem ser caracterizadas?

1.1 Definição do problema de pesquisa

De acordo com as considerações acima mencionadas, o enunciado do Problema de Pesquisa, objeto do presente Projeto de Tese, pode ser assim definido: ***Quais são e como se caracterizam os fatores significativos que influenciam a evolução da aprendizagem e educação corporativa e a transformação dos setores de Treinamento e Desenvolvimento em Universidades Corporativas?***

1.2 Objetivos

A presente pesquisa apóia-se numa premissa básica: o estudo das organizações é uma área do conhecimento humano que evolui na medida em que agrega novos conhecimentos aos já existentes. Na área de Recursos Humanos a evolução do conhecimento é função de novas idéias, conceitos e experiências. Assim, a presente pesquisa assume que a aprendizagem e educação corporativas evoluem, porque evoluem os conhecimentos na área e, em decorrência, a pesquisa baseia-se na pressuposição que os setores de T & D podem evoluir para UC.

Assim, considerando-se, de um lado a crescente preocupação com a formação e qualificação do capital humano das organizações e, de outro, a dinâmica

do conhecimento nesta área, o objeto de análise da presente investigação focaliza a transformação dos setores convencionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas atuais Universidades Corporativas (UC), visando identificar e analisar os fatores organizacionais que influenciam os processos de aprendizagem e educação corporativa e essa transformação. Neste sentido, o Objetivo Geral desta Tese é identificar e analisar experiências organizacionais sobre qualificação e formação do capital humano nas organizações visando identificar fatores significativos na transformação dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento para as atuais universidades Corporativas, contribuindo para melhor compreensão dos aspectos organizacionais relacionados com a criação de uma UC a partir do setor de T & D de uma organização.

Quanto aos objetivos específicos, esta pesquisa espera:

- Analisar o processo de transformação das respectivas organizações estudadas, identificando os principais fatores organizacionais, comuns e diferenciados, entre elas.
- Descrever os principais aspectos do pensamento organizacional, no que se refere a Educação Corporativa identificando fatores comuns e diferenciados entre elas.
- Analisar a trajetória e a transformação dos setores de T & D em UC das respectivas empresas.
- Propor um Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais essenciais à criação de uma UC a partir do setor de T & D.

1.3 Justificativa e delimitação do estudo

O crescente interesse das organizações contemporâneas em constituir suas Universidades Corporativas para formação e qualificação de seus colaboradores é visível tendo em vista o aumento sensível do número destas instituições nos últimos anos. Portanto, o fator Atualidade da Pesquisa é uma forte justificação para esta Tese. Além disso, a Oportunidade do estudo pode ser ressaltada, pela contribuição ao conhecimento nesta área, num momento em que as organizações buscam novas idéias para a melhoria dos processos de gestão.

Em termos mais específicos, a justificação desta pesquisa repousa na contribuição de seu sentido orientador àquelas organizações interessadas em

implementar essa inovação. Da mesma forma, a justificativa prática desta investigação pode ser mencionada, na medida em que se espera alertar para a necessidade de uma análise efetiva de viabilidade deste empreendimento, bem como sugerir atenção às condições necessárias para a decisão de implantar uma UC como um avanço estratégico da organização.

No contexto de mudanças em que se inserem as organizações, esta pesquisa é Relevante por sua proposta e incentivo a busca de novos paradigmas organizacionais que possam elevar o nível de produtividade organizacional, através dos processos de aprendizagem e educação corporativa. Assim, os resultados desta pesquisa poderão ser úteis a executivos da área de Gestão de Pessoas, bem como a dirigentes em geral, interessados em criar e implementar UC em suas organizações. Além disso, os resultados a serem encontrados poderão ser usados por professores, pesquisadores ou estudantes da área organizacional em geral e, particularmente a área de Recursos Humanos, interessados nesta temática. A par de suas contribuições práticas, esta pesquisa justifica-se em Termos Teóricos, particularmente ao estudo da Gestão de Pessoas e aos processos de aprendizagem e educação corporativa.

Finalmente, o interesse pessoal da pesquisadora é uma justificção a elaboração deste estudo. Como professora de área de Recursos Humanos no âmbito do ensino superior, bem como consultora na área organizacional, seu interesse no tema é altamente proveitoso para sua formação e desenvolvimento profissional.

1.4 Definição de Termos

Os principais termos que merecem ser definidos para melhor entendimento do significado para aqui empregado são arrolados a seguir.

- a) Aprendizagem: refere-se ao conjunto de atividades que conduz a pessoa a transformar-se, adquirindo novos hábitos, atitudes e habilidades decorrentes da construção do conhecimento. Mudança relativamente duradoura do conhecimento, comportamento ou compreensão que resulta da experiência.
- b) Aprendizagem profissional: consiste na busca de formação técnico-profissional, desenvolvida de forma metódica e que permite a pessoa aprender uma profissão e obter experiência como trabalhador .

- c) Capital Humano: é o conjunto de conhecimentos, treino, competências e capacidades das pessoas de uma organização, que lhes permitem realizar trabalhos úteis com diferentes graus de complexidade e especialização.
- d) Capital Intelectual: diz respeito a valoração do acervo de conhecimentos e demais domínios cognitivos dos colaboradores de uma organização e que constituem o conhecimento intelectual de uma organização, ou seja, a informação intangível que, no entanto, pode ter valor substantivo.
- e) Competências: é a forma pela qual o conhecimento é mobilizado, resultando em habilidade para fazer algo e atitudes para querer fazê-lo. Diz respeito ao desempenho necessário para o desenvolvimento de atividades, segundo padrões de qualidade e produtividade, requeridos pela natureza do trabalho.
- f) Conhecimento: diz respeito aos saberes humanos que incluem, mas não se limitam, a descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos, que são essenciais à vida humana associada e a própria sobrevivência do homem.
- g) Educação: em sentido amplo é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando à sua integração individual e social no meio ambiente em que vive, a partir dos conhecimentos e aptidões resultantes de tal processo. Engloba tanto o ensinar quanto o aprender.
- h) Educação Corporativa: são todas as ações e influências destinadas a desenvolver e cultivar habilidades mentais, conhecimentos, atitudes e comportamentos, de tal forma que o indivíduo possa desenvolver suas potencialidades o mais extensamente possível.
- i) Educação permanente: diz respeito ao movimento que visa enfatizar a necessidade de oportunidades educacionais para todos, durante toda a vida, preparando a pessoa para adaptar-se ao contexto de mudanças que caracteriza a sociedade contemporânea.
- j) Ensino Superior: refere-se ao processo pelo qual o conjunto de escolas de um país oferece especialização profissional e científica à sociedade em geral, por intermédio do ensino, da pesquisa e extensão. Sua função principal é promover a conservação, divulgação e progresso do conhecimento humano.
- k) Gestão de Pessoas: área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima

organizacional, até a remuneração, aplicando práticas gerenciais inovadoras e reconhecendo talentos.

- l) Instituições de ensino tradicionais: Instituições de ensino superior, públicas e privadas, que se classificam em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, e institutos superiores ou escolas superiores; que devem se submeter ao credenciamento e reconhecimento, bem como devem submeter cursos oferecidos a processos de autorização e reconhecimento, quando for o caso.
- m) Instituições de ensino não-tradicionais: Instituições de ensino que oferecem educação não formal, que não atendem às características ou exigência para fins de credenciamento da instituição, requeridos pelos órgãos reguladores do Ministério da Educação.
- n) Learning organization: Refere-se à organização que aprende, isto é, significa a permeabilidade e a busca constante da organização de oportunidades de aprender por via da própria experiência, de terceiros, do mercado, da economia e da sociedade como um todo.
- o) Parceria: Acordos, convênios, ou alianças firmados, com graus variados de formalidade, entre universidades corporativas e instituições de ensino superior tradicionais, orientados para a prestação de serviços educacionais.
- p) Universidade Corporativa: estratégia organizacional para desenvolver a excelência humana e profissional por meio da aprendizagem e educação corporativa, criando valores organizacionais direcionados a melhoria do desempenho individual e global da organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento do seu público de influência - funcionários, clientes e fornecedores. A UC assume um compromisso permanente com a educação continuada de seus públicos.

1.5 Estrutura do trabalho

A presente tese está estruturada em oito capítulos. O capítulo I, apresenta uma breve introdução sobre o tema a ser investigado e suas implicações no que se refere a gestão de pessoas e a aprendizagem e educação corporativa. A seguir estabelece os objetivos, gerais e específicos, e descreve a justificativa e relevância deste estudo.

O capítulo II, descreve alguns aspectos importantes do atual contexto

organizacional contemporâneo destacando o impacto do fenômeno mudanças nas organizações, Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento, e ainda, aponta os principais aspectos conceituais envolvidos no significado da aprendizagem e educação corporativas. A seguir, descreve o significado de T&D, faz referências à questão do planejamento e avaliação de seus resultados e, aponta alguns aspectos relevantes sobre a migração dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento para as atuais Universidades Corporativas. Assim, no último item deste capítulo a origem e importância das UCs na atualidade, suas características principais, como tipos, modelos, tendências e desafios.

O capítulo III, apresenta a metodologia utilizada nas investigações, delineando as características descritiva e exploratória da pesquisa, o método adotado, a abordagem qualitativa seguida, bem como apresenta as questões de pesquisa que orientaram este estudo.

O capítulo IV apresenta as empresas selecionadas para esta pesquisa, identificando e descrevendo suas principais características que interessam ao tema da Tese, tais como princípios e valores, modelo de gestão, missão e visão, bem como as características relevantes da Gestão de Pessoas.

O capítulo V analisa e descreve o perfil das UCs investigadas, procurando destacar suas principais características, comuns e diferenciadas em cada caso, compreendendo: a Universidade de Alimentos da Kraft Foods Brasil; a Universidade do Banco do Brasil; a Universidade dos Correios; o Instituto Carrefour; a Universidade do Hambúrguer do McDonald's, e a Universidade Datasul. O capítulo procura destacar as principais características, comuns e diferenciadas.

O capítulo VI descreve a análise e os resultados da pesquisa, destacando as Categorias de Análise e seus respectivos fatores organizacionais norteadores da investigação: Concepção de Universidade Corporativa; UC e Gestão de Pessoas; Trajetória de T&D para UC e, Criação de uma UC.

Ao final, o capítulo VII apresenta as conclusões da pesquisa, ou seja, a síntese dos resultados dos estudos e da investigação realizada e, partir delas, apresenta e descreve o Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais, proposto nesta Tese, como contribuição à decisão de criar uma Universidade Corporativa. Por último, algumas sugestões são apresentadas como recomendação para continuidade de estudos na área.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

A natureza do trabalho científico exige do pesquisador duas posturas acadêmicas essenciais para a qualidade e legitimidade de sua pesquisa: a base conceitual sobre a qual o estudo fundamenta-se e, o rigorismo científico norteador da metodologia utilizada. Assim, especialmente numa Tese de Doutorado a revisão da literatura assume um caráter significativo para a elaboração de um quadro referencial teórico, indispensável para a sustentação teórica do estudo e, ainda, para legitimar a interpretação dos resultados encontrados na pesquisa.

Este capítulo apresenta o arcabouço conceitual que sustenta teoricamente o presente estudo. Destaca-se a base conceitual envolvida na temática desta pesquisa para melhor compreensão da problemática que envolve a transição dos setores de T&D tradicionais para as atuais UC. Assim, menciona-se os principais aspectos do contexto organizacional contemporâneo face ao fenômeno mudanças e explora-se os aspectos conceituais significativos das temáticas referentes a área de treinamento e desenvolvimento e a área das universidades corporativas. Procura-se também elaborar um quadro de referencia teórica para a análise comparativa entre os dois temas centrais deste estudo: T&D e UC.

2.1 O contexto organizacional contemporâneo

Este item procura circunscrever conceitualmente o fenômeno mudanças no contexto das organizações, destacando sua abrangência e mostrando sua influência na concepção do capital intelectual e na gestão do conhecimento. Procura-se destacar fatores e parâmetros de interesse da gestão de pessoas, mais especificamente, no que concerne a problemática do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

2.1.1 O fenômeno mudança e as organizações

A principal característica da sociedade contemporânea pode ser resumida numa só palavra: mudanças. Na realidade este fenômeno não é privilégio apenas da

atualidade, pois, mudanças caracterizam a história da vida humana associada. A literatura universal expressa esta assertiva em inúmeras obras que o mundo civilizado atribui o status de Obras Eternas. Para citar algumas delas, poder-se-ia iniciar com a mais cara das obras eternas: a Bíblia. Depois dela, seriam mencionados os filósofos clássicos, tais como, Sócrates, Platão, Aristóteles, Sêneca. Da Idade Média destacar-se-iam as obras de Santo Tomás de Aquino e Rogério Bacon, o mais conhecido cientista medieval. Da época renascentista seriam evidenciados os italianos Giovanni Boccaccio com Decameron e Nicolau Maquiavel, especialmente com suas obras Mandrágora e O Príncipe, livro que o consagrou como “pai da Ciência Política Moderna”. Ainda entre os renascentistas evidenciam-se o espanhol Miguel de Cervantes e os ingleses Tomas Moro, Francis Bacon e William Shakespeare. Do período que marcou o mercantilismo e o absolutismo, poder-se-ia mencionar inicialmente Martinho Lutero e João Calvino com suas obras voltadas à Reforma Protestante e, ainda Thomas Hobbes e seu Leviatã, e outros iluministas como René Descartes e seu famoso princípio: “Penso, logo existo”, além de Isaac Newton, John Locke, David Hume e Jean-Jacques Rousseau e sua influência no campo das emoções e sentimentos em sua obra Contrato Social. Da mesma forma, a partir da Revolução Francesa, a literatura universal é repleta de contribuições eternas, como a influência do Barão de Montesquieu em sua teoria política da democracia, filosofia política de Voltaire, o maior expoente da teoria liberal e o mais famoso economista deste período, Adam Smith com a Riqueza das Nações.

E assim, os períodos históricos subseqüentes, também registram as mais expressivas contribuições de “obras eternas” à história da humanidade e, todas elas, direta ou indiretamente, proclamam a mudança como a característica comum ao longo da evolução das sociedades humanas. No período, pós Revolução Industrial, cobrindo a primeira guerra mundial até o final da segunda grande guerra, o mundo passa por transformações profundas, nunca antes sequer imaginada. A partir de então, até os dias atuais, além da presença constante e intensa do fenômeno mudança na vida humana, constata-se mais um fator: a velocidade com que elas ocorrem. É, portanto neste sentido que a análise de mudanças no âmbito organizacionais devem ser entendida, ou seja: as mudanças no macro ambiente societário, provocam mudanças no ambiente das organizações, exigindo novas posturas em busca de competitividade e sobrevivência no mercado.

O contexto de mudanças em que se insere a sociedade contemporânea é uma característica real e marcante da modernidade. Mudança é um fenômeno que influencia, decisivamente, a vida humana associada e, por isto, é tema em todas as áreas do conhecimento. No campo de estudos das organizações as mudanças do cenário global exigem novos modelos organizacionais melhor adaptados a uma economia globalizada e mais exigente. Para muitas organizações esta é uma realidade cruel, pois os esforços que despendem para manterem-se na “crista da onda, muitas vezes” não as conduzem com segurança à praia, mas sim em direção às pedras. Da mesma forma, para outras a aventura de mudar atende apenas um “modismo” e às vezes, somente “fazem de conta” que estão a mudar, como na antiga lenda do Imperador que, embora nu, acreditava estar vestindo uma roupa nova. Este contexto, inevitavelmente, impõe novas posturas e competências gerenciais em todos os níveis organizacionais.

Etimologicamente, mudança significa o ato ou efeito de mudar ou mudar-se, isto é, indica movimentação. Pode ser uma troca ou transferência de algo ou de pessoas de um lugar para outro, ou ainda, indicar a substituição de um indivíduo por outro. Pode ser também qualquer tipo de transformação decorrente de algum fenômeno, ou a modificação de um estado normal de algo ou de um processo. No âmbito de uma organização, as mudanças caracterizam qualquer movimento que altere sua estrutura, funcionamento ou comportamento. Isto é, mudança organizacional caracteriza-se por qualquer movimento que as alterem em relação a suas posições originais. Nestes termos, a transição dos setores tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em Universidades Corporativas (UC) pode ser caracterizada como um processo de mudança organizacional.

Na realidade, mudança é um fator constante na sociedade. De fato, conforme assinala Colossi (2004), uma das principais características da sociedade moderna pode ser definida nesta palavra: mudanças. Para ele, parafraseando Peter Drucker, vivemos numa era de descontinuidade e incertezas, uma era explosões: explosão do conhecimento, explosão sócio-político-econômica-cultural e explosão tecnológica. Nesta perspectiva, pode-se inferir que no âmbito das organizações as “explosões” também são constantes e resultam num nível de exigências cada vez mais desafiantes à gestão.

Para lidar com o fenômeno mudanças, as organizações criam e utilizam ferramentas de gestão visando otimizar seus resultados em busca da maximização

da qualidade e produtividade de seus produtos, bem como maior competitividade. Dentre essas ferramentas destacam-se aquelas que incluem aspectos humanos e tecnológicos em suas estratégias: Desenvolvimento Organizacional (DO), Reengenharia, Readministração, Qualidade Total, *Benchmarking*, Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, entre outras. Estes exemplos apontam para a essência do processo de mudança organizacional, isto é, as pessoas. Portanto, inexoravelmente, capacitação e desenvolvimento constante de seus colaboradores é, no âmbito organizacional, uma estratégia de mudança. A valorização do ser humano no trabalho deixou de ser apenas um fator motivacional voltado ao ambiente interno e à produtividade da organização. As pessoas “fazem a diferença” pois , mais do que recursos, elas agregam valores à organização e à gestão, como um fator estratégico decrescimento e competitividade organizacional.

2.1.2 Gestão de pessoas nas organizações

Vive-se tempos de grande inquietações: política, econômica, social, institucional. Estabilidade, já há muito tempo, não mais faz parte do vocabulário nas relações humanas. Sem dúvidas, a principal característica da sociedade moderna pode ser expressa numa única palavra – Mudanças. Peter Drucker, o renomado guru da Administração, afirmou: "vivemos numa era de descontinuidade". De fato, fazemos parte de um mundo de incertezas, repleto de profundas transformações que afetam todas as dimensões da vida humana associada: demográfica, tecnológica, do conhecimento, econômica, social e cultural, entre outras.

No mundo corporativo, este “mar de turbulências”, conforme assim se expressou Geraldo Caravantes, provoca verdadeiras revoluções e exigem significativas mudanças no comportamento organizacional. Questões como competitividade, inovação tecnológica e produtividade, por exemplo, integram o vocabulário corporativo e expressam o elevado nível de exigências demandado à gestão e, estão a exigir muito mais preparo e desempenho organizacional. Para Caravantes (2004) os momentos de crise e hiperturbulências, que são quase permanentes, exigem das organizações e de seus dirigentes, preparo para lidar com a nova ecologia, isto é, saber refletir estrategicamente sobre o novo ambiente e suas peculiaridades, e saber agir com precisão no momento apropriado, em momentos.

Nas organizações contemporâneas, a Gestão de Pessoas é a área mais sensível às incertezas que caracterizam o universo corporativo e, a que assume a responsabilidade de promover as adaptações internas e externas necessárias à própria sobrevivência organizacional. Mudanças de postura e novas aprendizagens, passam a ser a palavra de ordem no contexto das organizações. Em síntese: transformações globais levam a um ambiente de mudança nas organizações, que estão a exigir, cada vez mais, formação, qualificação e competências pessoais, não apenas do trabalhador operativo, senão de todos em qualquer nível hierárquico da organização. Sem dúvidas, o fator organizacional mais importante nesse mutável ambiente de mudanças é o conhecimento e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento das organizações – como também da sociedade em geral, dependem do conhecimento e, do trabalhador do conhecimento.

Esta é a grande tarefa da atual Gestão de Pessoas. Superar estes desafios é a missão da gestão, em geral, e dos gestores de RH, em particular. Para Gómez-Mejia, Balkin e Cardy (1998), a nova gestão de pessoas enfrenta três desafios: ambientais, organizacionais e individuais. Os desafios ambientais são forças externas às organizações, que influenciam significativamente seu desempenho, embora estejam, boa parte, fora de seu controle. Dentre estes destacam-se: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade. Em relação aos Desafios Organizacionais, ou seja, aqueles que decorrem de problemas internos das organizações e, muitas vezes, também de forças ambientais. De modo geral, os gestores têm melhores condições para enfrentá-los, do que os determinados pelo ambiente. Entre os principais desafios dessa natureza estão: avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas também para fornecedores e consumidores, *downsizing*, auto-gerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização. O terceiro desafio explorados por estes autores – os Desafios Individuais referem-se às posturas adotadas pelas organizações em relação a seu pessoal, isto é seus colaboradores. São, de fato, desafios diretamente relacionados aos desafios organizacionais e, muitas vezes reflexos do que lá ocorre. Os desafios individuais são os mais significativos para a gestão de pessoas e dentre estes, os mais evidentes são:

identificação com a empresa, ética e responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, *empowerment*, qualidade de vida e evasão de talentos.

Convém salientar que a evolução do pensamento administrativo no campo de estudo da Gestão Pessoas é particularmente dinâmico. Evoluiu de Administração de Pessoal para Gestão de Pessoas, passando pela, assim chamada ADRH – Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em pouco mais de uma década. No primeiro estágio, conforme Monteiro Lopes (2004) a disciplina Administração de Pessoal concentrava-se em conciliar os interesses e aspirações de empregados e empregadores. Para ele, os interesses do empregado (salário compensador, estabilidade no emprego, oportunidades de progresso), não se contrapunham aos interesses do empregador (fonte adequada e econômica de mão-de-obra, disciplina e ampla cooperação). Contudo, ao evoluir para a Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a ADRH incorpora em seus objetivos a busca do pleno aproveitamento dos recursos humanos de uma organização e, de acordo com o autor acima mencionado, a disciplina visava tanto eficiência e produtividade quanto satisfação e realização pessoal no trabalho.

Na atualidade, como Gestão de Pessoas a disciplina assume um papel preponderante no contexto organizacional, na medida em que é plena a conscientização da importância das pessoas como um fator estratégico de desenvolvimento e sobrevivência da organização. A visão da Gestão de Pessoas inclui preocupações tanto com a competitividade externa, quanto a questão da ética e da qualidade de vida no trabalho, bem como com a problemática do fenômeno mudança e da responsabilidade social da organização. Para Chiavenatto (1992) a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina na organização. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura organizacional, a estrutura da organização, as características do contexto ambiental, o tipo de negócio, a tecnologia utilizada, os processos internos, bem como outras variáveis.

Gestão de Pessoas, de acordo com Gil (2001) é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Para tanto, as pessoas devem ser tratadas como parceiras que aplicam no trabalho seus conhecimentos, habilidades e inteligências e, por isto, elas constituem o capital intelectual da organização.

A Gestão de Pessoas constitui-se em diferentes processos, os quais interagem mutuamente e influenciam a organização. Na realidade, os processos da Gestão de Pessoas representam as principais funções desta área da administração e que, tradicionalmente, referem-se às questões relacionadas com o Recrutamento e Seleção dos colaboradores, Recompensas e Remunerações, Treinamento e Desenvolvimento, Controle e Avaliação de Desempenho e, ainda, o processo de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, enquanto realizando suas funções. Contudo, as diferenças entre as funções tradicionais e os atuais processos, residem na concepção da organização em relação às pessoas. Para Gil (2001), não se trata apenas de mudança de nomenclatura e, antes de tudo, um novo conceito gerencial, com investimentos direto na formação e desenvolvimento das pessoas que atuam na organização.

Neste sentido, os processos de aprendizagem e educação corporativa assumem um papel vital na atual Gestão de Pessoas. Para Davis e Newstron (1992), todas as atividades organizacionais devem focar o aprendizado em busca de aperfeiçoamento contínuo, tendo por base um processo educacional, planejado e estruturado, capaz de transmitir, além de conteúdos teóricos e práticos, valores organizacionais consistentes e alinhados com o plano estratégico da organização.

Para Lucena (1996), a preocupação permanente com a melhoria do desempenho humano nas organizações é uma função estratégica da Gestão de Pessoas, pois alinhar os esforços organizacionais às crescentes necessidades de competitividade é uma questão de sobrevivência da organização. Além disso, a problemática da melhoria contínua do desempenho, conforme afirma Wardman (1996) inclui a necessidade de avaliação e, em sua essência, todas as iniciativas e ações da Gestão de Pessoas estão voltadas para gerenciar o desempenho. Para ele, a Avaliação de Desempenho, além de orientar o desenvolvimento dos colaboradores, contribui para a determinação de metas organizacionais futuras. Em outras palavras, a moderna filosofia de avaliação de desempenho, emanada da atual Gestão de Pessoas, enfatiza que o desempenho, os objetivos organizacionais e a determinação de metas estratégicas, são fatores concorrentes.

Na realidade, a Gestão de Pessoas oferece uma nova maneira de organizar as organizações. A ênfase repousa na valorização das pessoas e a forma de integrá-las ao ambiente de trabalho, utilizando e integrando processos e alinhando objetivos individuais e organizacionais. Pode-se observar que a necessidade de

mudança nas políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas nas organizações demonstra a evolução substantiva da Gestão de Pessoas, a fim de que a organização possa permanecer competitiva.

2.1.3 A gestão do conhecimento

Gestão é o processo pelo qual uma organização planeja, desenvolve e avalia suas atividades em direção a objetivos predeterminados: é a forma pela qual ela funciona. A Gestão do Conhecimento refere-se a uma nova forma de funcionamento de uma organização, que surgiu recentemente no ambiente organizacional e, que se sustenta no conhecimento.

O significado completo do termo apresenta algumas sutilezas. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, conhecimento pode ser entendido como o ato ou efeito de conhecer, realizado por meio da razão e/ou pela experiência, isto é, ato ou efeito de apreender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade. Pode, ainda, significar o domínio teórico e prático de um assunto, uma arte, uma ciência ou uma técnica. E, ainda, diz respeito a uma intuição ou um pressentimento. Além disso, conhecimento implica também em erudição, sabedoria, cultura. Nestes termos, observa-se que o conhecimento forma-se desde os primeiros momentos de vida de uma pessoa e vai, gradativamente, tornando-a apta a agir e a inteirar-se com o ambiente onde vive. Por isto, os pedagogos consideram que o conhecimento é uma construção.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento, segundo Figueiredo (2005) é a promoção da criação, o acesso, a transferência e o uso efetivo do conhecimento em benefício dos negócios de uma empresa. Para ele, a Gestão de Conhecimento numa empresa é responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e a alavancar o conhecimento em todos os níveis organizacionais. Assim, a Gestão do Conhecimento permite que a empresa crie e potencializa redes (presenciais e virtuais) ativas em torno do conhecimento, unindo as pessoas num trabalho cooperativo e na resolução de problemas, bem como viabilizando a troca de experiências, informações e conhecimentos.

Figueiredo (2005) classifica o conhecimento em três tipos principais: Conhecimento tácito, explícito e potencial. Conhecimento Tácito é aquele contido

nas cabeças das pessoas e, embora seja muito importante para a empresa, ele não é propriedade dela. Para este autor, o conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, geração de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças, etc. Ele é criado e compartilhado em torno das relações, das interações entre as pessoas e, é construído através de experiências práticas e de trocas espontâneas entre elas, propiciadas pelo ambiente em que estão inseridas. O Conhecimento Explícito, como resultante do Tácito, é a materialização ou a representação do conhecimento de alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, compreendido e assimilado por outros. Podem estar representados em documentos, desenhos, esquemas, ou simplesmente por surgir durante um encontro entre duas ou mais pessoas. Por último, o Conhecimento Potencial, uma categoria nova ainda pouco reconhecida, é freqüentemente relacionado ao conhecimento que se pode obter e extrair a partir da análise em grandes volumes de dados. Os dados normalmente estão lá em algum lugar e nos dizem muito pouco. Entretanto, sua combinação, interrogação e incansável especulação podem revelar e nos contar muitas preciosidades, podendo, assim, conduzir a empresa a novos e alternativos caminhos, dar direção, esboçar mapas do tesouro, guiar ações estratégicas, conduzir a companhia, convertê-la a novas direções e melhorar todo processo de tomada de decisões importantes. Não são raras as empresas que deixam de aprender com seus clientes, fornecedores, parceiros e mercados, simplesmente porque desprezam o valor dos dados, deixando de colecioná-los e manipulá-los definitivamente.

Figueiredo (2005) apresenta também um quadro de fatores essenciais para o sucesso dos programas de Gestão do Conhecimento. Para ele, a equipe de Gestão do Conhecimento deve tomar alguns cuidados:

- Conceber e planejar um modelo de gestão do conhecimento alinhado à estratégia da empresa e coerentes com o que se pretende atingir.
- Considerar a cultura organizacional e criar e inculcando-lhe uma cultura orientada para o conhecimento.
- Manter em seu quadro pessoas intelectualmente curiosas, educadas e ansiosas por aprender sem restrições e a ensinar o que sabem.
- Obter apoio, envolvimento e patrocínio dos executivos e manter o foco no mercado e nos *stake holders*.

- Manter a transparência e comunicação eficaz.
- Elaborar um plano de ação, cuidadosamente planejado.
- Criar uma Infra-estrutura de TI adequada, investindo numa boa rede, com capacidade de disseminar informações e conhecimento.
- Focalizar resultados, divulgando-os e avaliando-os permanentemente.
- Criar vários canais para a transferência do conhecimento, seja pela codificação ou personalização.
- Evitar ações isoladas e iniciativas precipitadas, sem avaliar ou refletir adequadamente sobre o que já foi feito e sobre o que se pretende fazer.
- Buscar apoio e comprometimento na área de Recursos Humanos e criar confiança em todas as áreas envolvidas.
- Promover o interesse de todos a compartilhar informações e a cooperarem mutuamente.
- Estimular a aprendizagem e as trocas de conhecimento, criando condições e oportunidades para que as trocas de conhecimento se efetivem entre as pessoas.
- Criar uma área, novas funções e até novos cargos para que a gestão do conhecimento prospere e dê frutos.

O sucesso de uma organização está na capacidade que as pessoas na organização têm de aprender a aprender o novo e de desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, o sucesso está na capacidade de inovar permanentemente. Assim, o aprendizado individual ou em equipe influencia o aprendizado da organização e todas as transformações que ocorrem, são determinadas ora pelo mercado, ora pela necessidade de reorganizar o ambiente interno das organizações. A era do conhecimento mostra que muitos motivadores de sucesso da era industrial esgotaram e necessitam reavaliação, principalmente no que se refere à utilização dos recursos da organização. Em síntese, o conhecimento humano emana como principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. E de fato conduz a uma série de mudanças organizacionais que possibilitem a criação e compartilhamento do conhecimento.

2.1.4 Aprendizagem e Educação Corporativa

Aprendizagem e Educação são duas funções fundamentais do processo de transmissão cultural da sociedade, responsável pela evolução da humanidade. Os termos, epistemologicamente, designam distintos significados, porém, sociologicamente, têm foco central na mudança do comportamento humano. Aprendizagem, em termos gerais, refere-se a aquisição de um novo comportamento, isto é, diferente do até então manifestado. Etimologicamente, o verbo *aprender* conota a aquisição de algo novo, conhecimento ou habilidade, através de um processo, denominado de *aprendizado* ou aprendizagem, que significa o ato (processo) de aprender. Por outro lado, *educação* é o ato ou processo de *educar*, que significa a ação de dar a alguém os cuidados necessários ao pleno desenvolvimento de sua integralidade, como uma pessoa. Educação, portanto, abrange todos os processos formativos de uma pessoa, quer na vida familiar, social, no trabalho ou nas manifestações culturais da sociedade.

Assim, por decorrência, a expressão *Aprendizagem e Educação Corporativa* têm sido usada na literatura organizacional, como sendo a mudança do comportamento das forças de trabalho numa organização, através da aquisição de conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho e da disponibilização de cuidados e orientações para o desenvolvimento pleno de uma pessoa, em relação a sua vida pessoal, familiar e social. Poder-se-ia, ainda, dizer que *aprendizagem e educação corporativa* refere-se ao processo, segundo o qual, as pessoas e a organização desenvolvem suas capacidades de mudar comportamentos em direção às adaptações exigidas pelo contexto de mudanças que caracteriza o universo corporativo contemporâneo.

As organizações, ao longo de sua existência criam e aprimoram seus processos de aprendizagem e educação corporativa, em busca de novos conhecimentos, alimentadas e impulsionadas por experiências acumuladas e informações, em direção às tendências do mercado e das inovações tecnológicas. Para sustentar esta pressão, as organizações precisam de pessoas capazes de acompanhar estas transformações, por esta razão, a aprendizagem organizacional das pessoas, costuma ser estimulada em programas, usualmente denominados de Treinamento e Desenvolvimento, cuja finalidade é tornar a força de trabalho mais

produtiva em relação aos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo elevar o nível de qualidade de vida pessoal e profissional das pessoas.

O mundo corporativo tem mudado tão rapidamente que o gerenciamento tem se tornado em algo imprevisível. Os modelos tradicionais de gestão não respondem mais aos anseios da nova realidade e, um dos seus maiores desafios é a retenção de talentos e o comprometimento da organização com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, como uma forma de ingressar na era do conhecimento e, assim obter vantagens competitivas num mercado altamente concorrente.

Da mesma forma, o modelo mecanicista e instrumental dos programas e ações dos treinamentos tradicionais, também não atende as necessidades de aprendizagem e educação, em sentido mais amplo, dos trabalhadores em geral. Por esta razão, as empresas buscam novas estratégias educacionais, que lhes permitam maior agilidade e amplitude para desenvolver seus processos produtivos, através do alinhamento de suas metas e objetivos com a potencialidade dos talentos de seus colaboradores.

Neste contexto, a aprendizagem e educação corporativa, nas mais distintas modalidades, vêm crescendo rapidamente em todas as áreas de negócios, para atender as necessidades de desenvolvimento da empresa e a manutenção de suas vantagens competitivas, através da melhoria constante do desempenho excepcional das pessoas e, por conseqüência, das organizações. (MEISTER, 1999).

Dessa forma, pode-se dizer que a aprendizagem e educação corporativa tornam-se um fator crítico para as organizações, pois o imperativo de “aprender a aprender” passa a ser a exigência fundamental para a nova sociedade do conhecimento. Portanto, a disponibilização de sistemas e processos educacionais adequados a estas novas exigências constitui estratégias de crescimento e desenvolvimento das organizações.

Para Carvalho (2001), a valorização do aprendizado e da educação continuada são princípios adotados pelas corporações contemporâneas, preocupadas com a perenidade e sobrevivência, em função de sofisticadas e novas tecnologias, que exigem desenvolvimento de estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, visando o aumento da produtividade do conhecimento que se traduzirá em inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços e no surgimento de novas capacidades.

O processo de aprendizagem e educação corporativa, para atender a natureza dinâmica das organizações num contexto competitivo precisa ser contínuo e baseado em informações atualizadas do ambiente. Além disso, as estratégias educacionais, pretendem que a competência individual se traduza em competências coletivas e organizacionais, por isto valorizam o compartilhamento de experiências em toda a cadeia de valor do negócio, ou seja, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros.

Da mesma forma como ocorre com as pessoas, a organização não pode parar de aprender. A aprendizagem e educação corporativa mantêm a organização em permanente estado de adaptação, ou seja, modificando e recriando seus processos internos e externos. Se ela parar de “aprender” para também sua capacidade de auto-adaptar-se às mudanças e, inexoravelmente será ultrapassada pela concorrência.

Assim, a aprendizagem organizacional permite à organização, em resposta às pressões das modificações ocorridas no meio ambiente, auto-reorganizar sua cadeia produtiva para adaptar-se e modificar seu relacionamento com o ambiente, por meio de ações modificadoras, que por sua vez, irão provocar alterações no ambiente e, este, em contrapartida, promoverá novas pressões, fechando um ciclo pressões-aprendizagem-auto-reorganização-ação-aprendizagem-pressões. (FLEURY, 2002). Tradicionalmente, a atividade central de uma empresa consistia em operar, da melhor forma possível, seu processo produtivo interno, sem preocupar-se em modificá-lo, já que as mudanças do ambiente ocorriam de forma lenta. Seu mérito era a estabilidade. Contudo, a aceleração constante de mudanças e a crescente competitividade requerem permanente atenção às modificações do ambiente. Assim sendo, hoje, a principal preocupação de uma organização é “aprender” a adaptar-se em resposta às novas exigências do ambiente. De fato, toda a cadeia produtiva expõe-se permanentemente à pressões externas, por isto, não basta apenas saber o que e como produzir. É preciso também saber o que modificar. Isto exige permanente atualização, para que a organização “aprenda a aprender” e, possa implementar suas reorganizações com maior flexibilidade em toda a cadeia.

Esta nova realidade exige que as pessoas, em todos os níveis da organização, possam contribuir para criação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, para o sucesso do negócio. Inquestionavelmente, a aprendizagem e educação corporativa é o processo pelo qual as pessoas

desenvolvem suas capacidades para criar conhecimento. Este novo paradigma aponta para a valorização do "capital humano" nas organizações, como uma estratégia decisiva para o sucesso nos negócios, na era do conhecimento.

Segundo Fleury (2002), nas organizações o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através de processos de aprendizagem. Para Davenport e Prusak (2004), o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores e, nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, práticas e normas organizacionais. Enquanto que de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995) a extensão e transformação do conhecimento tácito para o explícito através da interação social é a dinâmica para a criação do conhecimento, ou seja, a base da aprendizagem organizacional.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

O universo corporativo atual caracteriza-se pela alta competitividade entre as organizações e suas necessidades de adaptações estratégicas pressionadas pelo contexto de mudanças da sociedade contemporânea. Embora haja um certo equilíbrio de forças, no que se refere a padrões e serviços, tecnologia e qualidade, presencia-se também um momento de certas instabilidades, oriundas de fenômenos, tais como globalização e abertura de mercados e, a chamada "revolução da informação". Estas incertezas exigem sensíveis adaptações da cultura e das práticas organizacionais, em direção a novas filosofias e estratégias de gestão, com as quais as organizações possam, ao invés de administrar recursos humanos, *administrar com pessoas*. Neste sentido, as tradicionais práticas do, assim chamado T&D das organizações, precisam evoluir e deslocar o foco centrado no "ensinar e aprender", e assumir um papel estratégico mais relevante no que se refere a aprendizagem e educação corporativa.

Caravantes (2007) defendendo seu Modelo de Readministração, ressalta que o treinamento, como se concebe costumeiramente, adota uma tecnologia altamente predatória, engendrada pelas atuais estratégias de desenvolvimento, que, por sua vez, fundamentam-se em pressupostos que herdamos e levamos adiante e que hoje precisam ser reavaliados. A Readministração proposta por este autor é baseada num modelo que apóia-se tanto em novos pressupostos ambientais, quanto em

novas estratégias de desenvolvimento, com tecnologias alternativas e ênfase no efetivo desenvolvimento de pessoas. Por isto ele propõe outro enfoque para o homem, um outro conceito para a civilização e, para isto, as pessoas não podem ser meramente treinadas, o que reflete uma idéia de passividade, mas que sejam propiciadas condições de desenvolverem a si mesmos, numa interação ativa com seu ambiente e sua vida.

Aprendizagem e educação corporativa pode ser entendida como um processo de desenvolvimento individual e grupal capaz de cultivar habilidades mentais, conhecimentos e atitudes, de forma que as pessoas na organização possam realizar suas potencialidades em direção a construção do conhecimento e melhoria da performance global. Usualmente, as atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) consubstanciam a aprendizagem e educação corporativa.

Embora, algumas diferenças entre treinamento e desenvolvimento possam ser apontadas, os métodos básicos de aprendizagem mostram-se similares. De acordo com Gil (2001), de modo geral o treinamento é orientado para o presente, com foco no cargo e nas tarefas e, em busca de melhorias no desempenho imediato; enquanto o desenvolvimento é orientado para o futuro e para as novas habilidades a serem exigidas. Da mesma forma, para Chiavenatto (1995), enquanto o treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, o desenvolvimento refere-se a médio e longo prazo.

Assim, este item aborda três aspectos relevantes da problemática do T&D, segundo seu enfoque tradicional como setor da área de Recursos Humanos. O primeiro descreve o significado e a abrangência do T&D, baseando-se em conceituações convencionais da área. Em seguida descreve-se uma rápida síntese sobre os tipos e modelos de programas de T&D praticados nas organizações em geral, bem como as formas pelas quais são praticados. E, por último, apresenta-se um quadro-síntese dos fatores organizacionais que caracterizam as atividades de treinamento e desenvolvimento.

2.2.1 Significado e evolução do T&D

Em seu sentido específico, treinamento é um termo que designa o conjunto de atividades instrucionais que preparam um individuo para desempenhar determinadas tarefas para as quais ele é ou será designado. O treinamento supre

umas pessoas com conhecimentos que ela ainda não possui para executar uma tarefa ou que necessita complementar conhecimentos que já possui. Portanto, pode-se dizer que treinamento significa investir no potencial das pessoas visando melhorias na execução de tarefas que lhes são designadas.

Em sentido amplo, treinamento é um conjunto de atividades planejadas e orientadas a determinados fins, como parte integrante do processo educacional de um indivíduo. Neste sentido, treinamento e desenvolvimento são termos usados intercambiavelmente, tanto para definir atividades que visam aprimorar habilidades técnicas e conhecimentos, quanto atitudes e comportamento individual e grupal.

Treinamento, como uma estratégia organizacional, exige planejamento: definição de objetivos, seleção de alternativas, implementação e controle. Por sua natureza dinâmica, contínua e interativa, trata-se, na realidade, de um ciclo, ou seja, de um conjunto de etapas seqüencialmente ordenadas. Sua primeira etapa declara a política de treinamento da organização e, identifica e analisa as reais necessidades de treinamento, para então elaborar o programa de treinamento a ser executado especificando-se recursos técnicos, materiais e humanos a serem utilizados. A etapa seguinte é a implantação do programa, propriamente dito, ou seja a execução do treinamento. Por último, o acompanhamento e o controle dos resultados avaliam o atingimento dos objetivos inicialmente propostos.

Por outro lado, a expressão desenvolvimento de recursos humanos refere-se ao processo de transformação, isto é, um conjunto de etapas orientadas para a mudança em busca do crescimento global de uma organização: individual, grupal e organizacional. Como um processo, desenvolvimento de recursos humanos implica em movimento: sair de um ponto ou posição em busca de algo desejado.

Em termos gerais, o objetivo central de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento aponta para a melhoria contínua do desempenho organizacional, atendendo, ao mesmo tempo as necessidades individuais e grupais dos empregados e os interesses da organização. Para os empregados o T&D eleva o nível de conhecimento e habilidade sobre o trabalho, proporcionando-lhes maior motivação e comprometimento com a organização pelo melhor aproveitamento de suas potencialidades e, conseqüentemente permitindo maior desempenho e produtividade individual e grupais. Para a organização o T&D oferece maior produtividade geral, com mais qualidade e segurança, num nível técnico adequado

às estratégias organizacionais voltadas às suas necessidades de sobrevivência e competitividade.

Desenvolvimento é um processo de transformação. É um termo que expressa a ação ou efeito de desenvolver-se, isto é, aumentar capacidade ou possibilidade de algo. Significa, também crescimento ou progresso, como também aumento de qualidades morais, psicológicas, intelectuais, ou outras. Num sentido mais específico, pode ainda referir-se a um processo de aprendizagem que visa ao aprimoramento de características pessoais, sociais ou religiosas. Nesta abrangência, o termo desenvolvimento é utilizado nas mais variadas áreas do conhecimento humano. A Economia refere-se ao Desenvolvimento Econômico, enquanto que a Sociologia define Desenvolvimento Social. Assim, Desenvolvimento Psicológico, Desenvolvimento Político, Desenvolvimento Organizacional, ou ainda, Desenvolvimento de Recursos Humanos na área de Gestão de Pessoas.

No âmbito das organizações, Desenvolvimento de Recursos Humanos, portanto, designa um processo de mudanças e transformações pessoais, grupais e organizacionais. Desenvolvimento de Recursos Humanos refere-se a um conjunto ordenado de ações educacionais que buscam promover e aumentar capacidades, habilidades e conhecimentos das pessoas que atuam numa organização. Proporciona, também crescimento ou progresso profissional, como também aumento de qualidades morais, psicológicas, intelectuais dos participantes. Na realidade, Desenvolvimento de Recursos Humanos é uma estratégia organizacional que visa o crescimento integral do homem e da organização.

Assim, de modo geral pode-se afirmar que treinamento é um processo educacional para aplicação em curto prazo e que utiliza metodologia e procedimentos planejados e organizados, pelos quais os empregados, em geral, aprendem habilidades e conhecimentos técnico-específicos e bem definidos para um determinado trabalho ou atividade. Já, desenvolvimento refere-se a um processo educacional para aplicação a médio e longo prazo e que utiliza metodologia e procedimentos planejados e organizados, pelos quais as chefias, em geral, aprendem conhecimentos conceituais mais genéricos para uma proposta de mudança comportamental mais abrangente.

Como defende Mcaian (1997), o grande desafio da Gestão de Recursos Humanos é a mudança de comportamento das pessoas. Para ele, não é mais suficiente treinar, é preciso mudar a mentalidade, pois o investimento em

treinamento visa desenvolver profissionais especializados, capazes, valorizados e aptos a serem mais produtivos em busca dos objetivos organizacionais. Por esta razão, Ferreira (1989) afirma que o treinamento é imprescindível a todo tipo de organização, tanto as de maior como as de menor estrutura, pois compreender as novas demandas e exigências organizacionais é a chave da sobrevivência da organização.

Na realidade, o Treinamento apresenta-se como uma importante ferramenta para o aumento da qualidade e produtividade organizacional, desde os primórdios do "sistema de fábrica" no século XVIII. Ainda no século seguinte, a falta de capacitação dos trabalhadores demandava treinamento intensivo como forma de atender as necessidades industriais. Em 1886, por exemplo, cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinnati, nos EUA, já tinham várias escolas particulares e governamentais dedicadas à capacitação profissional. Porém, apenas a partir de 1930 o treinamento ganha status de atividade administrativa.

No Brasil, o treinamento teve dois momentos importantes: em 1942, com a criação do SENAI, e em 1975, com a promulgação da Lei nº 6.927 de Incentivos Fiscais ao Treinamento, mediante a qual o Governo Federal permite deduzir 10% do Imposto de Renda a pagar para ser aplicado em programas de formação de mão-de-obra. Nos anos 70, em razão da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios começou a depender mais da permanente atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Sendo assim, a formação profissional tornou-se uma alternativa para a autoridade gerencial na busca da eficácia. Os programas de formação e atualização tornaram-se metas fundamentais para o sucesso nos negócios.

Nesse pequeno histórico, pode-se observar que a capacitação profissional foi, ao longo dos anos, diferenciando-se, passando de elemento técnico a elemento estratégico na administração dos negócios. Atualmente, o Treinamento e Desenvolvimento envolvem, segundo Chiavenatto (1997), quatro propósitos principais: a) transmissão de informação, b) desenvolvimento de habilidades, c) desenvolvimento ou modificação de atitudes e, d) desenvolvimento do nível conceptual. Para este autor, Treinamento e Desenvolvimento constitui-se num processo de qualificação e habilitação dos recursos humanos de uma organização, com o propósito de torná-los mais produtivos e aptos a empenharem-se na busca

dos objetivos organizacionais. Ou seja, Treinamento é uma função estratégica para a organização.

Para Chiavenatto (1999), os quatro tipos de propósitos e mudanças de comportamento por meio do treinamento são: a) *transmissão de informações*, que buscam aumentar o conhecimento sobre a organização, produtos, serviços, regras e clientes; b) desenvolvimento de habilidades, visando melhorar destrezas para execução de tarefas e manejo de máquinas e equipamentos; c) desenvolvimento de atitudes, para modificar comportamentos, despertar sensibilidades e evitar atitudes negativas; d) desenvolvimento de conceitos, para desenvolver novas idéias, ajudar as pessoas a pensar em termos globais.

Sem dúvidas, um programa de Treinamento e Desenvolvimento, estruturado para atender as necessidades organizacionais, é um dos mais importantes fatores para a melhoria contínua da qualidade e aumento da produtividade numa organização. Além disso, o Treinamento resulta no fortalecimento da capacidade da organização em concorrer, num ambiente altamente competitivo. Sobretudo, baseando-se nos resultados atingidos fortalece sua capacidade de concorrer, num ambiente altamente competitivo bem como sua credibilidade junto a seus clientes internos e externos. Carvalho (2001) defende que a implantação de um programa de T & D pode gerar inúmeras vantagens à organização. Em primeiro lugar, oportuniza a realização de um amplo diagnóstico para levantar e analisar as necessidades de treinamento organizacional em todos os níveis hierárquicos da organização e, a partir daí, define as prioridades.

Além destas vantagens, o treinamento oferece uma base eficaz para os planos de desenvolvimento crescimento da organização, pois pode capacitar antecipadamente seus recursos humanos, preparando-os para as mudanças. Carvalho (2001) sugere que um programa de treinamento e desenvolvimento oferece resultados significativos para a organização, desde a identificação clara das atribuições de um colaborador, suas respectivas aptidões necessárias a sua função, como a definição precisa do que ele deve ser treinado para melhorar seu desempenho profissional. Assim, o treinamento além de aumentar habilidades e aptidões, também melhora o aproveitamento do trabalhador, valorizando-o como pessoa e como profissional e, dessa forma seu envolvimento com a organização tende a ser mais efetivo.

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas: a) Levantamento de necessidades de treinamento ou diagnóstico; b) Programação ou planejamento; c) Implementação ou execução; e, d) Avaliação do Treinamento. As necessidades de treinamento devem ser levantadas na fase inicial do programa, pois desta fase dependem seus resultados e sua efetividade. Por esta razão é indispensável uma análise criteriosa para responder as seguintes questões: O que treinar? Quem? Quando treinar? Para respondê-las, faz-se necessário pesquisa internas que envolvam toda a organização.

O diagnóstico é o levantamento, o mais completo possível, das necessidades de treinamento e do estado geral da empresa incluindo os que nela atuam. O diagnóstico, por definição implica numa análise que não se esgota no levantamento de dados, mas também aponta caminhos e soluções. Gil (2001) define diagnóstico como o processo cujo objetivo é identificar as carências dos indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Para este autor, o Diagnóstico das Necessidades de Treinamento (DNT) é concebido como uma pesquisa que abrange três dimensões da organização. A primeira refere-se à *análise organizacional*, que identifica os níveis, atuais e previstos, de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar a forma mais adequada de treinamento, em relação a situação estudada. A segunda dimensão é a *análise das tarefas*, que se propõe a identificar as atividades que compõem os cargos e funções e suas respectivas tarefas e responsabilidades, bem como os requisitos necessários a quem as executa para um desempenho eficaz. Por último a *identificação das responsabilidades*, ou seja, as condições de trabalho e riscos para sua realização, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas aos respectivos executantes. Tais levantamentos podem ser obtidos por diversas maneiras, dependendo da abrangência da investigação e interesse do analista. Ou seja, poderão ser utilizados questionários, entrevistas, discussões em grupos, ou ainda observações diretas feitas pelo analista.

De modo geral, esta fase responde a questões tais como: quais são as tarefas e o que é necessário para executá-las e, a identificação objetivadas necessidades de treinamento dar-se-á a partir do confronto entre esta fase e a análise das tarefas.

Por outro lado, para Boog (1994) deve-se ter uma pesquisa permanente e contínua para levantar a necessidade de treinamento. Sugere que é importante que haja captação de informações que permitam delinear claramente os objetivos do

treinamento e, assim, planejar as ações para sua realização. Nesta perspectiva, sugere ainda que se pode efetuar o levantamento das necessidades de treinamento de diversas formas, tais como: entrevista com pessoal de linha e com supervisores, questionários e avaliação de desempenho, observação direta, discussões em grupo, bem como análise de índices de rotatividade e absenteísmo de pessoal.

2.2.2 Planejamento e avaliação dos resultados em T&D

Planejamento, por sua natureza, é uma atividade básica numa organização, pois define seus objetivos, aponta caminhos para atingi-los e indica a decisão mais indicada. Planejamento é uma função inerente a gestão organizacional que resulta numa decisão, tomada à luz de expectativas futuras. Em termos gerais, planejar é decidir antecipadamente o que será feito. Na realidade, planejar significa exercer a capacidade humana de escolher um caminho ou uma linha de ação antes de empreendê-la, ou seja, planejar é ser racional.

Nas organizações, o planejamento é um processo permanente, interativo e iterativo da gestão, que visa a tomada de decisão voltada para o futuro. Planejar implica em seleção de alternativas, pois a decisão significa escolher, ou seja fazer opções, tanto dos objetivos que se pretende atingir, quanto dos caminhos que podem ser trilhados. Por isto, pode-se dizer que o planejamento é, em essência, a predeterminação de metas e objetivos desejados, bem como a maneira de alcançá-los.

Nestes termos, pode-se afirmar que planejamento é uma função universal, isto é, aplica-se em todas as áreas e atividades organizacionais. Especialmente a Gestão de Pessoas vale-se do planejamento, tendo em vista as imprevisibilidades que esta área oferece. Assim, no que se refere a programas de treinamento, indubitavelmente, planejamento é uma função primordial.

Para Boog (1994) é preciso ter bem claros os objetivos do treinamento e os resultados esperados, para melhor definir-se as características do programa, bem como as formas de avaliação em relação a questões de custo-benefício, realismo, coerência e ética. Para ele, o planejamento do Treinamento inicia com um levantamento de necessidades, em busca de dados e informações concretas sobre a realidade organizacional, através das seguintes questões:

- Em que treinar? Isto é, que conhecimentos, habilidades ou atitudes devem ser objeto do treinamento.
- Quanto treinar? Isto é, a intensidade e profundidade do que se pretende treinar.
- Como treinar? Onde? Quando? Isto é, que métodos, recursos ou técnicas devem ser utilizados e, onde serão realizadas as atividades de treinamento: dentro ou fora da organização e, ainda, quando serão realizadas: época e horários.
- Quem vai treinar? Como será organizado?
- Como avaliar? Isto é definição clara dos resultados a serem atingidos e como mensurá-lo e medir seus resultados finais.

O Planejamento, de fato, é um processo, ou seja um conjunto de fases que determinam desde a definição dos objetivos a serem atingidos, até as formas de avaliação dos resultados. Assim, para materializar este processo, é necessário documentá-lo num Plano.

No que se refere ao planejamento do treinamento, usualmente o processo de planejamento consubstancia-se em dois tipos de documentos:

- Projeto: documento de natureza administrativa, procura esclarecer os meios necessários para desencadear as ações do treinamento, abrangem os seguintes dados: identificação, objetivos, justificativa, público alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos e apoio administrativo.
- Plano: documento pedagógico que visa apontar as ações necessárias para que o treinamento se efetive, envolvem as seguintes partes: identificação, objetivos gerais e específicos, conteúdo programático, estratégias de ensino, recursos instrucionais, avaliação e carga horária.

A execução do treinamento é decorrência direta do planejamento e, desse depende, pois as ações e procedimentos a serem desenvolvidos foram planejados antecipadamente e, portanto, merecem ser seguidas. Mas não basta seguir pontualmente os planos elaborados. É necessário manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, a fim de corrigir os desajustes que ocorrem na prática.

Deve-se atentar para a infra-estrutura e logística. De acordo com Boog (1994), programas de treinamento custosos podem ser prejudicados por detalhes quanto à arrumação do local, material instrucional, conforto, organização de horário. Algumas precauções devem ser tomadas quanto aos seguintes itens:

- a) qualidade dos treinandos: seleção criteriosa de participantes;
- b) qualidade dos instrutores: motivação, conhecimento, facilidade de exposição;
- c) qualidade do material: didático e audiovisual, técnicas adequadas;
- d) estrutura de apoio: controle de freqüência, horários, registros de treinandos, material didático;
- e) envolvimento das chefias: canal de comunicação, incentivo, cooperação;
- f) adequação do programa: flexibilidade para casos de ajustes no processo.

Outra providência importante diz respeito à abertura dos canais de comunicação que transmitam, às chefias e aos participantes, informações precisas sobre o sentido da proposta, evitando-se, assim, boatos ou falhas de percepção que criam resistência sobre o programa.

Segundo Macian (1987), o trabalho de eliminar barreiras na comunicação deve ser uma constante no decorrer do treinamento, pois o fluxo das informações é um fator decisivo para a manutenção do interesse, para a correção de desvios e para a avaliação do projeto como um todo.

Apos a realização do treinamento, deve-se efetuar a avaliação dos resultados. É bem verdade que os resultados efetivos somente serão obtidos após o acompanhamento da evolução do trabalho durante um certo período. Para Gil, (2001) pode-se definir avaliação como qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações. Desta forma, tem-se a possibilidade de apurar os benefícios e as vantagens reais decorrentes do curso, tais como modificação ou variação de hábitos e atitudes, aumento de produtividade, melhoria nos métodos de trabalho, menor esforço, maior economia de tempo, material, etc.

Para Boog (2001) os resultados dos projetos de treinamento devem ser prospectados em 4 fases. A primeira é a Avaliação da Reação, onde se avalia a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material didático. A segunda refere-se a Avaliação da Aprendizagem, que avalia os conhecimentos adquiridos,o

aprimoramento de habilidades e o desenvolvimento de atitudes. Podem ser utilizados testes objetivos de diferentes formas, tais como: múltipla escolha, certo ou errado, entre outros, ou testes com questões abertas que possibilitam avaliar além do conhecimento, outros aspectos, como a capacidade de síntese, organização de idéias. A próxima, diz respeito a Avaliação da Mudança de Comportamento, em que se avalia o desempenho do treinando, algum tempo após o treinamento, para saber se houve modificações no comportamento do mesmo. As técnicas mais usadas são: amostragem de atividades, diário do observador, auto-diário e entrevistas e questionários. A última é a Avaliação dos Resultados, que tem como objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. É uma atividade bastante complexa, pois é difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades.

As organizações têm procurado, mediante a avaliação do treinamento, fazer com que os formadores aprendam a modificar o comportamento, levando o funcionário a passar por novas experiências através do treinamento. A avaliação do programa é que permitirá detectar até que ponto o aprendizado contribuiu para o desenvolvimento econômico e social da organização e em que medida o programa serviu para aprimorar a formação ou capacitação dos funcionários.

A identificação correta das necessidades de treinamento é um dos pontos cruciais para o sucesso no alcance dos objetivos. Se o objetivo e as expectativas para as partes envolvidas com as atividades de treinamento não estiverem claramente definidos, certamente o aproveitamento do que será ensinado e sua posterior aplicação serão comprometidos.

A comparação das necessidades e objetivos da atividade, a definição e a clarificação das expectativas de ambas as partes e a análise antecipada de seu conteúdo, bem como a metodologia de ensino a ser aplicada, permitirão que a empresa e o participante conheçam e verifiquem a adequação desse conjunto com as suas reais necessidades.

Toda empresa, investindo em treinamento, estará valorizando o indivíduo, resgatando a imagem de uma empresa voltada para a qualidade. É preciso que todos tenham consciência da importância dos serviços de treinamento. Os custos com este serviço serão devolvidos na aplicação correta de suas atividades.

O processo de avaliação de treinamento constitui-se em etapa de fundamental importância. É através deste processo que se consegue os *feedbacks*

necessários para a avaliação do sistema de treinamento. Contudo, verificar se o programa foi válido não é o suficiente para garantir os resultados da ação do treinamento, pois o programa é um meio de que se dispõe para modificar comportamentos e atingir resultados. O treinamento somente produzirá resultados se os funcionários treinados tiverem a possibilidade de empregar seus novos conhecimentos e habilidades.

Todas as ações de treinamento promovidas pela organização devem estar sintonizadas entre si, com o objetivo de proporcionar aos indivíduos oportunidades de crescimento profissional e pessoal. Segundo Dutra (2002), o grande desafio dos recursos humanos está na mudança de comportamento das pessoas; não é mais suficiente treinar, é preciso mudar a mentalidade. O investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformações.

2.2.3 Fatores de migração de T&D para UC

O impacto positivo nos negócios decorrente de implementação de projetos de universidades corporativas tem mostrado que estas são os principais e mais eficazes veículos para promover o tão almejado alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais. Mas para que seja construída com sucesso, essa ponte entre desenvolvimento de talentos humanos (competências humanas) e as estratégias de negócio (competências empresariais) é necessário uma mudança substantiva na atuação da área de treinamento nas empresas.

Existem três tipos de competências que precisam ser definidas e alinhadas para empreender estratégias, ações e iniciativas que mudem efetivamente o desempenho das pessoas. Segundo Meister (1999), as experiências de implantação de projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios. São eles:

- Desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas.
- Migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem-aprendizagem a qualquer hora e qualquer lugar.
- Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com cidadania empresarial.
- Estímulo para gerentes e líderes se envolverem com processo de educação.

- Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Com base em diversos autores construiremos um quadro referencial das principais princípios/características/ fatores significativos de um centro de T&D tradicional e de uma universidade corporativa, facilitando assim a compreensão e análise da migração de T&D para UC, seus pontos mais significativos em termos organizacionais, educacionais e de gestão.

Segundo Éboli (2004) é importante diferenciarmos princípios e práticas para melhor compreender o assunto. Princípios são bases filosóficas e fundamentos que norteiam a ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes. Para ela, os princípios fundamentais para considerar a migração de T&D para UC são os seguintes: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade. Por outro lado, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas em escolhas pessoais; ou seja transformar competências empresariais em competências humanas.

2.3 As Universidades Corporativas (UC)

Na sociedade contemporânea o conhecimento é o principal recurso para o aumento da eficiência e eficácia produtiva. Em busca de vantagens competitivas as organizações, investem, cada vez mais, em inovações de modelos de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visando promover o alinhamento dos objetivos organizacionais com seus recursos internos e o ambiente externo. Neste contexto surgem as Universidades Corporativas.

Cientes que o “capital humano” é seu maior patrimônio as organizações preocupam-se com o desenvolvimento global de seus colaboradores, na certeza de que esta educação corporativa pode levar a uma vantagem competitiva e, que esta pode ser responsável por sua própria sobrevivência. Neste cenário, as Universidades Corporativas assumem uma posição estratégica vantajosa no mundo organizacional, conforme mostra o aumento surpreendente do número dessas novas e diferenciadas instituições, constituídas para oferecer os mais variados serviços de formação, educação e desenvolvimento de recursos humanos.

As universidades corporativas não se restringem ao desenvolver habilidades técnicas e comportamentais de seus alunos. Elas exploram também as competências básicas exigidas no ramo do negócio em que a empresa opera e além disso, estende-se ao público externo, tais como: fornecedores, clientes e concorrentes. Sobretudo as Universidades Corporativas ainda, assumem a gestão do Conhecimento criando condições e estimulando a capacidade organizacional de aprender a aprender. Assim sendo, uma Universidade Corporativa de acordo com Najjar (2001) pode ser definida como "um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, através da criação e gestão dos processos de aprendizagem na organização".

Assim, este item concentra-se em descrever as principais características das Universidades Corporativas, isto é, como surgiram? Como estão estruturadas? Quais são seus objetivos? Espera-se, contribuir para melhor perceber as semelhanças e diferenças entre elas e os tradicionais setores de treinamento e desenvolvimento. Assume-se que a visão estratégica de uma organização indica a necessidade de implantar formas mais avançadas de gerir o conhecimento da organização

2.3.1 Origem e significado das universidades corporativas

Nas Corporações de Ofícios da Idade Média um “empresário” da indústria medieval, isto é, o proprietário de sua oficina, era chamado de Mestre. Para a realização de suas atividades produtivas ele dispunha de trabalhadores, denominados de Aprendizes, os quais recebiam instruções profissionais sob inteira responsabilidade do Mestre, até que concluíssem sua formação e se tornassem um Jornaleiro. O Sistema Corporativo sustentava-se na formação do aprendiz.

A Revolução Industrial dos séculos XIX e XX ampliou substantivamente a esfera dos grandes empreendimentos produtivos através da mecanização e da aplicação da força motriz a indústria, bem como do rápido aceleramento dos transportes e das comunicações. Sem dúvidas, o novo sistema econômico exigiu um esforço muito maior para a formação e qualificação de seus trabalhadores, pois, a implantação das novas tecnologias dependia do treinamento intensivo da mão-de-obra operária. É fácil entender a preocupação “taylorista” de efetivar o “*the best way*”

para a realização do trabalho, através da escolha do “homem certo para o lugar certo” e do seu treinamento para a execução de suas tarefas.

Assim, uma rápida incursão na história corporativa demonstra a preocupação com a formação e o treinamento dos trabalhadores para a realização e continuidade dos negócios. Isto é, historicamente as funções ensino-aprendizagem no âmbito corporativo obedecem a uma linguagem comum: caráter permanente, intensivo e estratégico da formação, aperfeiçoamento e qualificação do homem como garantia do desenvolvimento e continuidade da empresa.

Observa-se que a constituição de entidades denominadas “universidades corporativas” não é recente, conforme mostra Meister (1998), em 1988 havia 400 delas nos Estados Unidos e, em pouco mais de 10 anos, este número cresceu para acima de 2000 instituições. Além disso, este autor destaca que, além da relação direta com os objetivos da organização em que as universidades corporativas se inserem, elas possuem um caráter intensivo e permanente da oferta de serviços, o que as tornam em agente de mudanças por excelência. Para Alperstedt (2001), embora um número expressivo de universidades corporativas esteja nos Estados Unidos, em outros países elas também estão presentes. No Canadá esta autora destaca o Bank of Montreal Institute for Learning e The Eaton School of Retailing. Na Europa ela destaca a Nokia e na América Latina o Centro Internacional de Educacion Y Desarrollo da Companhia de Petróleo Venezuela S.A.

No Brasil, o surgimento de universidades corporativas data de aproximadamente cinco anos, embora o número de novas instituições tenha crescido de forma geométrica. Pode-se dizer que já é significativo o número delas, nos mais diversos tipos de empresas, públicas e privadas. Dentre as UC'S nacionais, destacam-se as do setor financeiro, da telecomunicação, de serviços, das associações de classe. Uma breve relação das UC mais destacadas no Brasil, de acordo com Najjar (2001) inclui a Universidade de Serviços Accor, instalada nas proximidades de Campinas - São Paulo, Universidade Amil, a Visa University, a Alcoa University, a Universidade Datasul, Universidade Orbitall ligada ao Grupo Credicard, Instituto Carrefour, a Universidade Siemens, Xerox, Ambev (ex-Brahma), Banco do Brasil, dentre outras.

Nacionalmente, esta sendo criada a Associação Brasileira de Educação Corporativa (ABEC) que foi oficializada, recentemente em Brasília. Esta instituição conta com a parceria de seis empresas de grande porte, tais como: Petrobrás,

Embratel, Caixa Econômica Federal, Instituto Albert Einstein, Fundação Unimed e a Universidade Corporativa do Grupo Fiat (<http://www.educar.com.br/ultimas.asp?id=1305>).

O termo universidade no contexto do ensino superior designa um conjunto de escolas que oferecem especialização profissional e científica, e tem por função promover a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento humano por intermédio do ensino e da pesquisa. Como instituição social, universidade significa um valor cultural substantivo, pois atende ideais e aspirações societárias. Calderón (2004) em seu estudo intitulado *Repensando a Universidade* enfatiza que as mudanças econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas provocaram obsolescência de certas concepções acerca do papel da universidade. Para ele, os cenários das universidades brasileiras mudaram e para analisá-las deve-se considerar não somente o mercado universitário como elemento provocador das mudanças, mas também a passagem de um cenário marcado pela concorrência.

Na visão de Alperstedt (2001) o termo 'corporativo' significa que a universidade é vinculada a uma corporação em que os serviços educacionais não constituem seu principal objetivo, por isto o termo 'universidade' não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de educação superior, no qual designa-se o ensino, a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento. Para esta autora, a "universidade corporativa" oferece capacitação específica, relacionada à atividade de negócios da própria organização onde está inserida. Assim, verifica-se que esta temática pode estar inserida num novo conceito de educação, uma vez que cria estruturas voltadas para o aprendizado dentro das próprias corporações, permitindo estreita relação entre a necessidade de conhecimentos e o melhor desempenho dos colaboradores. Desse modo, o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos participantes serão congruentes com as necessidades e demandas da organização em que a educação corporativa tem papel articulador na busca e consecução dos objetivos pessoal, coletivo e organizacional.

Na realidade, a necessidade de ampliar a educação corporativa é uma exigência da internacionalização de mercados, que elevou exponencialmente a competição no mundo dos negócios e provocou uma corrida das organizações em busca de diferenciais competitivos, com a finalidade de conquistar novos mercados ou de assegurar a sua própria sobrevivência. Pode-se constatar que as empresas que têm investido nesta modalidade de educação corporativa, através das

universidades corporativas, têm sido favorecidas com um quadro funcional mais capacitado, dinâmico e criativo, capaz de adequar os objetivos organizacionais ao contexto mercadológico, favorecido por vantagens competitivas importantes.

Entre os anos de 1970 a 1980 o ambiente empresarial vivenciou o início do período da, assim chamada, “era do conhecimento”. O desenvolvimento científico e tecnológico, a disseminação seletiva da informação, especialmente, com o advento da Internet, a valoração do conhecimento como fator de sucesso e, a competição sem distâncias geográficas, caracterizam este período. Como corolário, as empresas entendendo que a transformação do trabalho esta associada à revolução da tecnologia de informação e que estas dependem da capacitação e qualificação constante de seus colaboradores, compreenderam plenamente que a educação corporativa é um recurso estratégico indispensável à competitividade e manutenção dos negócios. Assim sendo, conforme acentua Boog (2001) a educação e a formação profissional de recursos humanos surgem como questões centrais no contexto do desenvolvimento empresarial, pois a elas são conferidas funções essencialmente instrumentais, capazes de consolidar a competitividade e intensificar a concorrência, adaptando os trabalhadores às mudanças e aos objetivos organizacionais.

De fato, as transformações do cenário empresarial têm impelido as empresas a desenvolver seu potencial humano, agregando valor e conhecimento a seus produtos e serviços. É possível afirmar que as empresas vitoriosas são aquelas que aprendem de todas as formas possíveis, e que fazem do aprendizado uma rotina estratégica de trabalho, pois as mudanças ocorrem rápida e inexoravelmente e, para atingir seus objetivos, as empresas verificaram que não podem mais continuar com seus antigos padrões. É necessárias a elaboração e aplicação de novas idéias e estratégias, caso contrário, o insucesso frente ao mercado global é inevitável.

Alpersted (2003) cita Margerison (1992) que considera que um número considerável de empresas cria a sua própria *Business School*, pensando em integrar a empresa com o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus colaboradores, buscando a prestação de um serviço de qualidade para a empresa. Da mesma forma, cita também Meister (1998) que aponta a proliferação destes cursos formais pelas próprias organizações como conseqüência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento

permanente dos colaboradores o que impulsionou a criação das universidades corporativas.

Na realidade, a universidade corporativa é um tipo especial de organização, que emerge de um contexto de mudanças altamente complexo. Assim, fenômenos organizacionais contemporâneos, tais como, flexibilidade, volatilidade, comprometimento, empregabilidade exigem das empresas novas posturas e, conseqüentemente novas estratégias de aprendizagem através da educação corporativa. De acordo com Marcondes e Paiva (apud GIL, 2001) as universidades corporativas se originaram amparadas na necessidade de suprir lacunas quanto à capacidade de mudança das empresas e, na expectativa de que ela possa ser mais eficaz que as áreas tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), pois essas não estariam atendendo ao ritmo das mudanças organizacionais e a necessidade de capacitar recursos humanos comprometidos com as estratégias de negócios.

2.3.2 Características, tipos e modelos de Universidades Corporativas

A expressão “universidade corporativa” muitas vezes desperta dúvidas a respeito dessa denominação, principalmente por sua semelhança com o termo “universidade” utilizada em seu sentido tradicional para caracterizar a instituição social cuja missão educacional é prover ensino superior à sociedade onde está inserida. Por outro lado, a expressão "universidade corporativa" origina-se na literatura americana: *corporate university*. Ou seja, "*corporate*" decorrente de empresa, e "*university*" referindo-se a prestação de serviços educacionais, não lhe conferindo, no entanto, a mesma conotação que a palavra possui no sistema educacional superior.

O termo corporação, metaforicamente pode ser definido a partir da idéia de organização que segundo Capra (1982 apud MEISTER, 1999) apresenta-se por meio uma concepção sistêmica, como uma totalidade integrada por meio de diferentes níveis de inter-relações, tendo uma natureza dinâmica e estruturas flexíveis e estáveis.

Para Meister (1999), a universidade corporativa é “um guarda-chuva” estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Neste

cenário, contemporâneo, o conhecimento tem sido um dos pontos fundamentais do trabalho na geração de riquezas, valorizando os seres humanos como o principal detentor deste recurso. A partir desta afirmação o conhecimento passa a ser um patrimônio pessoal do indivíduo, adquirido pelo processo de aprendizagem.

As Instituições Corporativas para Éboli (1999) devem contribuir objetivamente para o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais considerados essenciais para a viabilização das estratégias de negócios. Sabe-se que as empresas que aprendem mais rapidamente conseguem chegar às preferências dos clientes de forma mais eficaz.

Vianna (2003) ressalta em seus estudos e experiências em implantação de Universidade Corporativa vendo as como uma 'unidade única', com características peculiares e específicas, compatíveis com a empresa que a adota, devendo ser dotada de grande nível de flexibilidade. O autor enfatiza que avalia com efetividade as necessidades da organização. Para este autor a Universidade Corporativa significa mudança, oxigenação, consistência, contemporaneidade. Em um ambiente no qual a mudança faz parte do cotidiano, ela é uma excepcional resposta à necessidade de atualização.

Na argumentação de Junqueira (1999), as ações e os resultados alcançados leva ao entendimento de que as universidades corporativas centralizam as soluções de aprendizagem para cada família de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos e definindo padrões comuns.

Em síntese, o maior diferencial competitivo de uma empresa é o nível de conhecimento e capacitação de sua equipe. Dessa forma, ao perceberem essa realidade as grandes empresas criaram suas próprias entidades de educação corporativa, voltadas para a qualificação de seus colaboradores, preparando-os para crescerem profissionalmente dentro da empresa, levando-a a maior competitividade e sucesso no mercado.

Quanto à distinção entre as universidades corporativas e setores de treinamento e desenvolvimento pode-se, resumidamente, dizer que, embora ambas enfoquem a área de recursos humanos e procurem consolidar o conceito de competência organizacional, uma análise mais detida mostra que, em geral, um setor de T & D de uma empresa tende a ser reativo, enquanto que a universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora.

De acordo com Cordeiro (2001) os setores de treinamento e desenvolvimento em geral, propõem programas à medida que estes se tornam necessários, com o advento da era da informação ou Era do Conhecimento, atualização, reciclagem e aperfeiçoamento têm que ser atividades constantes e contínuas e não mais pontuais enquanto que nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados por uma visão de futuro, antecipando e gerando necessidades de melhorias, privilegiando os objetivos organizacionais e, ainda, focalizando cada para cada negócio dentro da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos.

Além dessas diferenças, observa-se que as universidades corporativas valem-se da sistemática do ensino universitário tradicional, oferecendo cursos em bases modulares, valendo créditos, inclusive denominando de corpo docente o grupo de professores e instrutores, catálogos próprios, logotipos e outras marcas institucionais. Entretanto, parece que o fator diferencial mais evidente refere-se a parcerias com instituições de ensino superior credenciadas e a não restrição dos serviços educacionais ao público interno com destaque para abertura ao público externo em geral.

Pode-se ainda observar que a terminologia "Universidade Corporativa" (UC) parece estar "na moda" e, por isto, para Vargas (2003) muitas instituições estão, apenas, renomeando seus antigos setores de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sem, contudo, implementar as mudanças substantivas que justifiquem seu novo status. Assim, uma breve comparação pode ser bastante útil para melhor compreensão da questão.

Meister (1999) apresenta as principais diferenças entre a estratégia tradicional do T&D e a estratégia competitiva da UC analisando os seguintes fatores: a) *Missão e objetivos*: de um lado, treinar pessoas com o objetivo de aumentar a eficiência e produtividade da empresa; enquanto que na UC a missão é melhorar a organização em termos globais para melhorá-la continuamente; b) *Estratégias*: o T&D é centrado em sala de aula, não tem exigência de aplicação imediata, nem vinculação com avaliação de desempenho; enquanto que na UC promove-se aberturas e aplicação em projetos específicos e, serve como indicador para o desenvolvimento da Carreira. *Responsabilidade*: no primeiro caso a responsabilidade cabe exclusivamente à empresa; enquanto que na UC a responsabilidade é compartilhada

entre o colaborador e a empresa. *Tecnologia*: o T&D utiliza tecnologia tradicional de treinamento; enquanto que a UC usa tecnologia avançada.

Pode-se observar que as diferenças apresentadas repousam na visão e na cultura organizacional de uma empresa. Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação da cultura organizacional, por outro lado à própria organização influi na forma pela qual cada indivíduo atua no seu cotidiano. Desta maneira, acredita-se que para promover mudanças às empresas precisam renovar-se, ou seja, repensar sua cultura, transformando seus empregados em colaboradores parceiros na busca do sucesso organizacional. Neste sentido, conforme Porter (1999), estudioso de estratégias, tem mostrado, para enfrentar mudanças é preciso que a empresa esteja atenta às transformações impostas pela concorrência e pelas expectativas dos clientes. O sucesso é questão de fazer escolhas e de ter disciplina no que se faz.

Marco Aurélio Vianna (2003), presidente do Instituto MVC, evidencia que é de vital importância que todo o processo de criação e funcionamento de uma universidade corporativa, esteja sob a consciência de que o conhecimento em si não é suficiente. O autor se utiliza de uma metáfora para reforçar que uma Universidade Corporativa passará de ano não somente pelo que ela ensina, mas sim pelo que foi aprendido, transformado em ação prática e tenha gerado resultado. Já se sabe que "não importa o que foi ensinado, mas sim o que foi aprendido". Para ele, os verdadeiros indicadores de sucesso de uma Universidade Corporativa são os resultados de desempenho da empresa onde ela está inserida.

2.3.3 Cenários, tendências e desafios da Universidade Corporativa

As empresas, entendendo que a revolução do trabalho esta associada à revolução da tecnologia, compreenderam que o treinamento constante a seus funcionários é o recurso estratégico mais articulado com seus objetivos. Elas sabem que para terem sistemas inteligentes e obterem vantagens competitivas, devem promover algo mais do que treinamento funcional a seus colaboradores. O clássico artigo de Robert Katz (1986), já anunciava as habilitações básicas exigidas no ambiente corporativo, ou seja: habilidades técnica, humana e conceitual. A

habilidade técnica caracterizada pela especialização em um determinado tipo de atividades, ou seja, utilizar métodos e processos, aplicar técnicas e instrumentos de trabalho. A habilidade humana compreendendo a competência em trabalhar como integrante de um grupo e através de esforços cooperativos alcançar os objetivos organizacionais. E, por fim a habilidade conceitual como a capacidade que permite a visão da organização como um todo e a com o ambiente externo.

Sem dúvidas o desenvolvimento dessas habilidades promove a capacitação e o crescimento profissional dos colaboradores, transformando a empresa numa instituição sólida e competitiva. No entanto, nem sempre as empresas dispõem de know-how suficiente para oferecerem este nível de educação. Por isto, em geral, elas sentem a necessidade de parcerias com um provedor educacional institucional, como Universidade, ou um Centro de Pesquisa, com o objetivo de garantir a eficácia de seus esforços educacionais. Como resultado, a parceria universidade corporativa e instituição educacional são interpretadas pelos colaboradores como um aval de que o programa será útil e essencial na construção do processo de sua formação profissional e cultural.

Para muitos estudiosos, as instituições educacionais universitárias, por meio da articulação do ensino, graduado e pós-graduado, além da pesquisa e extensão reúnem as melhores condições de aprendizagem para gerar e transmitir o conhecimento científico para o mundo empresarial. Para esses, a instituição universitária tem condições de proporcionar conhecimentos sintonizados com as características da sociedade pós-moderna, pois ela é possuidora de instalações e capital intelectual adequado a esta tarefa.

No entanto, a questão que se impõe é: quais são as reais diferenças entre a educação formal, ou seja, desenvolvida num ambiente educacional e a educação corporativa. A resposta a esta questão, ainda merece profundas análises. Contudo, Meister (1999) mostra alguns aspectos significativos sobre as principais diferenças entre a Educação Formal e a Educação Corporativa. Para ela, a Educação Formal tem Currículo e diretrizes nacionais, um corpo docente acadêmico dissociado da realidade, modelo educacional baseado na formação científica através de conceitos teóricos, focaliza crenças universais e, mantém o vínculo com o aluno. Por outro lado, a Educação Corporativa, o Currículo é “sob medida” para a empresa, o corpo

docente é composto de técnicos e profissionais qualificados, a aprendizagem é contínua, liga os conhecimentos às estratégias da empresa, a aprendizagem é baseada na prática dos negócios e, procura transmitir a cultura organizacional.

Esta diferença entre a educação formal e a educação corporativa, mostra que a nova modalidade favorece a capacitação, a dinamicidade e a criatividade, a partir do momento que o conhecimento proposto se alinha com os objetivos organizacionais, vinculadas a realidade cotidiana do trabalho, em que o conhecimento é um dos pontos nucleares da geração de riqueza, valorizando as pessoas como detentores desse recurso e o principal elemento na construção da sociedade.

Braga (2003) resume os seguintes critérios permanentes e orientadores para um sistema de aprendizagem corporativa, de modo que o desenvolvimento da capacidade de aprender das pessoas leve, efetivamente, às vantagens competitivas que a empresa espera.

- Desenvolvimento da capacidade de “aprender a aprender”.
- Domínio da Tecnologia de Informação e capacidade de comunicação.
- Domínio de conhecimentos da empresa e dos negócios globais.
- Capacidade de liderança e habilidade na tomada de decisões.
- Visão de conjunto e criatividade na operacionalização de idéias.
- Flexibilidade para lidar com mudanças e com problemas.
- Habilidades interpessoais e de trabalho em equipe.

Conforme se observa, o Sistema de Aprendizagem Corporativa se apresenta como uma forma de fomentar a evolução da cultura organizacional de sua estrutura diretiva e de seus parceiros, formando um quadro funcional altamente qualificado e imbuído de valores que incrementa a competitividade como a orientação para o cliente, para a criatividade, a liderança e a inovação.

O perfil do colaborador se constitui de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar interligados às demandas e necessidades das organizações. Contemporaneamente o seu diferencial se constitui pela maneira como resolve problemas como identifica e supre as demandas, como se apresenta com um diferencial qualitativo frente à crescente escassez de clientes e a disputa

por mercado mais amplos e difusos, que exigem uma acurada percepção para identificar soluções ou oportunidades de negócios.

Segundo Nisembaum (2001), os principais desafios para esta aprendizagem são capacitar muita gente ao mesmo tempo, usar eficientemente o tempo do treinamento, ter um corpo docente de alto nível e homogêneo e também ter à disposição tecnologias com grande abrangência.

A educação corporativa se insere no desenvolvimento de produtos educacionais e apresenta algumas tendências, tais como: participação das empresas cada vez mais intensa, centrada no educando e desenvolvida em ambientes e em organizações, as parcerias entre as instituições de educação formal e as organizações empresariais tendem a se ampliar à utilização de recursos multimídia, via rede ou satélite (EAD), dentre outros.

Em palestra proferida na II Oficina de Educação Corporativa no Centro Cultural Banco do Brasil (Auditório de Gestão de Pessoas) em Brasília, recentemente, o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan, evidenciou que a Educação Corporativa pode contribuir para que o Brasil tenha mais empresas, mais empreendedorismo e mais empregos, e isso pode ser feito na parceria entre universidades e empresas.

Sabe-se, ainda que os países denominados de 'ricos', há muito, vêm desenvolvendo política de crescimento e desenvolvimento centrada na educação corporativa, tornado suas organizações altamente competitivas. Além disso, a prática dessa política gera conhecimentos que servem de suporte para a inovação tecnológica e a criação de novos produtos, satisfazendo, cada vez mais as expectativas e preferências dos clientes ou consumidores. Sendo assim, as organizações que não consideram o conhecimento como o mais relevante de seus recursos, não sobreviverão neste contexto competitivo em que se insere o mundo corporativo contemporâneo. Ou seja, sobreviverão somente aquelas que centram suas estratégias de desenvolvimento e competitividade na qualificação e aprimoramento de seus colaboradores, através de instituições e instrumentos inovadores e efetivos.

Este item explorou alguns aspectos significativos da Universidade Corporativa: sua origem, suas características e finalidade, tipos e modelos em funcionamento no contexto organizacional atual. Observa-se que as organizações em geral são ambientes favoráveis para o aprendizado e desenvolvimento, porque

são ricas em idéias, métodos e práticas. Assim, o aprimoramento e a inovação de estratégias educacionais nas organizações são, sem dúvidas, forças de mudanças em direção a vantagens competitivas.

CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a configuração da metodologia adotada na presente pesquisa. Entende-se que a metodologia tem como função ajudar a elaboração do projeto e o desenvolvimento de um estudo científico, pois o planejamento pode ser a base do sucesso numa investigação. Um trabalho científico envolve procedimentos ordenados, assim, adotar uma metodologia significa escolher um caminho a ser percorrido durante a investigação.

3.1 Caracterização da pesquisa

Por definição Pesquisar significa fazer perguntas e procurar as respostas para estas indagações. Para Minayo (1993) pesquisa é uma atividade básica das ciências, isto é, uma atitude de busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente em direção ao conhecimento de uma realidade. Enquanto que para Demo (1996) a pesquisa é uma atividade cotidiana, uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo, Gil (1999) considera a pesquisa um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

De acordo com Edna Lúcia da Silva e Ester Muszkat Menezes em seu trabalho Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação, publicação oficial do Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da UFSC, as pesquisas podem ser classificadas sob diversas formas ou ponto de vista em relação a diversos fatores, tais como: a) sua natureza; b) sua abordagem ao problema pesquisado; c) seus objetivos e, d) técnicas utilizadas.

Com relação a sua natureza, uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica, objetiva gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência sem necessariamente aplicações práticas, enquanto que a pesquisa aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas. Neste sentido, o presente projeto de pesquisa pode incluir-se na categoria de Pesquisa Aplicada, pois procura conhecer respostas á solução de problemas identificados.

Quanto à abordagem ao problema de pesquisa, o estudo pode ser classificado de quantitativo, podendo ainda assumir uma categorização de qualitativa, por considerar, eventualmente recursos e técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa considera a relação entre o objeto de estudo e o ambiente natural onde esse se insere. Por esta razão, a fonte direta para coleta de dados inclui, tanto as observações diretas e vivência do pesquisador durante sua investigação, quanto às entrevistas a serem realizadas com elementos ou informantes-chave das entidades estudadas.

Além disso, de acordo com os objetivos, pode-se considerar dois tipos básicos de pesquisas: exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, de acordo com Sellitz (1987) visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito, ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas com experiências práticas no problema pesquisado. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer as relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como também, identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos. Nestes termos presente pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, conforme as características acima mencionadas, pois visa proporcionar melhor conhecimento do problema para continuidade de estudos posteriormente.

No que se refere aos procedimentos técnicos envolvidos, vários tipos de pesquisas podem ser apontados, tais como: Pesquisa Bibliográfica (elaborada a partir de materiais publicados); Pesquisa Documental (elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico); Pesquisa Experimental (quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo); Levantamento (quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer); Estudo de Caso (quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento); Pesquisa *ex post-facto* (quando o “experimento” se realiza depois dos fatos). No caso da pesquisa aqui proposta, trata-se de um estudo de vários casos, pois focaliza um conjunto de empresas que implantaram uma Universidade Corporativa a partir de suas experiências em seus respectivos setores de Treinamento e Desenvolvimento.

3.2 Método

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de vários casos, visando analisar e comparar as diferenças e semelhanças de práticas e experiências de diferentes realidades. Para Lüdke (1986) deve-se optar por este método de estudo quando se deseja analisar algo singular, que tenha valor por si só, mesmo que, posteriormente, identifiquem-se semelhanças com outros casos.

Ao estudar a evolução das atividades de aprendizagem organizacional em organizações que implantaram UC a partir dos setores de T&D pretende-se conhecer os principais fatores que contribuem ou prejudicam esta evolução. Serão analisadas várias realidades organizacionais, o dia-a-dia e as dificuldades encontradas, comparando-se a teoria convencional sobre o tema com as práticas intra-organizacionais desenvolvidas. Esta pesquisa procura responder à seguinte questão: quais são as semelhanças e diferenças entre as duas modalidades – T&D e UC e, como se caracteriza a passagem de uma modalidade para a outra e, como pode ser avaliada esta evolução.

Bruyne (1982) salienta que, ao utilizar o método de estudo de caso, o pesquisador procura demonstrar as dimensões presentes em uma situação, enfatizando sua complexidade natural e a inter-relação de seus componentes, o que caracteriza sua natureza como descrita, identificando características de um determinado fenômeno que, no caso do presente estudo, refere-se ao ensino à distância em uma universidade pública. Assim, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso do tipo exploratório, já que tem como objetivo, descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes e/ou sugerir hipóteses preparando caminho para pesquisas ulteriores.

Trata-se de uma investigação que procura oferecer uma visão mais aproximada sobre o tema, cujo conhecimento não permite uma hipótese precisa. Seu caráter descritivo, visto que explora aspectos relevantes de cada organização estudada, por certo, deverá contribuir para melhorar a compreensão e a interpretação da realidade, abrangendo duas fases, na sua abordagem: a descrição e a interpretação da realidade.

Minayo (1994) apresenta a **pesquisa qualitativa** em um composto de três etapas:

- Fase Exploratória: como a elaboração do projeto de pesquisa ou definição do design da pesquisa, esta etapa tem como objetivo definir o objeto, os pressupostos, a orientação filosófica, as teorias pertinentes, o método apropriado e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo.
- Fase de Trabalho de Campo: também conhecido como coleta de dados, este é o momento em que o pesquisador irá realizar as entrevistas, observações, levantamentos de material e outros.
- Tratamento do Material: também denominada de análise e interpretação dos dados, esta etapa tem como objetivo a ordenação, classificação e análise propriamente dita dos dados coletados, culminando na elaboração do relatório final.

É importante ressaltar que as etapas não são necessariamente seqüenciais, e apresentam uma estreita relação entre si. O tratamento do material representa o momento do trabalho de campo, em que devem estar centrado em sua pergunta de pesquisa, seus objetivos, sua orientação filosófica e nas teorias de base. É fundamental uma perfeita harmonia e integração entre as etapas de investigação que resultarão na coerência da pesquisa como um todo (MINAYO, 1993).

Para realizar esta pesquisa foi composta uma amostra intencional de empresas que implementaram sistemas educacionais corporativos pautados pelos princípios e práticas de Universidades Corporativas, utilizando os seguintes critérios:

- Empresas de grande porte do setor público ou privado, sendo uma de médio porte, selecionada pelo setor de atividade de prestação de serviços de tecnologia da informação.
- Empresas já terem sido citadas em matéria de revistas conceituadas no mercado: Você S.A, Exame, HSM Management, T&D Desenvolvendo Pessoas (publicação oficial da ASTD no Brasil).
- Empresas selecionadas em pesquisa da FEA/USP realizada com 21 organizações com Universidades Corporativas já consolidadas e em diferentes fases de gestão.

Na primeira etapa foram identificados dados sobre as empresas a serem pesquisadas por meio da internet, revistas e jornais, com o objetivo de caracterizar o

perfil destas organizações. Ainda nesta etapa foi enviado *e.mail* para concordância e aceitação em participar da pesquisa explicitando o objetivo da mesma ,com perguntas iniciais sobre características da empresa. Após o aceite por parte da empresa, fez-se contato telefônico direto com o informante-chave realizando uma pré-entrevista para posterior agendamento da entrevista. Foram encaminhados previamente aos informantes-chave das organizações pesquisadas o roteiro de entrevista, com perguntas abertas, a serem formuladas por ocasião da entrevista para a consecução dos objetivos da pesquisa. Para a realização da segunda etapa da pesquisa foi necessário o deslocamento para as cidades de Brasília-DF, São Paulo-SP, Curitiba-PR e Joinville-SC, onde ficam as respectivas universidades corporativas.

Na segunda etapa, foi realizada a pesquisa de campo, adotando-se como instrumento de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada, organizada em categorias de análise e obedecendo a uma ordem lógica e crescente de abrangência do tema. A entrevista foi realizada junto a executivos das universidades corporativas destas empresas, com o intuito de obter informações sobre as mesmas. O instrumento de coleta de dados permitiu uma efetiva interação entre a pesquisadora e o informante, embora tenha-se optado pela entrevista padronizada ,contudo, não houve rigidez no roteiro. Outra fonte na coleta de dados foi a observação, realizada pela pesquisadora quando em visita nas sedes das respectivas empresas.

O tratamento do material e dos dados compreendeu varias atividades, entre as quais a gravação com o consentimento dos pesquisados da entrevistas, a transcrição das fitas, leitura e análise das respostas apresentadas pelos informantes-chave, que neste estudo são os Executivos de organizações que vivenciam em seu cotidiano a realidade das Universidades Corporativas. Os argumentos apresentados pelos entrevistados foram reunidos em quatro categorias de análise conforma já mencionados: 1) Visão Geral de Universidade Corporativa; 2) descrição e trajetória de T & D para UC, 3) Gestão de Pessoas; 4) Criação de Novas Universidades Corporativas.

Algumas limitações são relevantes para adequada análise dos resultados deste estudo e merecem ser destacadas.

A limitação bibliográfica sobre universidade corporativa e educação corporativa, e diferentes abordagens principalmente sobre experiências brasileiras, assim como o acesso a determinadas informações junto a empresas, tais como

dados anteriores e posteriores a implantação das universidades corporativas em termos numéricos, acrescentariam ao presente estudo um adicional importante de informação.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Para delimitar o objeto de estudo desta pesquisa, é preciso entender o significado de população e amostra. Vergara (1998) define população como um conjunto de elementos, tais como, empresas, produtos, pessoas que possuem as características que serão objeto de estudo. Assim, a amostra é uma composição de elementos representativos de um determinado universo ou população. Isto é, a amostra é um subconjunto representativo da população.

De acordo com Barbetta (1987), os critérios para definição de amostras de pesquisas sociais assumem as mais variadas formas, de acordo como universo focalizado e os objetivos da pesquisas. A presente pesquisa, por sua característica populacional sugere a definição intencional do conjunto de organizações a serem pesquisadas. A seleção de amostras intencionais é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador. É comum a escolha de profissionais especializados quando se trata escolher elementos representativos para uma amostra e, sobretudo que tenham profundo conhecimento do tema investigado e, que além disso, estejam dispostos a fornecer informações. Além disso, a abordagem da amostragem intencional é útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra.

Neste sentido, as organizações a serem pesquisadas, foram selecionadas dentre um conjunto efetivo de organizações que, reconhecidamente, implantaram UC a partir de setores e experiências tradicionais de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. A escolha dessas organizações considerou vários aspectos, incluindo características histórico-institucionais, condições de funcionamento, imagem, tamanho organizacional, públicos de interesses, entre outros.

Assim, o conjunto de organizações a compor a amostra intencional para a presente pesquisa, inclui as seguintes instituições:

- **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT):** Empresa pública de capital brasileiro, do setor de serviços de postagem. Fundada em 1969 tem

investido em treinamento permanentemente, tendo em 2002 criada a UNICO – Universidade Corporativa Correios.

- **Grupo Carrefour Brasil:** Empresa privada, de capital estrangeiro, do setor de comércio varejista, com 43.000 colaboradores. Empresa veio para o Brasil em 1975. O Instituto de Formação Carrefour teve sua inauguração em 2002 e em 2006 a Implantação da Academia de Líderes.
- **Mcdonald Brasil:** Empresa de capital estrangeiro, do setor de serviços de restaurante, com 50.000 colaboradores. Este ano a Empresa comemora 10 anos de Universidade Corporativa-Universidade do Hambúrguer.
- **Banco do Brasil S.A.:** Empresa pública do setor financeiro, de capital brasileiro, cuja UC foi implantada em 2001. Encontra-se no estágio de geração II, em que oferece integralmente programas de educação para todos os colaboradores diretos: empregados, estagiários e prestadores de serviços.
- **Datasul S.A.:** Empresa privada, de capital brasileiro, que atua no setor de informática, soluções de software e de aprendizagem em diferentes formatos, traçando metas personalizadas de desenvolvimento organizacional. Iniciou suas atividades de UC em 1999.
- **Kraft Foods Brasil:** Empresa privada, de capital estrangeiro, que atua no setor produtivo de alimentos. A empresa implantou em 2000 a Universidade de Alimentos – UAL – sistema de educação corporativa que prepara pessoas para o setor de produção da empresa.

3.4 Coleta e análise dos dados

O planejamento de uma pesquisa inclui o levantamento, a coleta de dados e sua análise e interpretação. Na realidade, estas são as etapas principais de um estudo empírico. Para Gil (1999) a pesquisa empírica tem como finalidade a formulação de um problema ou uma questão, através do desenvolvimento de hipóteses ou premissas básicas, que irão direcionar a investigação, isto é, a coleta e a análise dos dados.

Os dados a serem coletados neste estudo, podem ser caracterizados como primários e secundários. Dados primários são definidos por Marconi e Lakatos (1990) como dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e

material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada; e os dados secundários, como imprensa em geral e obras literárias.

Na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra intencional ou não probabilística para a coleta de dados através de entrevistas com pessoas que poderão dar as informações necessárias a investigação. Para Triviños (1987) o pesquisador qualitativo apóia-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e das pessoas que fornecem as informações.

Nesta pesquisa a coleta de dados centra sua atenção nas entrevistas com os “informantes-chave” das organizações investigadas. Os informantes-chave serão selecionados em função de seus conhecimentos e experiências junto ao tipo de organização objeto desta investigação, ou seja as universidades corporativas. As entrevistas serão conduzidas tendo por base um “roteiro de questões” e, conforme Triviños (1987), neste processo de coleta de informações, o entrevistador introduz o tópico para discussão e, o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como quiser. Em contrapartida, o pesquisador ouve atentamente e faz anotações sobre os pronunciamentos para interpreta-los posteriormente.

Nesta pesquisa, também serão utilizados como fontes de dados as observações diretas e indiretas realizadas pelo pesquisador. Segundo Marconi e Presotto (1991) a observação, entendida como uma técnica de coleta de dados, pode ser sistemática ou participante. Na observação sistemática os fenômenos são observados sistematicamente, em um determinado período de tempo, enquanto que a observação participante consiste no contato direto, isto é “face à face” entre o pesquisador e o entrevistado. Assim, a coleta de dados desta pesquisa, prevê visitas sistemáticas às instalações das organizações investigadas, quando da realização das entrevistas diretas. Espera-se eficácia na obtenção dos dados pois, assume-se que os participantes terão motivação de prestar todas as informações necessárias à realização deste estudo.

O levantamento dos dados incluirá pesquisa documental e bibliográfica, para melhor caracterizar as instituições investigadas. A documentação, registros, publicações e outras fontes relevantes referente, principalmente, ao processo de transição, isto é, Setor de T & D para Universidade Corporativa. Serão ainda analisados, dados históricos, bibliografias, informações estatísticas, arquivos de

memórias e outros materiais impressos que possam contribuir para melhor conhecimento da entidade.

Conforme o exposto a pesquisa sustentar-se-á em múltiplas fontes de dados com o objetivo de proporcionar maior clareza aos significados do estudo e a validade resultados que serão encontrados. Assume-se, ainda, que a habilidade do pesquisador em conduzir a coleta de dados, ao lado do interesse e motivação dos participantes – informantes-chave, é fator fundamental para o sucesso desta investigação.

A Análise dos Dados será procedida, primordialmente, por análise descritivo-qualitativa. As entrevistas serão analisadas através da Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (1994) análise de conteúdo é um conjunto de técnicas, um instrumento, que analisa e ajuda a interpretar os significados dos dados e comunicações contidos numa mensagem.

3.5 Perguntas orientadoras de pesquisa

Com base nos objetivos propostos para esta investigação, as principais perguntas orientadoras desta pesquisa são:

- Considerando a evolução da aprendizagem e educação corporativa e a transformação do T&D em UC, quais são os fatores organizacionais que permaneceram comuns, quais são os que se alteraram e, quais são os que surgiram com a mudança?
- Que implicações esta transformação (T&D para UC) provocou e tem provocado no âmbito da Gestão de pessoas?
- Quais as implicações para o contexto organizacional em geral, em termos de estrutura, comportamento e funcionamento da organização?
- Como pode ser caracterizada a trajetória da transformação dos setores de T&D em UC das empresas a serem pesquisadas?
- Quais os principais problemas e obstáculos para a efetivação desta transformação (T & D para UC)?
- Quais são os principais Fatores Organizacionais essenciais, que devem ser levados em conta na criação de uma UC a partir do setor de T & D?

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Este Capítulo apresenta as empresas-sede, isto é, as empresas nas quais as Universidades Corporativas pesquisadas neste estudo estão vinculadas. Do vasto material disponível em Relatórios, Anúncios Promocionais, Sites e outras publicações, próprias do negócio, procurou-se neste capítulo destacar os principais aspectos informativos que interessam ao objeto da pesquisa, ou seja, suas universidades corporativas. Assim, cada uma das seis empresas-sede fazem parte deste capítulo, enquanto que a análise do perfil das UCs pesquisadas é descrita no próximo.

Conforme acima mencionado, a fonte dos dados aqui utilizados constitui-se de variados informativos divulgados pelas respectivas empresas, sites via internet disponibilizados na WEB, materiais promocionais e outros, bem como, informações colhidas *in loco*, por ocasião da realização das entrevistas.

4.1 Kraft Foods Brasil

4.1.1 Identificação da Empresa

A história da Kraft Foods Inc., começa em 1903, quando James Lewis Kraft abre um pequeno atacado de queijos em Chicago, no EUA, com US\$ 65 de capital e uma carroça alugada. Foram os primeiros passos para transformar o pequeno negócio, numa empresa centenária de sucesso, com ações pioneiras e muitas inovações, cuja trajetória se confunde com a história da indústria de alimentos no mundo. A Kraft pode ser considerada a maior empresa de alimentos dos Estados Unidos da América, e a segunda no mundo. Pertence, desde 1988, à Philip Morris, à quem foi vendida pelo valor de \$ 12,9 bilhões, um recorde na época e, já em 2004 apurou um lucro de \$ 32.168 bilhões. A Kraft Foods esta presente em 150 países, atuando em mais de 100 fábricas com cerca de 100 mil empregados diretos.

A Kraft Foods Brasil, desde 1996 quando adquiriu a Lacta S.A. tem mantido a liderança absoluta em importantes mercados de alimentos, como chocolates, bebidas em pó, biscoitos individuais e recheados. Por esta liderança, a empresa tem

recebido diversos prêmios, como o de Empresa Modelo em Responsabilidade Social Corporativa, conferido recentemente pela Revista Exame. Dentre suas marcas mais reconhecidas destacam-se Sonho de Valsa, Laka, Diamante Negro, Tang, Clinght, Maguary, Club Social, entre outras. A Kraft Foods Brasil notabiliza-se por sua capacidade de inovação, tanto na oferta de novos produtos, como em suas embalagens e formas de distribuição. Além disso, seu sucesso de vendas é assegurado por sua alta qualidade, como também por sua preocupação em quebrar paradigmas para enriquecer seus produtos com cálcio e vitaminas, de acordo com as exigências dos clientes.

No Brasil, a empresa opera em sete fábricas e emprega cerca de 7 mil funcionários e, para manter a qualidade e liderança de suas marcas ela investe decisivamente, tanto em tecnologia e inovação, quanto em pessoas. Suas equipes são talentosas, envolvidas e comprometidas com o sucesso da empresa e convivem num ambiente de crescimento e de estímulo à diversidade cultural.

4.1.2 Os valores essenciais da Kraft

Fiel à Visão e aos Valores fundamentais da corporação, todas as subsidiárias da Kraft ao redor do mundo declaram a mesma Missão: “ajudar pessoas a comer e a viver melhor”. De fato, esta declaração reflete a essência da corporação, e orienta tudo o que ela faz, em direção à satisfação das necessidades de seus consumidores. Para a empresa, a saúde e o bem estar dos empregados, clientes, consumidores e da sociedade em geral, são suas principais preocupações e, atendê-las são seus principais Valores.

- Inovação: Buscar a satisfação de necessidades reais.
- Qualidade: Cumprir promessa de sempre oferecer o melhor.
- Segurança: Garantir altos padrões em tudo o que faz.
- Respeito: Com pessoas, comunidades e ambiente.
- Integridade: Fazer a coisa certa.
- Abertura: Ouvir os outros e encorajar o diálogo.

Estes seis Valores direcionam o comportamento e o compromisso de toda a corporação, para com as pessoas que nelas trabalham, para com todos aqueles que

nela investem e para todos os que compram seus produtos. Os Valores da Kraft Foods Inc. comunicam plenamente o que o mundo pode esperar da Kraft e o que a própria Kraft espera de si mesmo.

4.1.3 Princípios fundamentais da Kraft

Paralelamente à Missão e Valores essenciais da Kraft, um conjunto de Princípios Fundamentais caracteriza sua filosofia de relacionamento com seus empregados, aplicados em todas suas empresas. Uma rápida visão de cada um desses princípios é apresentada a seguir.

1) Filosofia das Relações com os Empregados

Segundo estes princípios a Kraft é cometida a tratar seus empregados com dignidade e respeito. Para ela, esta relação é o elemento chave do sucesso da empresa. Neste sentido, as empresas da Kraft, no mundo inteiro, procuram:

- Tratar a todos os empregados com dignidade e respeito.
- Oportunizar crescimento e desenvolvimento no trabalho profissional.
- Incentivar o compromisso com diversidade cultural.
- Oferecer programas efetivos de compensação e benefícios.
- Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.
- Manter aberto os canais de comunicações, para receber e responder às demandas advindas do trabalho.

2) Responsabilidade Local da Gerência e o Princípio da Privacidade

Outro princípio fundamental adotado pela Kraft refere-se à responsabilidade dos dirigentes locais, para projetar e executar ações e procedimentos que assegurem um relacionamento saudável entre a empresa e seus empregados, em todas suas operações cotidianas. Além disso, para a Kraft, a privacidade dos empregados é um fator primordial, que deve ser adotado em todas as empresas da corporação e incluem a privacidade dos registros funcionais, que acomodam

interesses pessoais dos empregados. Para tanto, os profissionais de Recursos Humanos são treinados para reconhecer e proteger dados sensíveis e pessoais, bem como, guardar o acesso a estes dados de forma absolutamente restrita.

3) Defesa do Emprego

A Kraft procura minimizar as flutuações de emprego e, embora operando numa indústria dinâmica, ela procura planejar a necessidade de recursos humanos e adequar a força de trabalho à realidade econômica de cada local. Contudo, se a dispensa de trabalhadores for necessária, a Kraft trata seus empregados com respeito e de maneira responsável, além de dispor de uma política de auxílio financeiro e de recontração, quando for o caso.

4) Direito à Representação

A Kraft acredita que cada um de seus empregados tem o direito de filiar-se a associações de seu interesse e, respeita as escolhas de seus representantes, tratando-os respeitosamente para discutir temas relacionados com os trabalhadores, tais como acordos coletivos e outras reivindicações.

5) Política de Comunicações Abertas

A Kraft promove a troca aberta de idéias e opiniões, como um elemento importante para a construção de uma atmosfera de respeito mútuo e de crescimento individual e organizacional. Neste sentido, a Kraft utiliza os mais variados instrumentos de comunicações, incluindo o uso de publicações regulares, intranets, grupos e equipes de reuniões, e muitas outras formas, de acordo com a cultura local. Para a Kraft, comunicações saudáveis resultam num clima de trabalho confortável e confiante, que agregam resultados positivos à corporação.

6) Política de Crescimento e Desenvolvimento Profissional

A Kraft reconhece que seus empregados querem ter a oportunidade de crescer profissionalmente e, que esta motivação é um fator crítico, não somente

como sucesso pessoal, mas também, chave para o crescimento e sucesso da corporação. Assim, a Kraft acredita que o sucesso do negócio depende, em grande parte, dos empregados e, para isto, é necessário desafiá-los, treiná-los e recompensá-los adequadamente. Neste sentido, a filosofia do desenvolvimento do empregado tem cinco colunas:

- Identificação, seleção e manutenção de pessoas talentosas.
- Incentivo a construção e ao desenvolvimento da carreira profissional.
- Adoção do trabalho como fonte de aprendizagem e desenvolvimento.
- Estímulo para assumir posições futuras em suas carreiras.
- Promoção de padrões globais para o desenvolvimento profissional.

7) Avaliação de Desempenho

Outro Princípio fundamental da Kraft, diz respeito a Avaliação de Desempenho. Para tanto ela dispõe de um processo global de avaliação de desempenho dos empregados, com diretrizes gerais para a toda a corporação, respeitando especificidades locais. O sistema estabelece objetivos anuais, em conjunto com os empregados, e assegura que os suportes estratégicos necessários serão disponibilizados e alinhados às prioridades e objetivos da corporação. O processo prevê a avaliação de desempenho dos empregados e assegura que estes serão recompensados adequadamente por seus esforços. O sistema funciona como um catalisador chave para o desenvolvimento do empregado, estimulando-o a progredir e melhorar continuamente, pois oferece importantes subsídios para discussões e aspirações de desenvolvimento pessoal e profissional.

8) Princípio da Diversidade

Os consumidores da Kraft, em todo o mundo, têm idades, etnicidades, nacionalidades, gêneros, opiniões e experiências diferenciadas. Da mesma forma, a diversidade entre os empregados é também uma realidade. Para a Kraft, toda a diversidade fortalece a corporação e contribui para um clima saudável onde se aprende com a diversidade. Nesse sentido, a política de diversidade da Kraft sugere que a gestão da diversidade é primordial e, portanto recomenda:

- Avaliar as diversidades em todos os níveis organizacionais.
- Criar uma força de trabalho que reflita a diversidade dos consumidores.
- Respeitar as diferenças culturais e experiências que afetam o negócio.
- Reconhecer e responder às diferentes necessidades dos empregados e assegurar oportunidades e práticas justas de trabalho iguais a todos.
- Oportunizar o desenvolvimento de cada pessoa para alcançar seu potencial.
- Criar sistemas de medida mensuráveis em cada situação.

9) Política de segurança e saúde

A questão da segurança e da saúde é uma questão de honra da Kraft, em todas suas empresas no mundo. A corporação desenvolve sistema para criar e manter uma cultura de segurança, livre de acidentes. Para a Kraft não há nenhum nível aceitável de acidentes ou doenças de trabalho e, para conseguir seus objetivos a gerência de segurança assume um papel relevante que inclui a participação dos empregados em comitês e equipes de segurança e, além disso a gerência da segurança inclui:

- Procedimentos de segurança a ser seguidos por todos os empregados.
- Avaliação constante dos sistemas de segurança.
- Avaliação de riscos específicos de equipamento e processos de trabalho.
- Monitoramento e análise das causas dos acidentes.
- Construção de uma consciência de segurança em todas as empresas.

4.2 Banco do Brasil

4.2.1 Identificação da Empresa

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País, coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Na realidade sua história confunde-se com grande parte da história do Brasil. As vitórias que sua trajetória institucional registra são resultados,

tanto de constantes investimentos em tecnologia, quanto de sua política de treinamento, que atinge seus 82,5 mil funcionários.

O Banco do Brasil construiu, ao longo de sua existência, uma tradição de organização ágil, moderna e competitiva. Seu papel no desenvolvimento sócio-econômico-cultural brasileiro construiu sua marca como uma instituição altamente respeitada pela sociedade em geral. A declaração de sua Missão muito bem expressa esta afirmativa: O Banco do Brasil pretende ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

A característica principal da Gestão no Banco do Brasil, pode-se dizer, refere-se ao processo de tomada de decisões. De fato, com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias do Banco, as decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada, tais como comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança de suas ações e propostas de negócios. O Conselho de Administração desempenha atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras e é composto por sete membros, eleitos entre os acionistas pela Assembléia Geral, enquanto que o Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador dos atos da gestão administrativa, eleito pela Assembléia Geral, com mandato de um ano e composto por cinco membros. O Comitê de Auditoria é o órgão estatutário, com atribuições previstas na legislação, para assessorar o Conselho de Administração.

A Diretoria Executiva, responsável pela administração dos negócios, é composta pela Presidência, Vice-Presidência e Diretores. Cabe-lhe cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia Geral de acionistas e dos Conselhos. Compõe-se de dez a trinta membros (um Presidente, até nove vice-presidentes e até vinte e dois diretores), com mandato de três anos, permitida a reeleição. O Presidente do Banco do Brasil é nomeado e demissível pelo Presidente da República. Os vice-presidentes e diretores são eleitos pelo Conselho de Administração mediante indicação do Presidente do Banco. Já o cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa.

A estrutura organizacional do Banco do Brasil é, ao mesmo tempo, simples e complexa. Simples, por sua clareza e transparência e, complexa, por sua abrangência. O órgão máximo da instituição é a Assembléia Geral, assessorada por

três Conselhos – Fiscal, Administrativo e Diretor. A estrutura “rasa” do alto comando do Banco do Brasil é formada pela Diretoria Executiva, composta pela Presidência e nove Vice-Presidências. A Presidência, com sete órgãos de apoio direto ao Presidente do Banco, constitui-se no “escritório central” da instituição. As nove Vice-Presidências são responsáveis, respectivamente, pelas principais áreas de competências-fim do Banco do Brasil. São elas:

- Negócios Internacionais.
- Cartões e Novos Negócios.
- Distribuição e Varejo.
- Agronegócios.
- Governo.
- Finanças e Mercado de Capitais.
- Tecnologia e Logística.
- Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio Ambiental.
- Crédito e Controladoria.

Destaca-se que a área de RH (Gestão de Pessoas) ocupa , ao lado das mais importantes competências do Banco, uma posição no mais alto escalão organizacional da instituição. Este destaque, sem dúvidas, representa a relevância que o Banco do Brasil atribui à Diretoria de Gestão de Pessoas e Relações com Funcionários, a quem a Universidade Corporativa do Banco do Brasil esta vinculada e subordinada administrativamente.

Assim vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas, a Universidade do Banco do Brasil – UNIBB foi criada em 2002, com o objetivo de oferecer múltiplas alternativas de aprendizagem para atender a política de treinamento e desenvolvimento do Banco. A UC oferece cursos presenciais, treinamento à distância, monitoria em serviço, bolsas de graduação, programa de pós-graduação, *website* e bibliotecas, para os quase cem mil funcionários da instituição. A UC do Banco do Brasil surgiu diante da necessidade de formar e desenvolver profissionais em permanente processo de capacitação, que garanta as competências indispensáveis exigidas de um profissional no atual mundo corporativo. A análise mais detalhada da UNIBB será apresentada no próximo Capítulo.

4.3 Empresa Brasileira de Correios e Telegrafo – Correios

4.3.1 Identificação da Empresa

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma instituição nacional, cuja origem reflete a História Postal do Brasil, isto é, a História dos Correios. Embora sua instituição como uma empresa pública tenha sido apenas no final da década de 60 do século passado, sua trajetória nasce, pode-se dizer, com a Carta de Pero Vaz de Caminha.

A ECT, Correios como ainda hoje é conhecida, é uma das instituições públicas brasileira, mais respeitada pela tradição de seus serviços. São mais de cem produtos e serviços oferecidos em todos os municípios brasileiros, com uma vasta rede de unidades próprias e franqueadas. Ao todo, são mais de cem mil funcionários, dentre os quais, 55 mil Carteiros.

Assim sendo, a empresa tem cumprido efetivamente seu papel no contexto nacional, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade brasileira. A declaração de sua Missão expressa sua importância como uma das mais respeitadas instituições nacionais.

4.3.2 A missão dos Correios

A Missão da ECT, expressa sua identidade institucional e sua vinculação com a sociedade brasileira: “Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios, com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”.

A explosão da demanda de serviços postais que caracterizou o século XX, bem como, crescente exigência por qualidade e confiança nos serviços, indica uma necessidade de uma visão de futuro, para ser perseguida como uma luz norteadora do desenvolvimento da empresa. Para os Correios, sua Visão de Futuro é: “ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios”.

Neste sentido, para crescer e manter o mesmo nível de qualidade em seus serviços, a empresa constituiu e adotou princípios e valores organizacionais que refletem sua trajetória institucional e que devem ser conhecidos e adotados por todos seus colaboradores, em todas suas unidades no país.

4.3.3 Os valores dos correios

Valores organizacionais correspondem ao conjunto de crenças, princípios e modos de pensamentos predominante numa organização e, são compartilhados por todos seus membros, pois fazem parte da cultura organizacional e, portanto, de sua história. A história, a cultura e os valores organizacionais dos Correios são sintetizados na Declaração de Valores, apresentada abaixo:

- Satisfação dos Clientes.
- Respeito aos Empregados.
- Ética nos Relacionamentos.
- Competência Profissional.
- Compromisso com as diretrizes governamentais.
- Responsabilidade Social.
- Excelência Empresarial.

Assim, para melhor compreensão da “força” destes valores na vida dos Correios, uma rápida incursão por sua história e seu Perfil Institucional, faz-se necessário realizar uma breve incursão pela história dos serviços de correios no Brasil. De fato, o desenvolvimento da História Postal no Brasil, corresponde ao crescimento e á transformação do próprio país. Do surgimento dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram sua postura de elo que aproxima as pessoas, como uma instituição respeitável por seus serviços à sociedade.

Ainda no período colonial, com a chegada de Pedro Álvares Cabral, surgiu a primeira correspondência oficial – a Carta de Pero Vaz de Caminha enviada a Portugal – relatava com entusiasmo o descobrimento de uma nova terra. As dificuldades de comunicações entre Brasil e Portugal foram compensadas com a criação do Correio-mor das Cartas do Mar, em 1673. Mas, somente em 1798 foi instituído oficialmente os Correios Marítimos, que anos mais tarde, levaram os serviços para o interior da Colônia. A chegada da família Real abriu os caminhos para a melhoria do serviço postal. Já, neste ano, 1808, é instituído o Regulamento Postal do Brasil, dando início, oficialmente, aos serviços postais brasileiros.

Mais tarde, no mesmo ano da Proclamação da República, em 1889, surgia o primeiro Museu Postal Brasileiro. Tempos depois, a nação unia-se a outras do

continente em um Congresso, formando o embrião da futura União Postal Sul Americana, e em 1907 é editado o Primeiro Guia Postal do Brasil e em 1927 é indicado o transporte de correspondência por via aérea regular entre América do Sul e Europa. Em 1929 foi elaborado o Código Postal Universal, por ocasião do IX Congresso Universal em Londres, que viria apresentar soluções para os problemas modernos e dar início a uma nova era na história dos Correios.

Em 1931, então o então presidente, Getúlio Vargas, baixou o decreto pelo qual fundia a Direção-Geral dos Correios com a Repartição-Geral dos Telégrafos. Originava-se assim o Departamento de Correios e Telégrafos – o DCT, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas, cuja Administração instalou-se, num primeiro momento, no antigo Paço da Praça XV de Novembro, no Rio de Janeiro, onde ficou até ser transferida, posteriormente, para Brasília em 1975. Em 1934 é instituída a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos e, em 1941 é criado o CAN Correio Aéreo Nacional. O Decreto lei 200 de 1967 institui o Ministério das Comunicações e o DCT passa a ser subordinado a ele como uma empresa pública, denominada Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O ciclo de desenvolvimento ocorrido na década de 70 correspondeu a novas necessidades de uma clientela que, pouco a pouco, viu as distâncias serem encurtadas e percorridas graças ao serviço postal. Paralelamente, a partir de 1980 se intensifica a preocupação com a ação cultural e o desenvolvimento de ações voltadas à preservação do patrimônio cultural do Brasil, sobretudo no que se refere à memória postal. Na década de 70 são criados vários novos serviços: SEED – Serviço Especial de Entrega de Documentos.

SERCA - Serviço de Correspondência Agrupada, LT - Linhas Tronco , LTN, LTR, LTA, Na década de 80, da mesma forma a instituição de novos serviços caracterizam o desenvolvimento da ECT. Entre estes, destacam-se: Museu Postal e Telegráfico da ECT em Brasília, POSTALIS, Serviço de Seguridade dos Correios, Serviço de Documentos Achados e Perdidos, SEDEX – Serviço de Encomenda Expressa Nacional, Serviço POST-GRAMA, o FAXPOST, Serviço de Correio Acelerado Internacional – EXPRESS POST. Serviço de Correio Rural, a Rede Postal Aérea da Amazônia.

Nos anos seguintes o mesmo ritmo de inovações marcou a trajetória da empresa com a criação ou ampliação de novos serviços. Em 1999: Centro Operacional de Recife, Agência Virtual dos Correios on-line, Terminal de Carga

Aérea do Aeroporto Internacional de Brasília, Centro Operacional de Fortaleza, Sistema de Telefonia Digital, Centro Operacional e Administrativo de João Pessoa, Centro de Operações Postais (COP) de Benfica. Em 2000: Sistema de Captação de Dados nas Agências (SCADA), Sistema de Automação de Agências (SAA), Centro de Memória e Cultura dos Correios no Centro Histórico do Pelourinho em Salvador, Centro de Operações Postais de São Paulo, Centro de Operações Postais de Bauru, Campanha Nacional Antidrogas, Agência Adolfina de Pinheiros. Em 2001: Agência dos Correios de Rio do Fogo- RN, Projetos do e-Post – Quiosques de Acesso Público à Internet, o Endereço Eletrônico Permanente (EEP) e o Shopping Virtual dos Correios, Programa 5S na Administração Central. Em 2004: Correios Entrega Direta, Sedex Hoje, Sedex Mundi , Terminal da RPN no Aeroporto de Salvador, Sistema de Gerenciamento de Postagens (Sigep), Programa Importa Fácil Ciência, Correio Híbrido Postal, Endereçamento on-line. Em 2005: Correios Entrega Direta, Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE), Sara – Sistema de Automação da Rede de Atendimento, Centro de Distribuição (CD) Oeste, em Brasília.

Esta síntese histórica da EBCT, comprova sua trajetória em direção ao sucesso e as vitórias conquistadas ao longo de sua existência. Sua luta para atender a demanda societária de novos serviços postais, cada vez mais exigentes, sem dúvidas, reflete uma cultura organizacional centrada nos valores humanos. Assim, a questão que se impõe é: a que se atribui a o sucesso da EBCT? A resposta a esta questão repousa na sua política de recursos humanos, centrada no treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

4.3.4 A gestão de pessoas nos Correios

Pode-se dizer que o desenvolvimento institucional da ECT deve-se a seus colaboradores, por esta razão sua estrutura organizacional contempla, a Diretoria de Recursos Humanos no mesmo nível hierárquico das demais Diretorias, subordinadas diretamente ao Presidente da instituição. Dois órgãos colegiados – Conselho Fiscal e Conselho de Administração, ocupam o topo decisório da empresa em última instância. A Presidência é o órgão executivo maior, com sete Diretorias: Operações, Administração, Financeira, Comercial, Tecnologia e Recursos Humanos. Destaca-se, assim, o elevado nível hierárquico da área de RH, ou seja, a Diretoria

de Recursos Humanos ocupa o mesmo nível hierárquico das demais Diretorias do primeiro escalão da empresa, o que lhe oferece autonomia, e viabiliza a gestão de pessoas de forma harmônica e equânime em toda a empresa, através das Diretorias Regionais. Neste contexto, a Universidade dos Correios – UNICO, vincula-se administrativamente a Diretoria de Recursos Humanos. Por outro lado, a Gestão desempenha também um papel fundamental na história da Empresa. Desde a formação de seus dirigentes, a EBCT preocupa-se em atrair e manter talentos gerenciais. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento, em níveis de graduação e pós-graduação, nas mais variadas modalidades, visando constituir um quadro de dirigentes capazes de direcionar a Empresa a altos padrões de desempenho e produtividade e, assim tornar-me cada vez mais competitiva num mercado dinâmico e globalizado. Neste sentido a Empresa espera o cumprimento de compromissos de seus gerentes, tais como suas atitudes e forma de engajamento em relação a busca constante da excelência empresarial.

4.3.5 Compromissos Gerencias

Assim como em qualquer outra organização a gerência desempenha um papel fundamental. Nos Correios, o nível gerencial recebe apoio e considerações especiais de reconhecimento em todos os níveis organizacional. Em contrapartida, a declaração dos Compromissos Gerenciais da empresa é adotado e seguido por todos que exercem algum tipo de liderança. São eles:

- Liderar a Gestão pela Qualidade Total com o envolvimento e a participação de todos os colaboradores, garantindo – com competitividade e lucratividade – a excelência dos serviços e produtos dos Correios, consoante as aspirações dos clientes e da sociedade.
- Criar cultura favorável à implementação e contínua melhoria de processos que sejam praticados por pessoas capacitadas e motivadas a servir prazerosamente ao cliente.
- Garantir meios e assegurar ações para atingir os padrões de qualidade exigidos pelo mercado, visando à plena satisfação do cliente.
- Centrar a gestão da Empresa na obtenção da excelência no atendimento aos clientes e no desenvolvimento constante de produtos e serviços adequados às exigências do mercado e da sociedade.

- Incentivar, desenvolver e desafiar, permanentemente, os colaboradores, motivando-os para atingir a plena satisfação do cliente, garantindo a competitividade e a lucratividade dos Correios.
- Aperfeiçoar permanentemente os processos de trabalho, utilizando a excelência dos meios de produção e da tecnologia da informação para obtenção crescente da produtividade e satisfação dos colaboradores e clientes.
- Manter os Correios sempre à altura dos avanços tecnológicos requeridos pela sociedade, com criatividade e profissionalismo.
- Obter a lucratividade suficiente para garantir os recursos necessários aos investimentos destinados à satisfação do mercado: clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.

Hoje em dia, a gama de prestação de serviços e o leque de produtos que os Correios oferecem, ultrapassam as fronteiras das remessas de correspondências, cartas e outros itens. Os Correios são hoje uma empresa muito mais abrangente e dinâmica. Tudo isso garante o melhor tratamento e entrega de correspondências, encomendas e documentos em qualquer ponto do território nacional.

4.4 Carrefour

4.4.1 Identificação da Empresa

Carrefour é uma empresa francesa que controla uma rede internacional de hipermercados. Seu logotipo, diz respeito à sua origem, na França em 1959, onde a primeira loja foi aberta na cidade de Annecy, perto de um cruzamento (em Francês, “*carrefour*”). O logotipo consiste de duas setinhas, representando essa encruzilhada.

O Carrefour serve, hoje, mais de 2 bilhões de clientes por ano em mais de 9000 lojas, em 25 países da Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul. Em 1975, o Carrefour se instalou no continente americano, abrindo seu primeiro hipermercado no Brasil. Atualmente a empresa explora 73 hipermercados no Brasil. A partir de 1999, o Grupo também começou a desenvolver suas atividades supermercados através da aquisição de cadeias regionais (supermercados de Lojas Americanas, Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas e Continente) e explora

atualmente 116 supermercados. O grupo possui em mais de dez mil unidades em torno de quinhentos mil empregados e seu volume de negócios em atinge os 100 bilhões de euros, distribuídos, aproximadamente, do seguinte modo: 50% na França, 35% no resto da Europa, 8% na América Latina e 7% na Ásia.

No Brasil, desde 1975, o Carrefour opera com 189 lojas presentes nos estados do Distrito Federal, Goiás, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. Ao todo, o número de empregados no Brasil gira em torno de 50 mil pessoas. Onde quer que atue o Carrefour promove o crescimento de econômicas locais, pois suas atividades de varejo são realizadas com e através de pessoas. Além disso, o grupo adota a política de recrutar e treinar seus gerentes locais e suas equipes de funcionários, onde quer que atuem.

Os Princípios chaves que guiam a política de Recursos Humanos do grupo podem ser expressos em sete valores institucionais, que são compartilhados por todos seus empregados ao redor do mundo com a mesma coerência e executados da mesma forma em todas suas companhias. Os sete valores, ou seja, os sete pontos comuns de referência do Carrefour são os seguintes:

4.4.2 Sete valores de referência do Carrefour

Conforme já mencionado anteriormente, valores organizacionais refletem o conjunto de crenças e orientações compartilhadas em toda a organização. Os valores de referência do Carrefour são os seguintes:

- **Liberdade:** O Carrefour respeita a liberdade dos clientes de escolher a variedade de produtos oferecidos em suas lojas, de acordo com o poder de compra de cada cliente, oferecendo ao maior número de pessoas a oportunidade de comprar bens de consumo. Com relação aos empregados, a empresa estimula a iniciativa e o empreendedorismo de cada um para agirem de acordo com sua perspectiva do trabalho.
- **Responsabilidade:** O Carrefour, como Princípio fundamental, assume inteiramente as conseqüências de suas ações em relação a seus clientes, empregados, sociedade em geral e meio ambiente.

- Compartilhamento: O Carrefour utiliza suas forças e perícias para criar um valor que é compartilhado entre clientes, empregados, acionistas, sócios, fornecedores e sociedade em geral.
- Respeito: O Carrefour respeita incondicionalmente seus empregados, fornecedores e clientes, aceitando suas diferenças. Onde quer que faça negócio compreende e respeita os estilos de vida locais, as práticas, as culturas e os interesses de todas as partes envolvidas.
- Integridade: O Carrefour assume o compromisso de manter sua palavra e tratar honestamente seus clientes, empregados, fornecedores, demonstrando integridade individual e coletivamente.
- Solidariedade: Em todo o lugar onde atua, Carrefour ajuda a desenvolver a econômica local, criando empregos e oferecendo treinamento e possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Da mesma forma, a solidariedade é expressa dentro do grupo, independente de cargos e posições.
- Progresso: O Carrefour está aberto ao desenvolvimento e utilização de novas tecnologias para servir às necessidades das pessoas. Para isto, o grupo procura ser pioneiro, incentivando a inovação e abraçando as mudanças que o contexto societário sugere.

A história do Carrefour é marcada por decisões arrojadas, diferenciando a empresa de tal maneira no seu mercado, que se tornar um gigante internacional foi apenas uma consequência. Com foco sempre no consumidor, na qualidade de seus produtos e em um mundo melhor, o Carrefour tem uma longa história de vitórias e de conquistas de novos amigos-clientes.

Neste sentido, a Missão do Carrefour é assim descrita: “oferecer uma resposta adequada às expectativas dos clientes, garantindo-lhes escolha, qualidade e o menor preço”.

4.4.3 Diretrizes básicas do Carrefour

Para atender sua missão, o Carrefour segue cinco diretrizes básicas:

- Iniciativa e delegação de responsabilidade, exercidas num contexto onde todos agem solidariamente, visando um interesse comum.

- Competitividade, que requer uma adaptação permanente dos meios para obter os melhores custos de distribuição.
- O crescimento do mercado deve reforçar a independência e a valorização da empresa a longo prazo. Por isto, espera-se ter em cada mercado uma presença significativa.
- A integração com a comunidade específica de cada país deve ser orientada por valores éticos e dessa forma tornar-se referência na área.
- Diversidade e qualidade são o mote para atender todos os clientes em todas as partes do mundo, cada um com suas necessidades específicas, de acordo com sua cultura.

4.4.4 Principais funções da Gestão de Pessoas

Indubitavelmente, para o Carrefour descrever sua trajetória, desde uma pequena loja francesa aberta no final dos anos 50, até constituir-se numa rede de hipermercados com mais de 2 bilhões de clientes, em vários países do mundo, a Gestão de Pessoas, certamente desempenhou um papel fundamental. Neste sentido, algumas funções merecem destaque:

- **Contratação e Recrutamento:** O Carrefour tem por Princípio a valorização de profissionais com espírito empreendedor e comercial, com capacidade de iniciativa e de adaptação a diferentes situações.
- **Carreira:** O Carrefour ocupa posição de destaque no mercado de trabalho, onde quer que atue, em contrapartida o grupo mantém intensa preocupação com a carreira de seus colaboradores, estimulando, além de qualificações técnicas, posturas éticas, solidárias e honestas, voltadas à satisfação dos clientes.
- **Desenvolvimento e Formação:** A política de treinamento e desenvolvimento profissional do Carrefour destaca-se por sua abrangência. O Grupo investe intensamente em recursos e programas de formação profissional técnica e comportamental, além de oferecer perspectivas para a evolução de carreira, direcionadas às mais diversas posições hierárquicas na estrutura da empresa.
- **Mapeamento de Competências:** O mapeamento de competências essenciais, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento, é uma

função chave na Gestão de Pessoas, em todas as empresas do grupo Carrefour, visando a promoção interna de empregados.

- **Pessoas com Deficiências:** O Grupo Carrefour, em todo o mundo, apóia a inclusão de pessoas com deficiências em seu quadro funcional. O grupo procura desenvolver as habilidades desse público e acredita que estas pessoas podem ser ocupadas com segurança e sem riscos.
- **Comunidade:** A política de sustentabilidade do Carrefour comprova sua preocupação com a comunidade em geral. Com o comprometimento de todos os níveis, o Grupo alia as exigências econômicas da empresa, com as necessidades sociais e o respeito aos recursos naturais. Para tanto, inclui em seus negócios princípios e ações que levem à responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

A educação é o foco primordial da atuação do Carrefour em seu relacionamento com a comunidade e a sociedade em geral. Promove programas educacionais, desde alfabetização de pessoas da comunidade, até o incentivo a formação profissional em níveis de graduação e pós-graduação. O Grupo dispõe de um órgão específico para orientar estas questões. De fato, presente em 40 países, a Fundação Internacional Carrefour, sediada em Paris, desenvolve ações sociais em três diferentes áreas: nas catástrofes internacionais; na luta contra a exclusão social e no apoio a projetos educativos; e junto às pesquisas científicas e médicas. No Brasil, contribui com projetos educativos de geração de renda e inclusão social. Alguns deles merecem destaque.

4.4.5 Programas sociais do Carrefour

- **Projeto Reciclar:** Doação de 240 mil euros para a construção da sede da OnG Reciclar, que ensina a reciclagem de papel e a produção de objetos com papel reciclado para jovens de 16 a 18 anos.
- **Mobilização Social:** Campanhas e ações pontuais vinculadas às necessidades da população, desenvolvidas regularmente pelo Carrefour desde sua chegada ao Brasil, em 1975.

- Campanha de Vacinação contra a Pólio: Em parceria com o Ministério da Saúde, as lojas do Carrefour transformam-se em postos de vacinação nos dias da campanha. A cada ano, cerca de 40 mil crianças são vacinadas em suas lojas.
- Campanha do Agasalho: Todos os anos o Grupo participa da Campanha Nacional de Arrecadação de Agasalho, abrindo suas lojas para receber as doações da comunidade.
- Apoio a Organizações Sociais: O Princípio de “estender a mão a quem precisa” orienta da doação de alimentos a 280 organizações sociais que atendem menores e adolescentes carentes.

4.5 McDonald's Brasil

4.5.1 Identificação da Empresa

McDonald's Corporation é uma empresa responsável pela maior rede internacional de restaurantes do mundo, cuja atividade é conhecida como *fast food*. A Empresa foi fundada em Abril de 1955, em Illinois, nos Estados Unidos da América e, desde então continua a crescer num ritmo acelerado, à razão de uma nova loja a cada dez horas ao redor do mundo, onde vende cerca de 190 hambúrgueres por segundo. Desde a fundação suas quase 15 mil lojas venderam em torno de 100 bilhões de sanduíches. Juntamente como marcas com Coca-Cola, o McDonald's é considerado um dos mais disseminados símbolos do capitalismo internacional.

No Brasil, o McDonald's instalou-se primeiramente em 1979, no Rio de Janeiro, e dois anos depois em São Paulo. Em 2005, suas vendas já ultrapassavam 53 milhões de unidades. A rede tem, hoje, 1.146 pontos-de-venda no País e está presente em 21 Estados, além do Distrito Federal. São 544 restaurantes e 602 quiosques, por onde passam cerca de 1,5 milhão de clientes por dia. Para atender esta expansão, o McDonald's emprega perto de 35 mil funcionários, sendo, portanto, um dos maiores empregados no Brasil.

O modelo de negócio da McDonald's Corporation é um pouco diferente da maioria das outras cadeias de *fast-food*. Além das taxas normais de franquia, recursos, e porcentagem das vendas, McDonald's também recebe alugueis, parcialmente ligado às vendas, pois uma das condições do acordo de franquia,

prevê que a corporação seja dona das propriedades nas quais a muitas das franquias se instalam. Outra característica própria da rede, refere-se ao treinamento de todo o pessoal envolvido com o Sistema McDonald's, ou seja, funcionários, franqueados e fornecedores. A empresa constituiu um órgão específico para realizar seus programas de treinamento. Trata-se da Hambúrguer University, com sede em Oak Brook, Illinois, que orienta e disponibiliza recursos as suas diferentes sedes no mundo.

Para o McDonald's, adotar os mesmos compromissos, princípios e valores como indispensáveis para manter o desenvolvimento e o sucesso de todo seu sistema é o eixo central da corporação. No Brasil, por exemplo, ao longo de seus 30 anos de atuação, a empresa firmou compromissos sólidos com o país, que orientam sua atuação na sociedade brasileira. Ela aposta numa relação próxima e sincera com seus fornecedores e com a comunidade em geral e, é assim que ela orienta suas atividades no contexto das diversas economias onde atua. No Brasil, como nos demais países, sua transparência é um ponto de honra: a empresa disponibiliza dados e informações sobre suas atividades, através do Relatório McOnomics, onde descreve sua cadeia produtiva, bem como sua contribuição econômica, geração de renda, carga tributária, custos e participação no mercado brasileiro. Da mesma forma, O Balanço Social McDonald's Brasil, divulga importantes informações sobre o perfil da empresa, sua visão, estratégias, governança e gestão e, principalmente seu relacionamento com a sociedade.

Assim sendo, a McDonald's Corporation, mantém a mesma filosofia de trabalho em todas as suas 15 mil lojas ao redor do mundo, onde produzem 100 bilhões de sanduíches com a mesma qualidade. Para tanto, segue os mesmos Compromissos, os mesmos Princípios e os mesmos Valores em todas suas unidades, em qualquer país onde atua.

4.5.2 Compromissos institucionais do McDonald's

Quatro compromissos fundamentais orientam as atividades desenvolvidas pelo McDonald's Brasil. Trata-se de um conjunto de princípios que sintetizam e traduzem a amplitude daquilo que a empresa entende como seu papel na sociedade brasileira. São eles:

- Compromisso com Nossa Gente: Ser o melhor empregador e oferecer uma experiência única de desenvolvimento profissional e pessoal a seus colaboradores.
- Compromisso com a Alimentação: Oferecer produtos saudáveis e de qualidade comprovada, adequados a uma alimentação variada, equilibrada e nutritiva.
- Compromisso com a Comunidade: Participar ativamente da vida das comunidades como um “bom vizinho” que se preocupa com o meio ambiente e realiza ações em prol da saúde e do esporte.
- Compromisso com o Brasil: Investir continuamente no desenvolvimento econômico, social e ambiental do Brasil.

4.5.3 Os princípios essenciais da McDonald's

Para a McDonald's, honrar tais compromissos constitui-se num desafio, que é enfrentado com sucesso, graças ao envolvimento e contribuição direta de seus colaboradores: funcionários, franqueados e fornecedores, que compõem o Sistema McDonald's. Neste sentido, com a meta permanente de desenvolver e aprimorar esse modelo, a empresa adota quatro princípios estratégicos:

- Concentração de esforços numa única atividade: venda de refeições.
- Ênfase na Gestão de Pessoas.
- Administração Descentralizada.
- Trabalho em parceria com os fornecedores.

4.5.4 Valores

Além disso, para manter sob controle todas as variáveis envolvidas no negócio e, ainda sustentar o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo, a McDonald's orienta-se por um conjunto de Valores corporativos, que atingem todas suas unidades nos diversos países onde atua. São eles:

- Interagir permanentemente com o cliente, entendendo suas necessidades e conquistando sua simpatia, sua satisfação e sua confiança.
- Formar e desenvolver pessoas.

- Conviver de forma positiva com a diversidade de opiniões, promovendo atitudes que fortaleçam o comprometimento com a decisão da equipe.
- Agir sempre de maneira íntegra e coerente com os valores e princípios defendidos pela empresa.
- Promover com equilíbrio o sucesso de todo o Sistema McDonald's: funcionários, franqueados e fornecedores.
- Manter o entusiasmo e a determinação de fazer o melhor, renovando continuamente sua energia para o sucesso.
- Praticar efetivamente o equilíbrio e a harmonia entre os focos de dedicação – trabalho, família, saúde, estudo e lazer – que promovam a felicidade e a qualidade de vida.
- Reconhecer os esforços, as atitudes cotidianas e o empenho das pessoas em trabalhar em equipe, estimulando os talentos e celebrando as conquistas.
- Promover atitudes que reforcem a consciência e a prática da cidadania, dentro e fora da empresa.

Outra característica própria da McDonald's refere-se a sua política de contratação e formação de funcionários. Destaca-se o fato de que cerca de 70% dos atendentes, são jovens que tiveram sua primeira oportunidade profissional na empresa. Dessa política emana sua responsabilidade social como uma das maiores formadoras de profissionais para o trabalho na sociedade em geral. No Brasil, no atual quadro de funcionários 87% têm menos de 21 anos, que recebem um sólido treinamento e planos de carreira atraentes, aliados à fortes estímulos para o estudo e a formação educacional de cada um. A empresa orgulha-se pelo fato de que mais da metade dos gerentes de seus restaurantes começou com atendente, primeiro degrau da hierarquia profissional do McDonald's.

Dessa forma, sua política de inserção social, com oportunidades para todos, bem como seu compromisso com os funcionários demonstra que ela pode ser considerada a melhor empregadora, isto é, a melhor empresa para se trabalhar, conforme é reconhecida no mercado de trabalho e por prêmios recebidos, por exemplo pela Revista Exame, Você SA e outros. Além disso, a McDonald's é também reconhecida por sua responsabilidade social em várias frentes, tais como, a contratação e treinamento de portadores de necessidades especiais, como também

sua atenção à diversidade. Por exemplo, foi o primeiro restaurante brasileiro a introduzir cardápios em braile e a adotar rampa de acessibilidade a cadeiras de rodas.

Cumprе salientar que a McDonald se notabiliza por seus programas de ações sociais, entre os quais destaca-se as atividades do *Instituto Ronald McDonald*, sediado no Rio de Janeiro, o *Programa Tsuru*, lançado em 2004 voltado para o serviços de atendimento a crianças e adolescentes com câncer, e o *Programa de Humanização com Investimento no câncer infanto-juvenil no País*.

4.6 Datasul S.A

4.6.1 Identificação da Empresa

A Datasul é uma empresa brasileira, de capital nacional, pioneira no desenvolvimento e comercialização de soluções integradas de softwares. Desde sua fundação, em 1978 por Miguel Abuhad, desenvolve, licencia e presta serviços de implantação, integração, manutenção, customização, organização de processos e consultoria em soluções de gestão e relacionamento empresarial integrado.

As soluções da Datasul automatizam e gerenciam processos, tais como: finanças, recursos humanos, logística, manufatura e relacionamento com clientes e fornecedores, dentre outros. Suas soluções contribuem para a redução dos custos, aumento de produtividade e competitividade de seus clientes, bem como suportando-os nos processos de tomada de decisão e na administração do fluxo e da qualidade de informações. A Datasul foi apontada como a maior empresa, dentre as empresas de capital nacional, nos mercados brasileiros de ERP geral com 15,4% de participação em 2005, de acordo com estudo feito pela consultoria International Data Corporation (“IDC”), denominado “Brazil Back-Office App Tracker”.

4.6.2 O modelo de negócio da Datasul

O modelo de negócio da Datasul prioriza o alinhamento de interesses e o compartilhamento de riscos de seus integrantes e é estruturado em um sistema de franquias, composto pela Companhia e suas subsidiárias, por Franquias de Desenvolvimento (“FDES”) e Franquias de Distribuição (“FDIS”), que, em conjunto,

formam o *Network* da Datasul. Nesse modelo, a Companhia é responsável pelo planejamento, uso, controle e orientação de estratégias de mercado, softwares e serviços, tecnologias, marketing, vendas e gestão geral da estrutura do *Network* Datasul. As Franquias de Desenvolvimento, compreendem o desenvolvimento de softwares e aplicativos, manutenção e suporte técnico destes softwares. As Franquias de Distribuição, compreendem a prospecção de clientes, venda, implementação dos produtos e suporte pós-vendas.

A Companhia celebra diretamente com os seus clientes contratos de licença de uso e de manutenção de seus softwares. Com as FDES e FDIS a Datasul possui contratos que prevêm, dentre outros termos e condições, obrigações de exclusividade, confidencialidade e não concorrência para com a Datasul. Por meio desses contratos, as FDES são responsáveis, principalmente, pelo desenvolvimento de softwares (cujos direitos sobre a propriedade intelectual são de titularidade da Companhia), manutenção, suporte técnico e prestação de serviços de consultoria e customizações. As FDIS, por sua vez, são responsáveis pela identificação e qualificação de potenciais clientes, vendas de softwares, serviços de implantação, serviços de customização de softwares e consultoria, além do relacionamento pós-venda.

Atualmente a Datasul conta com uma rede de 38 FDIS, sendo 33 nos principais estados brasileiros e cinco distribuídas entre a Argentina, Chile, Colômbia e México. Adicionalmente, possui 10 FDES, sendo 7 localizadas no Brasil e três no exterior (Argentina, Colômbia e Chile), objetivando principalmente customizar e adaptar seus softwares à legislação e padrões econômicos específicos do local onde encontram-se seus clientes. A Companhia possui ainda, no exterior, uma filial na Argentina e subsidiárias localizadas nos Estados Unidos da América e México, cujos objetivos são similares aos das FDIS. O *Network* Datasul também atende clientes no Paraguai, Uruguai e Canadá. Em 31 de dezembro de 2006, o *Network* Datasul contava com aproximadamente 2.388 profissionais no Brasil e no exterior, sendo 134 em nossa Companhia, 85 em subsidiárias e 754 e 1.415, contratados direta ou indiretamente, pelas FDES e FDIS, respectivamente.

A Companhia presta serviços para aproximadamente 2,5 mil clientes ativos, que totalizam mais de 243,0 mil usuários, distribuídos nos mais importantes setores da economia, principalmente no setor industrial. As empresas de grande porte, empresas de médio porte e empresas que atuam no setor industrial são, em geral,

as que mais investem em softwares de gestão empresarial integrada no Brasil, segundo dados da IDC de 2006. A maior parte de seus clientes está localizada nas Regiões Sudeste e Sul do Brasil, e representaram 89,1% da receita operacional líquida de vendas de licenças de uso de software e 90,0% de nossa receita operacional líquida de manutenção, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006. A receita operacional líquida recorrente de manutenção anual média por cliente foi de aproximadamente R\$45,0 mil, com uma média de 97 usuários por cliente em 2006.

A Datasul celebra acordos de tecnologia e de negócios com os principais líderes mundiais de tecnologia, tais como Adobe, IBM, Microsoft e Progress, que permitem desenvolver soluções de softwares baseadas em padrões de mercado, que se integram e, se adaptam a outros softwares e sistemas operacionais mundialmente utilizados, proporcionando maior flexibilidade operacional e tecnológica.

A Datasul investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento, promovendo a atualização de seu portfólio de softwares e serviços para atender as demandas e exigências do mercado. Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2004, 2005 e 2006, foram investidos 10,5%, 13,5% e 11,8% da receita operacional líquida, respectivamente. O *Network* Datasul dispõe de uma equipe de aproximadamente 750 profissionais dedicados em período integral ao aprimoramento e desenvolvimento de novos softwares, customizações, atualizações e assistência técnica de suas funcionalidades.

4.6.3 Os produtos da Datasul

A Datasul comercializa uma grande variedade de softwares (básicos e avançados) e serviços destinados a empresas em diversos estágios de desenvolvimento e porte. Pode-se destacar, dentre eles:

- Soluções de ERP (Enterprise Resource Planning): Gerenciamento dos processos críticos internos de uma empresa, tais como finanças, logística e manufatura.
- Soluções de HCM (Human Capital Management): Gerenciamento dos processos e rotinas de recursos humanos e conhecimento.

- Soluções de BI (Business Intelligence): Análise e fornecimento de informações para decisões táticas e estratégicas.
- Soluções ECM (Enterprise Content Management): Gerenciamento, organização e distribuição de conteúdos e informações.
- Soluções B2B (Business to Business): Gerenciamento do relacionamento comercial e mercantil entre empresas.
- Soluções de CRM (Customer Relationship Management): Gerenciamento de relacionamentos de uma empresa com seus clientes.
- Soluções em Outsourcing: Disponibilização de softwares, comunicação e infra-estrutura de TI para utilização remota e sob demanda.
- Soluções em Educação Corporativa: Disponibilização de softwares, comunicação e infra-estrutura para a gestão do conhecimento e capacitação profissional a distância.

4.6.4 Compromissos sociais e código de conduta

Datasul e as empresas do seu Network aceitaram o desafio de traduzir o discurso e a boa vontade em ações de Responsabilidade Social. Neste sentido, apóia projetos que contribuem para a formação de cidadãos engajados através da educação e conscientização ambiental, com o objetivo de construir um futuro melhor para esta e as futuras gerações. Algumas dessas práticas estão assim consolidadas:

- TOC para Crianças: Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, a metodologia TOC - Theory of Constraints (Teoria das Restrições).
- Projeto Resgate: Mais de 100 crianças carentes, entre 3 e 15 anos, participam de cursos de artesanato, esportes e alfabetização.
- Escola de Formação em Informática no Centro Integrado João de Paula: Mantida pela Datasul Tecnologia.
- Projeto Educação: A Datasul Logística montou uma completa Sala de Informática na Escola de Ensino Fundamental Senador Rodrigo Lobo e, também patrocina aulas de informática básica gratuitamente para alunos de 5ª a 8ª série do ensino fundamental.

- Grupo Depende de Nós: Um grupo de colaboradores adotou o Colégio Estadual Elpídio Barbosa para atuarem como parceiros nesta comunidade escolar.
- Grupo Assistência Social Paraíso (GASP): Entidade voltada à assistência social da população do bairro Jardim Paraíso, na periferia de Joinville.
- Gincana Datasul Solidária: Anualmente, no mês de maio, o Grêmio Esportivo e Recreativo Datasul realiza uma campanha para arrecadação de alimentos e agasalhos.
- Narrativas de Adolescentes Surdos: Mantido pela Datasul Medical tem entre seus principais objetivos estudar a narrativa de crianças surdas para compreender algumas das questões que esta diferença sensorial propõe para a construção da subjetividade do conhecimento.
- Datasul Compromisso Ambiental: A partir de planejamento estratégico e integrado entre o Instituto Harmonia na Terra e os departamentos de Marketing e Recursos Humanos da Datasul visando a melhoria da qualidade de vida para a sociedade.

A Datasul é uma empresa que tem por missão “desenvolver a capacidade competitiva de seus clientes”. A elaboração Código de Conduta Datasul foi inspirada nesta missão e expressa os princípios éticos básicos da Empresa, que servem como fonte de orientação de comportamentos e procedimentos aceitos e recomendados a todos seus profissionais. Os Princípios adotados são os seguintes:

- Primeiro princípio: Respeito às leis e às melhores práticas de governança corporativa.
- Segundo princípio: Valorização do capital humano, como o principal fator de sucesso em empresas de prestação de serviços, principalmente pelo conhecimento que as pessoas detêm.
- Terceiro princípio: Fazer sempre melhor através da inovação.
- Quarto princípio: Compromisso com o cliente, como a razão de ser da empresa.
- Quinto princípio: Compromisso com a Datasul, pois sua função social de gerar e distribuir riqueza é , responsabilidade de todos seus profissionais.
- Sexto princípio: Manter relacionamentos construtivos no plano externo, ditados pela conduta moral inatacável e pelo interesse da Empresa e

abrangendo os Acionistas, Comunidades, Fornecedores, Autoridades, Mídia e Concorrência.

4.6.5 Pontos-chave da estratégia de desenvolvimento da Datasul

Ao longo de sua história, a Datasul vem se destacando como a empresa brasileira líder no fornecimento de softwares empresariais e conta hoje com aproximadamente três mil profissionais em seu *network* em todo o Brasil e na América Latina, através de suas franquias de distribuição. Os pontos-chave da estratégia da Datasul são:

- Manter sua liderança dentre as empresas de capital nacional nos mercados de gestão empresarial integrada para Empresas de Médio Porte e Empresas de Grande Porte no Brasil.
- Crescer significativamente em mercados adjacentes ao das Empresas de Médio Porte.
- Aumentar compras complementares de seus softwares pela sua atual base de clientes baseando-se no ciclo de compra determinado pelo crescimento dos negócios de seus clientes.
- Ampliar sua rede de distribuição e crescer na América Latina e fortalecer e expandir sua rede de distribuição no Brasil, em localidades onde ainda não atua.
- Aprimorar e introduzir novos softwares e serviços que apresentem sinergias com as suas atividades atuais, para aumentar sua participação no mercado e o retorno de investimentos feitos.
- Perseguir seletivamente novas aquisições adquirindo empresas com sólida base de clientes ou canais de distribuição que se enquadrem em seu modelo de negócios.

4.6.6 Vantagens competitivas da Datasul

A Datasul possui as seguintes vantagens competitivas:

- Liderança entre as empresas de capital nacional nos mercados de softwares de gestão empresarial integrada para Empresas de Grande Porte e Empresas

de Médio Porte.

- Forte presença no setor industrial, segmento que segundo a IDC é o que mais investe em softwares de gestão empresarial integrada no Brasil.
- Modelo comprovado de negócios empreendedor que alinha interesses e compartilha riscos.
- A Datasul utiliza uma plataforma tecnológica específica para cada software desenvolvido pela Companhia, que permite que o mesmo código fonte de um software seja facilmente utilizado tanto em uma pequena empresa quanto em uma grande companhia.
- Utilização de plataformas tecnológicas de empresas mundialmente reconhecidas no desenvolvimento de seus softwares.
- A Datasul desenvolve e comercializa uma grande variedade de softwares e serviços, capazes de atender às mais diversas necessidades de empresas em seus processos de gestão empresarial integrada, incluindo ERP, HCM, BI, ECM, B2B, CRM, Outsourcing e Educação Corporativa.
- A Datasul dispõe de uma administração altamente profissionalizada e busca o aprimoramento constante de seus profissionais, pois acredita que seu principal ativo são seus profissionais.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DO PERFIL DA UCs

Este Capítulo analisa e descreve as principais características das UCs pesquisadas, de forma a assinalar aqueles aspectos que, objetivamente, interessam a este estudo. Conforme já mencionado, os dados e informações foram coletados em Relatórios, Anúncios Promocionais, Sites da Internet e outras publicações disponibilizadas pelas empresas. Da mesma forma, as Entrevistas com os executivos das UCs investigadas, bem como as observações locais da pesquisadora, por ocasião dessas entrevistas, forma também fontes de dados para a análise e descrição dos perfis estudados. Além disso, as informações sobre as empresas que o Capítulo IV oferece, foram também fontes de dados a alimentar a análise e descrição dos perfis aqui estudados, especialmente no que se refere a Valores, Princípios, Compromissos e, outros fatores pertinentes à Gestão de Pessoas, de modo geral.

5.1 Universidade de Alimentos da Kraft Foods Brasil

5.1.1 Conceito de UC

Responsabilidade e cidadania são diretrizes que a Kraft considera essencial para o sucesso da corporação, em cada uma de suas empresas ao redor do mundo. Para ela, a confiança de seus milhares de consumidores em seus produtos é, em longo prazo, a principal estratégia de negócio. Assim, por princípio, a corporação compartilha suas políticas, programas e atividades, tanto com seus funcionários, quanto com seus consumidores e comunidade em geral, visando incentivar discussões e trocas de idéias, que consolidarão, cada vez mais, a confiança na corporação, garantindo assim a continuidade do sucesso empresarial.

Assim sendo, de acordo com este princípio, a Kraft acredita que as pessoas talentosas constituem a essência do sucesso da corporação. Por isto, dispõem de processos, métodos e recursos para o treinamento de seus empregados, de forma efetiva e duradoura. Sua ferramenta principal é o treinamento no trabalho, que além

dos aspectos técnicos, promove as atitudes e comportamentos esperados pela empresa e que serão significativos para a carreira profissional de cada empregado.

5.1.2 Fundamentos e Programas da UAL

A necessidade de ampliar e consolidar seus programas de treinamento, à luz da proposta de, além de aspectos técnicos desenvolver responsabilidade e cidadania, a Kraft considerou dois pontos essenciais. O primeiro, referia-se ao conceito de Universidade Corporativa, que vinha sendo disseminada em todo o mundo. O segundo ponto, dizia respeito ao interesse da corporação de desenvolver projetos comunitários, de acordo com sua responsabilidade social. Assim, unindo as duas idéias, a empresa vislumbrou a possibilidade de oferecer para a comunidade um projeto de melhoria social e, ao mesmo tempo, preparar novos profissionais para atuar nas indústrias de alimentos da região. Nascia, assim, a Universidade de Alimentos – UAL.

A idéia da Universidade de Alimentos transcende os limites da tradicional academia ou universidade corporativa: ela é, na verdade, uma contribuição da maior importância da Kraft para a sociedade brasileira. Mais do que formar indivíduos para a empresa, a Universidade habilita profissionais a atuar em todo o mercado de alimentos. Este é um diferencial efetivo da UAL, agregando qualidade e valor à forma de conduzir seu negócio.

Em fevereiro de 2000, foi colocado em prática o projeto Universidade de Alimentos UAL. A idéia havia sido lançada quando a KRAFT, dispendo-se a alavancar toda cadeia produtiva, desde o pequeno produtor até a própria indústria alimentícia, compreendeu que a contratação de recursos humanos qualificados, cada vez mais, determinava a competitividade da empresa. Neste sentido, a Kraft propôs-se a criar um programa especial para atrair e treinar as pessoas, que provavelmente poderiam vir a compor seu quadro de empregados. Simultaneamente, este programa especial, oferecia a oportunidade de tornar-se num programa social que contribuísse com a recolocação de profissionais no mercado de trabalho, proporcionando-lhes uma nova perspectiva de vida.

5.1.3 Diretrizes para o treinamento

Através da UAL a Kraft dispõe de métodos e recursos para o treinamento de seus empregados e, ao mesmo tempo abertos à comunidade. São programas duradouros, cuja, principal ferramenta é o treinamento no trabalho, com foco no aprendizado técnico, como também a promover atitudes e comportamento adequados ao contexto e significativos para a carreira profissional de cada treinando. São vários tipos de treinamento oferecidos pela Kraft:

- Programa de “boas vindas à Kraft”.
- Treinamentos funcionais e técnicos: manufatura, engenharia, logística, vendas.
- Treinamento via Intranet com ferramentas de auto-ajuda e curso variados.
- Treinamento para novos gerentes.
- Programas de desenvolvimento de liderança.
- Programas para líderes sênior e para pessoal executivo.

Além desses programas a UAL, oferece o Curso Boas Práticas no Processamento de Alimentos, com duração de 64 horas (cerca de três semanas) e mais 12 horas de especialização. O Curso é dividido em dois módulos, o primeiro voltado à gestão e o outro aborda disciplinas como qualidade, educação ambiental, microbiologia e higiene de alimentos, controle integrado de pragas, entre outras. Este é o curso que atende o maior número de pessoas da comunidade, que estarão preparadas para, posteriormente, ocuparem uma posição de trabalho, na Kraft ou em outra empresa do ramo, na região. Ao final do Curso, o profissional recebe o certificado de Manipulador de Alimentos, um “cartão de visitas” para trabalhar na área de alimentos.

5.1.4 Parceiros da UAL

A concretização da UAL tornou-se possível, a partir do envolvimento de aliados, comprometidos com a problemática da capacitação de mão-de-obra, como o Governo do Estado do Paraná, a Prefeitura Municipal de Curitiba, o SENAI-PR, bem como a Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Desde sua constituição, a Universidade de Alimentos já formou mais de 8 mil profissionais, capacitados para atuar, não só nas linhas de produção da empresa, mas também no mercado de alimentos em geral da indústria alimentícia da região. A maioria dos graduados já está reintegrada ao mercado de trabalho, pois a indústria alimentícia tem demonstrado especial interesse pelos profissionais que se formam na UAL. Até o fim deste ano, cerca de 4 mil pessoas deverão ser qualificadas para atuarem na Kraft e em outras empresas alimentícias do Paraná.

5.2 Universidade Corporativa do Banco do Brasil - UNIBB

5.2.1 Conceito de UC

O Banco do Brasil lançou oficialmente a sua universidade corporativa em 2002, com o objetivo central de oferecer múltiplas alternativas de aprendizagem, como cursos presenciais, treinamentos a distância, monitoria em serviço, bolsas de graduação, programas de pós-graduação, *website* e bibliotecas, para os funcionários da instituição. Através do portal da universidade corporativa, no endereço <http://uni.bb.com.br>, estão disponíveis diversos conteúdos e funcionalidades. O site ampliou o acesso aos conteúdos de desenvolvimento profissional, com informativos, artigos, entrevista, notícias, informações sobre eventos e resenhas de livros e outros materiais de aprendizagem. Somente com capacitação, o investimento previsto pelo Banco do Brasil para este ano é de R\$50 milhões, em todo o país.

5.2.2 Missão e visão da UNIBB

A UC do Banco do Brasil, criada para dar continuidade a evolução da política de educação corporativa, já praticada pelo Banco à quase cinquenta anos, foi oficialmente fundada em 11 de julho de 2002, com a finalidade de: “Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil”.

Além disso, para direcionar o crescimento e desenvolvimento da UC rumo ao futuro desejado, a instituição definiu assim sua Visão:

- Ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas.

- Ser percebida pelos funcionários como um importante aspecto de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Ser um elo efetivo para intensificar o relacionamento do Banco com o mercado e a sociedade em geral.
- Ser uma importante contribuição à ampliação dos negócios do Banco.
- Ser considerada uma promotora do desenvolvimento do Capital Intelectual da instituição e seus colaboradores.

5.2.3 Princípios filosóficos e organizacionais

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil, na verdade já existia de 1965 com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, que visava promover parcerias com instituições de ensino, escolas de inglês e ofertas de bolsas de estudos. Ao longo desse tempo tem propiciado capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários do Banco, operando em constante interação com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior. Toda essa experiência resultou na constituição da Universidade Corporativa e, fundamentou-se em princípios filosóficos e organizacionais orientados pelos seguintes propósitos:

- O profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da organização. Ao lidar com desafios faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que lhe conferem um caráter único.
- As ações da Universidade Corporativa alinham-se com o Direcionamento Estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da Missão do Banco e o desenvolvimento de suas crenças e visão de futuro, consolidando o compromisso do Banco com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.
- A Universidade Corporativa parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania.
- O Banco do Brasil constitui um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em

estreita relação com o trabalho e, procura desenvolver competências essenciais para o Banco e consciência social e profissional para as pessoas, além de estender-se às relações do Banco com a sociedade e o mercado.

- As ações da Universidade fundamentam-se na estratégia de educação contínua, ao longo de toda a carreira das pessoas, que está em constante processo de transformação e crescimento. A educação permanente representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões.
- As ações da Universidade são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

No entanto, cumpre ressaltar que o Banco já dispunha de um sistema de educação corporativa, desde 1965, o qual era considerado uma das maiores redes internas de treinamento empresarial. Para o Banco do Brasil, a constituição oficial de uma universidade corporativa, isto é, a transformação dos sistemas tradicionais de treinamento para esta nova modalidade, deve-se à necessidade de capacitação de recursos humanos, que promova as competências e diferenciais exigidos de um profissional num mercado de trabalho altamente dinâmico.

Na prática, a disponibilização de novas formas e oportunidades de aprendizado, desenvolveu e consolidou de forma significativa o processo de capacitação de funcionários como diferencial competitivo do Banco e, portanto, cumpriu um papel preponderante no desenvolvimento da própria instituição. De fato, a criação da Universidade Banco do Brasil representa a crença da organização na capacitação dos funcionários como um fator chave de crescimento e desenvolvimento institucional, além de reforçar o conceito do Banco como instituição de aprendizagem, inclusive dos seus clientes e as demais pessoas e profissionais participantes de sua cadeia de relacionamento, como parceiros, fornecedores, competidores e comunidade em geral.

Além disso, a produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema organizado e estruturado, sob a responsabilidade da UC, que disponibiliza várias oportunidades de aprendizagens a seus públicos.

5.2.4 Oportunidades de aprendizagens da UNIBB

As principais oportunidades de aprendizagens da UC do Banco do Brasil, são indicadas a seguir:

- Aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais, ensino presencial, treinamento em serviço e à distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na WEB).
- Programas em parceria com as melhores instituições de ensino do país.
- Variadas opções de auto-desenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias.
- Portal Virtual, com acesso via Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia *web*, dentre outros.

Assim, para atender suas funções, a estrutura organizacional da Universidade Corporativa do Banco do Brasil dispõe de um organismo vinculado administrativamente à Diretoria de Gestão de Pessoas e Relacionamento com Funcionários, cuja subordinação direta à Vice-Presidência do Banco demonstra a importância hierárquica da UC na estrutura organizacional da instituição, bem como sua autonomia, conforme foi descrito no Capítulo anterior.

Assim sendo, pode-se afirmar que os objetivos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil têm um alcance sócio-econômico-cultural de elevado significado no contexto do Banco, como também no âmbito da sociedade em geral. Neste sentido, uma breve avaliação de seus resultados, permite afirmar que a Universidade do Banco do Brasil:

- Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco.
- Desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos.
- Estimula a criatividade e inovação.
- Favorece o desenvolvimento da cultura empresarial.
- Amplia as oportunidades de pesquisa.

- Cria uma base de conhecimentos que assegura a competitividade.
- Estimula a cultura educativa em todas as unidades do Banco.
- Amplia a comunidade de aprendizagem do Banco.
- Expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização.
- Contribui com a cidadania e a qualidade de vida e da cultura em geral.
- Democratiza o acesso ao conhecimento, por meio da E à D.
- Valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores.

5.3 A universidade corporativa dos Correios- UNICO

5.3.1 Conceito de UC

Desde sua fundação, em 1969, quando a assumiu, a centenária instituição responsável pelos serviços postais no Brasil, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – EBCT investe em recursos humanos, visando à formação de pessoal especializado e à melhoria da qualidade operacional dos serviços prestados à sociedade. A empresa, visando ampliar, ainda mais, sua política de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, a empresa estruturou e passou a dispor de dois órgãos: a Escola Superior de Administração Postal – ESAP, voltada ao ensino do pessoal de nível superior, e o Departamento de Recursos Humanos – DRH, com representações regionais para treinarem empregados de nível básico, médio e técnico.

Nos anos seguintes, em virtude da crescente demanda e exigências de serviços postais, paralelamente ao aumento da competitividade da concorrência, cada vez mais agressiva, a ECT aumentou a receita operacional destinada às atividades de treinamento para implementar a idéia de conceber uma orientação única para o setor de educação empresarial, visando ampliar e consolidar o sistema educacional da empresa e, ainda, alinhar seus programas educacionais às estratégias da Empresa.

Como resposta às necessidades de reordenação e expansão do seu sistema educacional, a ECT, em dezembro de 2001 criou a Universidade Corporativa dos Correios – UNICO, com a finalidade de unificar as ações educacionais da Empresa, ampliá-la e estendê-las a toda cadeia organizacional e a seus colaboradores em

geral. Neste sentido, desde então a ECT, baseado no conceito de *learning organization* – empresa que aprende – a Universidade dos Correios procura firmar-se como referência em termos de formação e desenvolvimento de profissionais do setor de serviços postais no Brasil.

Nestes termos, a Universidade Corporativa dos Correios define sua Missão voltada à capacitação e desenvolvimento de recursos humanos para os serviços postais brasileiro e lança sua Carta de Princípios, contendo as diretrizes e os valores éticos que norteiam sua atuação, estratégias e ações.

5.3.2 Carta de Princípios da UNICO

Constituem-se valores fundamentais para a Universidade dos Correios a igualdade, a cidadania, a integridade, o profissionalismo, o equilíbrio, a tolerância e o comprometimento como os resultados essenciais esperados pela instituição. Para tanto, adota os seguintes princípios:

- É dever da Universidade, valorizar a diversidade cultural, defender o pluralismo de idéias, incentivar a pesquisa e a criatividade, de modo a criar condições à educação permanente do seu público-alvo.
- A atuação da Universidade deve ser transparente e manter compromisso com a verdade.
- Cabe a todos os que freqüentam a Universidade atuarem com profissionalismo, dando provas de competência e de comprometimento com os resultados pretendidos.
- As ações da Universidade pautam-se pela absoluta sintonia entre discurso e ação.
- É dever da Universidade, trabalhar permanentemente na construção e aprimoramento de instrumentos legítimos de educação que propiciem o aperfeiçoamento contínuo do seu público-alvo.
- É preceito da Universidade, empreender suas ações de modo a ajudar a preservar e a respeitar o meio ambiente como condição de sobrevivência das gerações atuais e futuras.

- A atuação da Universidade baseia-se na reflexão permanente sobre o que deve ser preservado e o que deve ser transformado em busca do equilíbrio entre tradição e renovação, como alicerce da educação.

Observa-se que o sistema de educação corporativa, sob a responsabilidade da UC, não se restringe apenas aos empregados da Empresa, seu público-alvo engloba também clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros, reguladores e operadores postais, organismos internacionais, bem como a comunidade em geral. A UC constitui-se num canal de comunicação para divulgar em toda a cadeia de valor a cultura e os valores da Empresa, bem como sua marca.

5.3.3 Valores da UC

Assim, a Universidade Corporativa dos Correios adota os Valores da própria Empresa a ECT, como um ponto de honra. Conforme já mencionados os Valores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos são os seguintes:

- A Satisfação dos Clientes.
- O Respeito aos Empregados.
- A Ética nos Relacionamentos.
- A Competência Profissional.
- O Compromisso com as Diretrizes Governamentais.
- A Responsabilidade Social.
- A Excelência Empresarial.

5.4 Instituto Carrefour

5.4.1 Conceito de UC

O Carrefour, uma das maiores redes internacionais de hipermercados do mundo, serve mais de 2 bilhões de clientes por ano em suas mais de 9000 lojas, instalou-se no Brasil a pouco mais de 20 anos e, emprega perto de 50 mil pessoas. O Carrefour serve, hoje, mais de 2 bilhões de clientes por ano em mais de 10000 lojas, em 25 países da Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul e, emprega aproximadamente 500 mil pessoas. Seu volume de negócios atinge os 100 bilhões

de euros, distribuídos, aproximadamente, do seguinte modo: 50% na França, 35% no resto da Europa, 8% na América Latina e 7% na Ásia.

Onde quer que atue, além de promover as economias locais, obedece uma política de Recursos Humanos desafiadora e atraente para seus colaboradores, que é adotada em todas suas unidades do mundo, através de um conjunto de Valores institucionais, conforme já mencionado. Assim sendo, para alcançar, aqui no Brasil, o mesmo nível de efetividade que caracteriza a rede Carrefour, foi criado em abril de 2000 o Instituto de Formação Carrefour que oferece oportunidades para que seus colaboradores ampliem e aperfeiçoem os conhecimentos sobre suas áreas de atuação.

5.4.2 Objetivos e missão da UC

Para o Carrefour, o aperfeiçoamento profissional é condição essencial para o desenvolvimento de um trabalho focado no cliente, pois todas as funções cotidianas de trabalho precisam de permanente atualização para o crescimento pessoal e profissional, quanto o crescimento e desenvolvimento da empresa. Para a corporação, uma empresa só é forte quando valoriza seus colaboradores, por isto vem formando e desenvolvendo talentos ao longo dos anos, incentivando o crescimento e a ascensão profissional.

A primeira universidade corporativa do Carrefour foi o Instituto Marcel Fournier, criado na França em 1987 e naquela época os cursos já contavam com videoconferências como tecnologia de apoio. Hoje, existem três universidades corporativas do grupo em todo o mundo e uma delas está no Brasil. É o Instituto de Formação Carrefour, já inaugurado e em funcionamento desde sua fundação em São Paulo. Esta universidade corporativa tem como objetivo treinar o público interno, clientes e fornecedores, com foco para as estratégias estabelecidas pela organização.

O Instituto de Formação Carrefour – Champion atua também como pólo gerador de idéias e projetos que atendem às expectativas e exigências do mercado. Os projetos de formação são dinâmicos, possibilitando aos empregados e colaboradores integrar-se às estratégias e objetivos da empresa e melhorar permanentemente seu desempenho. A base de seu funcionamento repousa nas três

tradicionais vertentes praticadas no Grupo Carrefour: Missão e Valores; Políticas e Estratégia; o “Saber Fazer”.

Em síntese, para a corporação, a formação é, e sempre será, a base para o sucesso empresarial, bem como o fio condutor do crescimento pessoal. O Instituto de Formação Carrefour é uma iniciativa que faz parte das responsabilidades e do compromisso que o Grupo tem com o Brasil e com a sociedade brasileira em geral.

5.4.3 Estrutura e Programas da UC

A Universidade Carrefour, ou seja, o Instituto de Formação Carrefour dispõe de uma equipe altamente especializada, composta de profissionais criativos e preparados para atender as necessidades de capacitação de pessoal, de forma efetiva. Opera com infra-estrutura adequada à sua finalidade. Salas de formação, que dispõem de computadores com kit multimídia, VHS, DVD, TV, internet e intranet permitem estreito contato dos participantes com a tecnologia de ponta. Atualmente, o Instituto oferece 114 cursos em diferentes áreas, como Informática, Marketing e programas para executivos e para a área de vendas. Nenhum outro instituto do Carrefour no mundo tem um número tão grande de cursos. Os programas de treinamento têm durações variadas, que vão de quatro horas a 15 dias, no máximo. Alguns dos cursos são obrigatórios - os chamados programas estratégicos – e são definidos pela direção da empresa. Por exemplo, todos os funcionários, não importando o nível gerencial, têm que participar do curso Atendimento ao Cliente.

De fato, o Carrefour investe pesado em treinamento corporativo: de seus 50 mil empregados no Brasil, 39 mil já participaram de cursos oferecidos pela Empresa e, o Instituto de Formação, apesar de ter sido inaugurado à pouco tempo, já contabiliza o treinamento de aproximadamente 3 mil pessoas. A par do Instituto, os demais alunos realizaram cursos no que é chamado de “formações federadas”, que são programas praticados em outras regiões do País, onde funcionários de várias lojas de uma mesma região são reunidos em programas de formações locais, desenvolvidas nas próprias lojas, espalhadas pelo Brasil.

Além disso, com base na experiência em treinamento de empregados da corporação a mais de 30 anos, o Carrefour está a investir em projetos de *e-learning*, cujos primeiros cursos já estão sendo lançados. Na realidade, este é o próximo desafio do Grupo, no que se refere à educação corporativa, isto é: diminuir

distâncias. Do ponto de vista tecnológico, a empresa já tem todo o suporte necessário para a implantação de projetos de *e-learning*. Os cursos estão sendo desenvolvidos e serão lançados brevemente. O primeiro curso à distância do Instituto de Formação Carrefour vai ser dirigido à formação para repositores. O Curso já existe no modelo presencial e o conteúdo está sendo adaptado para o ensino à distância, via Intranet. As principais mudanças constituir-se-ão nas animações e efeitos sonoros do programa.

A prioridade dos programas *de e-learning* do Carrefour é a interação direta entre o aluno e o tutor *on line*, mas se for necessário, as aulas presenciais e à distância poderão ser mescladas. Para as unidades e filiais brasileiras, os programas de treinamento à distância, permitirá uma efetiva integração entre elas. Este foi um dos fatores determinante para que a corporação decidisse investir em educação à distância.

Uma breve avaliação dos programas desenvolvidos no Carrefour permite afirmar que os empregados demonstram muito interesse nos cursos disponibilizados. Em geral, à exceção dos programas exigidos pela Empresa, não há imposição quanto à realização dos cursos: a participação é definida pelo empregado e por seu superior, que em conjunto avaliam a necessidade do treinamento. Assim, a maior motivação é, portanto, o envolvimento deles e de seus chefes nos programas.

5.5 A universidade do Hambúrguer da McDonald's- UH

5.5.1 Conceito e missão da UH

A McDonald's Corporation é a maior rede de *fast food* do mundo. Fundada nos Estados Unidos da América em 1955, continua a crescer numa velocidade fantástica em todas as partes do mundo. No Brasil, instalou-se no final da década de 70 no Rio de Janeiro e, hoje, conta com mais de 1000 pontos-de-vendas, onde emprega perto de 35 mil funcionários, sendo, portanto, um dos maiores empregadores no Brasil.

Em todos suas 15 mil lojas ao redor do mundo, a Universidade do Hambúrguer tem por Missão: “oferecer educação corporativa moderna a seu público-alvo, capacitando pessoas para atender às estratégias do McDonald's com

qualidade técnica e comportamental, visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes e o crescimento e a competitividade da empresa”.

A McDonald's é uma empresa que valoriza e investe na qualificação e no aprendizado constante de seus funcionários e parceiros. Desde os anos 60 mantém instituições destinadas exclusivamente ao ensino e à pesquisa de todos os aspectos da produção dos alimentos e da operação dos seus restaurantes. Com o crescimento da empresa, esses centros de excelência e treinamento de profissionais se espalharam pelo mundo e, hoje, estão presentes em vários países. No Brasil, a Universidade do Hambúrguer (UH) abriu as portas em outubro de 1997, em São Paulo, fruto de um investimento de US\$7 milhões, para atender funcionários e parceiros de toda a América Latina. Desde então mais de três mil alunos já foram treinados.

Os cursos são dirigidos a funcionários que ocupam cargos de gerência, tanto da corporação, como dos restaurantes, próprio e franqueados. A Universidade está também aberta a parceiros, e fornecedores do sistema McDonald's, além de empresários que estão se preparando para assumir franquias. São oferecidos cursos Técnicos, de Administração Básica e Comportamentais e, as opções de aprendizado vão desde cursos relativamente simples na área de informática, até cursos sobre práticas de gestão para líderes, passando por curso na área de finanças, marketing, recursos humanos e gestão corporativa. Boa parte dos conteúdos dos cursos é dedicada ao relacionamento humano, à motivação dos funcionários e à satisfação de cliente. Além dessa, outra importante área é o funcionamento de equipamentos e o cumprimento dos padrões de qualidade dos produtos McDonald's.

5.5.2 Localização e Estrutura da UH

A Universidade do Hambúrguer está localizada em Alphaville (SP) ao lado da sede do McDonald's Brasil. Seu prédio, construído nos moldes da Hambúrguer University dos Estados Unidos, ocupa uma área de 3500 metros quadrados. Seu ambiente agradável e tecnologicamente moderno permite a realização de aulas para grupos de diferentes tamanhos e necessidades. Sua estrutura, que comporta o atendimento simultâneo de 240 alunos, é composta por um auditório para 120 pessoas, laboratório, biblioteca, videoteca, sala de edição de vídeo, salas para aulas de informática, área de *break* e cabines de tradução simultânea. Há também, três

salas grandes de aula, com capacidade para 50 alunos cada, dotadas de avançados recursos tecnológicos (videoconferência e terminais, duas delas podendo ser convertidas em um único salão para 120 alunos). A vinculação da UH com a McDonald's do Brasil, pode-se dizer, é apenas administrativa. A política, modelo de gestão, procedimentos, bem como recursos e perspectivas, obedecem as normas gerais da corporação e, que de fato, estendem-se a todas as regiões no mundo onde atua. Por esta razão, pode-se observar o alto grau de autonomia da UH no Brasil para firmar acordos, convênios ou parcerias.

5.5.3 Corpo docente da UH

O corpo docente é formado por consultores que representam as três regionais da empresa, como também por profissionais da própria Universidade. Para integrar o time de professores, o requisito principal é conhecer profundamente a operação e o negócio McDonald's, em todos os seus detalhes e particularidades. Fazer parte do corpo docentes da UH é, também, uma forma de reconhecimento da empresa à contribuição do funcionário ao desenvolvimento do sistema McDonald's. Além dos professores, integram a equipe da UH uma Diretora de Treinamento, quatro Gerentes de treinamento, um Coordenador da Universidade e uma Consultora de Comunicação e Educação. Frequentemente, especialistas das mais renomadas instituições de ensino são convidados a participar de cursos e palestras promovidos pela UH.

5.5.4 Parcerias e programas da UH

A UH do Brasil é parceira de inúmeras instituições de ensino e educação corporativa, tais como o Serviço Nacional de aprendizagem Comercial-SENAC, a Fundação Getulio Vargas-FGV/SP, a Universidade Paulista-UNIP e as escolas de idiomas Wizard e Skill. A Universidade, também firmou convênio com a área de Ensino à Distância, para oferecer cursos de Marketing, Finanças e Recursos Humanos aos gerentes de restaurantes, visando mantê-los atualizados em suas atividades gerenciais. As parcerias com a FGV e a UNIP visam facilitar o acesso dos funcionários a cursos de graduação, pós-graduação e MBA.

Os cursos atualmente disponíveis na Universidade do Hambúrguer Brasil são: Relações com a Mídia, Técnicas de Apresentação e Facilitações, Consultoria de Negócios, Marketing Básico, Curso Avançado de Operações, Práticas de Liderança em Restaurantes, Práticas de Liderança de Negócios, Curso Básico para Gerentes e Operadores. Todos os cursos têm duração média de quatro a seis dias e estão disponíveis a todos os interessados, no Catálogo de Cursos, onde as respectivas informações sobre programas, datas e forma de inscrição são divulgadas. A participação é livre, ou seja, não é obrigatória, porém precisa ser parte do plano de crescimento de cada um e de sua motivação para realizá-lo.

5.6 Universidade Corporativa Datasul

5.6.1 Conceito e estrutura da UC

A Universidade Datasul atua como um *personal trainer* do conhecimento, isto é, ela prepara profissionais que irão, em suas empresas, enfrentar desafios e competitividade, utilizando as Soluções Datasul. A Universidade dispõe de equipes de instrutores *ad hoc*, capacitadas para criar e oferecer treinamentos (trilhas de aprendizagens) diferenciados, com conteúdos e métodos direcionados às necessidades específicas de cada empresa-cliente, através de um Plano de Aprendizagem (*personal*), com ênfase nos conhecimentos que a empresa já possui e, que descreva o que ela deseja, é elaborado. Após a transferência de conhecimento a Datasul compromete-se a acompanhar e avaliar a implementação do plano, para verificar o aproveitamento da aprendizagem.

A Universidade Corporativa Datasul vincula-se administrativamente à Gerência de Capital Humano da empresa, que está subordinada diretamente à Direção Geral da empresa. Sua estrutura interna é bastante simplificada, pois seus programas, em sua maioria, são desenvolvidos através do ensino à distância ou conveniados.

Para atingir os objetivos desejados, a empresa-cliente precisa capacitar todos seus níveis organizativos na utilização das Soluções Datasul, desde seus executivos, profissionais de TI, bem como seus usuários. A Universidade Datasul disponibiliza os conteúdos da aprendizagem de acordo com a necessidade de cada cliente e provê treinamentos introdutórios para os novos usuários, ou seja,

profissionais de TI, times de implantação, bem como o pessoal executivo. A Datasul utiliza, além dos profissionais da matriz em Joinville, equipes de atendimento, consultores, distribuídas em todo o Brasil.

5.6.2 As soluções de aprendizagem

Para a Datasul, a qualidade de suas Soluções depende, em grande parte, de seus consultores, ou seja, seu pessoal de vendas, treinamento, implantação e suporte de acompanhamento. Por isso, a Universidade Datasul desenvolveu uma metodologia própria para treinar seus consultores. Um diagnóstico inicial revela o nível de conhecimento de cada consultor e a seguir, compara-se com o que lhe será exigido e, então, uma Trilha de Treinamento é definida para completar a formação do consultor, de acordo com o trabalho que irá realizar.

A Universidade Datasul realiza todo o monitoramento da transferência do conhecimento, porém, ela considera fundamental, a forma pela qual o conteúdo é preparado. Assim, as Soluções de Aprendizagem que você recebe é preparado. A descrição básica da forma pela qual as Soluções de Aprendizagem Datasul são preparadas, é apresentado a seguir.

- Novo Cenário de Aprendizagem: Para cumprir sua Missão a Universidade Datasul acompanha de perto as tendências de treinamento e desenvolvimento na sua área de atuação, tanto no Brasil como no mundo. A natural dificuldade das empresas em geral, para encontrarem tempo e condições para realizar em seus programas de treinamento, requer da Datasul uma atuação dinâmica e inovadora. Por isto ela realizou uma mudança completa na sua forma de entrega dos conhecimentos relacionados às Soluções Datasul. Para ela é básico que a aprendizagem seja realizada na medida e na hora que é necessária.
- Conhecimento na Medida Certa para tornar possível a entrega do conhecimento à empresa-cliente, na medida certa, a Universidade Datasul dividiu os conteúdos programáticos dos cursos presenciais em processos menores, que foram chamados de objetos de aprendizagem. Com estes objetos de aprendizagem o conhecimento pode ser entregue no momento em que é necessário e na medida certa da sua necessidade.

- Diagnóstico de Gap de Conhecimento: Para a transferência do conhecimento *na medida e na hora certa*, a Universidade desenvolveu uma metodologia denominada Diagnóstico de Gap de Conhecimento, por meio da qual pode-se identificar o quanto a empresa-cliente conhecem os produtos Datasul e, qual o Gap que eles apresentam em relação ao conhecimento necessário para a utilização das Soluções Datasul no seu dia-a-dia. A aplicação do diagnóstico e a avaliação dos dados permitem o desenvolvimento de uma “trilha de treinamentos”, sob medida para cada caso.

5.6.3 Formatos do Treinamento

De acordo com cada caso, a Universidade oferece diferentes formas de treinamento, tais como, presenciais em salas de aula, aprendizagem em salas de aula virtuais com sessões ao vivo e gravadas, treinamentos na própria empresa e as Soluções de aprendizagem personalizadas.

- Sala de aula virtual - sessão ao vivo: A Universidade disponibiliza esta modalidade, tendência atual de aprendizagem, para seus clientes, que necessitam apenas um computador multimídia conectado à Internet, para o treinamento, com interação em tempo real com a equipe de instrutores certificados.
- Sala de aula virtual - sessão gravada: Caso não seja possível acompanhar uma sessão ao vivo, é possível aprender por meio de sessões gravadas, que disponibilizam o conteúdo a qualquer momento.
- Aprendizagem presencial em salas de aula: A Universidade Datasul dispõe de vários centros de treinamento em todo Brasil, com salas equipadas e calendários regionalizados de treinamentos presenciais.
- Aprendizagem na empresa: O treinamento pode ser ministrado de forma presencial nas instalações da própria empresa-cliente, com a mesma duração e o mesmo material didático utilizado nos centros de treinamento.

5.6.4 Benefícios para a Empresa-Cliente

A Universidade Datasul tem uma nova proposta: avaliar sua real necessidade de conhecimento, oferecer uma solução de aprendizagem sob medida, no tamanho certo, com uma forma de entrega fácil, rápida e de menor custo.

Na modalidade presencial os clientes têm que passar pelo menos 16 horas em sala de aula, para reciclar ou ter acesso ao conhecimento. Muitas vezes o que precisam saber é apenas um determinado processo, que pode ser aprendido em 2 ou 4 horas. Além disso, existem os altos custos de deslocamento dos profissionais envolvidos, que incluem viagens e estadias. Com as novas soluções de aprendizagem da Universidade Datasul você pode ter mais benefícios, sem estes inconvenientes.

Após o treinamento, os consultores são avaliados e recebem a Certificação Datasul, que lhe conferem o reconhecimento diferenciado junto aos clientes.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa focalizou um tipo especial de organização: as *universidades corporativas*. Na realidade, as UCs são organizações constituídas e vinculadas em empresas, cujo nível de conscientização sobre a importância dos seus recursos humanos, requererem mais do que tradicionalmente é oferecido na maioria das áreas de treinamento e desenvolvimento. Trata-se de algo mais sofisticado em termos de tecnologia, estrutura e recursos e, sobretudo de uma nova concepção sobre a aprendizagem e educação corporativa. As Universidades Corporativas surgiram nos Estados Unidos, na década de 80 em resposta à demanda, cada vez maior, de qualificação de recursos humanos indispensáveis ao crescimento e a competitividade das empresas, bem como para atender a necessidade das organizações aprenderem a criar conhecimento para acompanharem as transformações inerentes ao mundo moderno. A literatura organizacional sugere que se trata de uma evolução natural, isto é, das tradicionais práticas de T&D para as UCs e, que este tem sido o caminho trilhado por um grande número de empresas ao redor do mundo.

A presente Tese assume que as UCs são constituídas como resultado da evolução do significado e importância da aprendizagem e educação corporativas no universo organizacional moderno. Neste sentido, o objetivo central deste estudo foi investigar, analisar e caracterizar os principais fatores organizacionais que influenciam essa evolução e sugerem a transformação dos tradicionais setores de T&D em órgãos denominados de Universidades Corporativas. As UCs são unidades, embora vinculadas administrativamente à suas empresas, que mantêm uma relativa autonomia, com liberdade de definir seus programas, estabelecer convênio e parcerias externas e, em alguns casos com expressiva disponibilidade de recursos para implementar suas metas.

A presente Pesquisa, para atender aos objetivos de investigação, analisou seis casos brasileiros de empresas que implantaram suas UCs. A metodologia utilizada, observou rigorosamente as orientações científicas para trabalhos desta natureza, conforme relatado no Capítulo III. Os dados foram coletados tanto em materiais e documentos divulgados pelas empresas pesquisadas, quanto em

entrevistas com informantes chaves das UCs estudadas, bem como as observações *in loco* procedidas pela pesquisadora.

Assim, o presente capítulo descreve analiticamente os dados coletados na pesquisa, analisa e discute a relação entre eles nas empresas estudadas, em direção aos resultados que respondam ao problema de pesquisa, inicialmente formulado. Para tanto, o capítulo está organizado, a partir de suas categorias de análise, conforme definidas nos objetivos específicos da pesquisa, os quais nortearam este estudo.

a) Categoria de Análise 1 – Concepção, Significado e Importância das UCs

- O que é uma UC? Qual sua missão? Objetivos? Estrutura? Vínculo?
- Por que criar uma UC? Quem decide? Quando criar?
- Que tipo empresa (área, tamanho) pode constituir sua UC?
- Como é avaliada? Custos? Produtividade? Ações sociais?
- Quem participa das UC? Quem são os docentes? Discentes?
- Que tipo de certificação ela oferece?

b) Categoria de Análise 2 – As UCs e a Gestão de Pessoas

- Quais as implicações mais significativas em relação as pessoas, em termos de Motivação? Produtividade? Estabilidade? Competência? Crescimento pessoal?
- E, em relação às políticas de Recursos Humanos?
- E em relação a empresa? Cultura Organizacional? Princípios e Valores? Inovação? Criação do Conhecimento? Imagem interna e externa? Expansão? Gestão Estratégica? Gestão de Pessoas?
- Qual a vinculação com o órgão de Recursos Humanos?

c) Categoria de Análise 3 - Evolução da Aprendizagem e Educação Corporativa: T&D para UC

- Quais os fatores organizacionais comuns entre T&D e UC? Quais os diferentes?
- Objetivos? Estrutura? Tamanho? Abrangência?

- Quais foram os fatores determinantes da decisão de criar a UC? Causar? Fatos?
 - Como funciona? Quais são os principais Programas? Como surgem?
 - Com são avaliados? Qual a influencia no próprio negócio?
 - Que tipo de Convênios dispõe com outras instituições? Quais?
- d) Categoria de Análise 4 – Fatores Essenciais para a Criação de uma UC
- Que razões sustentam a decisão de uma empresa para criar uma UC?
 - Quais os principais fatores organizacionais, indispensáveis à criação de uma nova UC? Quais os principais passos? Qual o grau de complexidade/dificuldade em cada uma dessas fases?
 - A UC é apenas um “modismo” no mundo corporativo? Ou é uma instituição que venho para ficar? Quais são as tendências? Perspectivas? O futuro da UC?
 - Outros pontos fundamentais para a criação de uma UC.

6.1 Concepção, Significado e Importância das UCs

As Universidades Corporativas surgem no contexto de mudanças do universo organizacional no último quarto do século passado. A literatura, então, já alertava: “o terceiro milênio irá exigir forte inclinação para o rompimento de praticas organizacionais convencionais e, em contrapartida, irá requerer uma acentuada inclinação à desordenarão e à inovação”. Nesta era de informatização globalizada, as transformações globais estão a influenciar valores culturais arraigados e a provocar uma nova visão de mundo do homem, em relação a sua vida pessoal, familiar e profissional. Neste ambiente de descontinuidade, conforme expressão de Peter Drucker, inexoravelmente, essas forças globais exigem mudanças organizacionais em seus vários sistemas: social, tecnológico e gerencial.

Mudança no subsistema social implica em novos valores, mudanças de atitudes e comportamentos, novas normas e procedimentos; enquanto no subsistema tecnológico, novas tecnologias e processos e divisão de trabalho mais produtivos são requisitados. Quanto ao subsistema gerencial a desordenação é

inquestionável, desde mudanças no sistema de poder e autoridade e do processo decisório, bem como a alocação de recursos.

Assim, como uma premissa básica, pode-se ressaltar: as transformações globais exigem mudanças organizacionais, que dependem de novas formas de pensar e atuar nas organizações, ou seja, requerem aprendizagem e educação corporativas, continua e integrada às metas e objetivos organizacionais. E neste ambiente de mudanças que surgem as Universidades Corporativas, como uma poderosa estratégia de desenvolvimento dos negócios, no limiar do Século XXI.

De forma geral, as empresas estudadas nesta pesquisa, seguiram os mesmos passos, conforme acima mencionados. Isto é, todas as empresas investigadas criaram suas universidades corporativas como estratégia de mudança do modelo de gestão, em busca de competitividade. Por exemplo, a Kraft Foods Brasil, direcionada por sua matriz mundial inaugurou, no Brasil a Universidade de Alimentos em 2000. De acordo com um dos executivos entrevistados, a UAL surgiu com a finalidade de alavancar estratégias para o crescimento e desenvolvimento da empresa e preparar novos profissionais para a linha de produção – a Kraft havia transferido suas operações de São Paulo para Curitiba. No mesmo ano, o Grupo Carrefour Brasil constituía o Instituto de Formação Carrefour, com a finalidade de consolidar e unificar os valores culturais da organização. Em 2002, o Banco do Brasil constituiu a Universidade do Banco do Brasil – UNIBB, vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas, ressaltando assim, a importância que a empresa atribuía a seu capital humano. As demais empresas participantes da pesquisa, também, constituíram suas universidades nesta época, à exceção da Universidade do Hambúrguer, do McDonald's, já instalada desde 1997, quando a empresa promovia profundas transformações em seu modelo de Gestão, em busca de expansão e crescimento organizacional.

A análise das UCs pesquisadas permite afirmar que, institucionalmente, elas perseguiram objetivos semelhantes. A Declaração da Missão da Universidade do Hambúrguer é representativa desta afirmação:

[...] oferecer Educação corporativa moderna a seu público alvo, capacitando pessoas para atender às estratégias da empresa, com qualidade técnica e comportamental, visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes e o crescimento e a competitividade da empresa.

Embora não haja um conceito único de universidade corporativa, a pesquisa revelou uma tendência consensual sobre o significado destas instituições, expressos em varias passagens das entrevistas mantidas com os executivos das UCs pesquisadas. Algumas dessas expressões, destiladas dos depoimentos, exemplificam esta afirmativa:

[...] é uma instituição com a finalidade de realizar ações educacionais voltadas à estratégias das empresas; [...] caminha na direção do que a empresa planeja para seu negócio; [...] prepara profissionais para novos desafios; [...] nivela e traça padrões de desempenho dentro do que a empresa espera; [...] é um catalizador de todo o conhecimento organizacional; [...] enfatiza o elemento humano e valoriza o nível intelectual de seus colaboradores; [...] é um investimento prioritário em educação

Observa-se que estes depoimentos coincidem com o arcabouço conceitual expresso da literatura. Por exemplo, para Eboli (2001) as UCs são sistemas de educação corporativas comprometidas com a qualificação e o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, como um elemento-chave na criação de um diferencial competitivo das empresas. Da mesma forma, enfatizando a gestão do conhecimento, Dias e Caon (2004) afirmam que as universidades corporativas não se restringem a desenvolver apenas habilidades técnicas e comportamentais. Elas exploram também as competências básicas exigidas pela empresa estendendo-se ao seu público externo: fornecedores, clientes e concorrentes. Para estas autoras, sobretudo, as UCs assumem a gestão do conhecimento, criando condições e estimulando a capacidade organizacional de *aprender a aprender*.

No entanto, quanto à denominação de universidade, para este tipo de organização, não há plena concordância. Segundo depoimento da Executiva entrevistada na Universidade dos Correios,

O nome que é adotado independe e é o menos importante... a questão é a ideologia de educação corporativa e a aplicação adequada a cada modelo de empresa. Nos Correios, a denominação de universidade, foi, na época (2002), um pouco de modismo, no entanto a ÚNICO foi constituída com a parceria de duas instituições educacionais: a Escola Superior de Administração Postal dos Correios, fundada em 1976, e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Por outro lado, o Executivo entrevistado na Universidade do Banco do Brasil, mostrou-se crítico em relação ao termo universidade. Em seu depoimento afirmou:

O termo universidade surgiu nos Estados Unidos, menos como uma estratégia organizacional e mais como uma estratégia de marketing, interessante pra dar visibilidade e valorizar a área e, ainda, alinhar o T&D às estratégias organizacionais [...] uma bela estratégia de marketing [...] trocar o nome da área de treinamento para o nome de universidade corporativa [...] parece um paradoxo construir uma universidade onde as pessoas precisam refletir sobre os caminhos da sociedade e, ainda estarem vinculadas às estratégias pragmáticas e positivistas próprias do capitalismo [...] então o conceito de universidade corporativa deveria ser compreendido como ponto de referência para a pesquisa, o ensino e a extensão, para atender a formação de pessoas para a necessidade profissional da comunidade [...] Mas como uma universidade corporativa de uma empresa vai fazer pesquisa? Daí, você elimina 99% das universidade corporativa, pois não investem em pesquisa com essa perspectiva [...] esta questão do nome é panacéia [...] o nome não quer dizer nada, embora este movimento de UCs seja positivo para estimular as empresas a estruturar suas áreas de T&D como maior destaque para atender o crescimento humano e profissional de seus colaboradores [...] contudo, o nome agradou porque caiu no apelo popular.

Diferentes opiniões em relação a denominação de universidade para a educação corporativa, foram manifestadas por outros entrevistados. A Executiva da Universidade Datasul afirmou:

Olha eu gosto do nome...estamos formando profissionais para atender o nosso negócio [...] parece que você falar de universidade, é ter um leque maior de possibilidades de ações educacionais [...] é mais aberto. Logicamente a maioria das UCs nasceram dentro T&D, mas a diferença é que você tem que estar alinhado às estratégias da empresa, este é o foco [...] diferentemente do T&D tradicional que era mais pontual para atender necessidades específicas daquele momento, sem pensar nas necessidades e possibilidades futuras [...] como universidade você tem que acompanhar a estratégia da empresa [...] na direção do que a empresa planeja para seu negócio.

Na realidade, esta denominação-universidade – não comporta o sentido que este termo apresenta no sistema de ensino, conforme observa Meister (1999). Para ela, no contexto do Ensino superior, o termo universidade é, comumente, compreendido, como um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, tendo por função precípua garantir a conservação e o progresso dos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa. No caso da universidade corporativa, esta é definida como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresarias de uma organização conforme Meister, (1999). Da mesma forma, para Eboli (1999), enquanto as universidades convencionais desenvolvem competências baseadas em sólida formação conceitual através de um sistema educacional formal, ensinando crenças e valores universais,

a universidade corporativa procura desenvolver competências voltadas para o sucesso do negócio, baseado em práticas de negócios, ensinando crenças e valores da empresa.

Estrutura organizacional é uma importante variável no estudo das organizações. Nesta pesquisa, a análise das estruturas organizacionais das UCs mostra uma forte tendência quanto a posição e a vinculação destes órgãos em relação a empresa como um todo. Conforme apresentado no Capítulo IV, pode-se verificar que, de modo geral, as estruturas organizacionais das UCs pesquisadas apresentam características semelhantes.

A Universidade do Banco do Brasil é subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas, cuja área de competência – Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio Ambiental é exclusiva do Vice-Presidente do Banco. Esta posição comprova o nível hierárquico da área e o significado e importância da aprendizagem e educação corporativa para a instituição. De acordo com o depoimento do Executivo entrevistado,

A autonomia da UNIBB é bastante expressiva. Não há limitações financeiras para o desenvolvimento de nossas atividades e dispomos de espaço e estrutura física específica, estamos equipados com tecnologias de primeira linha, bem como um quadro de amplo de pessoal, em torno de 250 funcionários diretos [...] atendemos em torno de 20.000 alunos em programas em níveis de Graduação e pós-graduação, além da média de 42.000 funcionários participando em programas de treinamentos em suas 20 unidades regionais.

Em contrapartida a Universidade Corporativa da Datasul, dispõe de uma estrutura organizacional simplificada. O órgão dispõe de, apenas, 3 gerenciantes para as atividades administrativas e várias equipes *ad hoc* de consultores-instrutores, recrutados interna e externamente, responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de formação e qualificação. Esta estrutura justifica-se na medida em que a grande maioria das atividades educacionais é através do Ensino à Distância. Segundo a entrevista,

Desde sua criação em 2002, a UC já qualificou aproximadamente 2000 pessoas, atendendo, além de seus consultores, os demais integrantes de seu *network*. A UC utiliza cinco laboratórios para o ensino à distância, modalidade predominante em seu processo. De aprendizagem Sua autonomia limita-se ao desenvolvimento de seus Programas de Formação, de acordo com a demanda dos negócios.

O Instituto Carrefour subordina-se a Diretoria de Recursos Humanos, ligada diretamente a Presidência do Grupo Carrefour Brasil, que por sua vez vincula-se à matriz francesa. O Instituto dispõe de quatro setores, em níveis gerenciais, descentralizados em coordenadorias: gerencias: Academia de Líderes, Responsabilidade Social, Comunicação Interna e Implantação. A pesquisa revelou a importância da competitividade para o Instituto. Segundo depoimento de seu executivo:

O nosso grande foco é a Academia de Líderes, criada em 2004, quando desenvolvemos um plano de transformação, em resposta à concorrência do Grupo Pão de Açúcar que nos havia superado [...] precisávamos recuperar o mercado e dar uma resposta aos acionistas [...] 250 líderes, além de 700 gestores passaram pelos programas da Academia e, além desses, dos quase 50.000 funcionários, mais de 20.000 beneficiaram-se com ações educacionais do Instituto, desde sua constituição.

A Universidade de Alimentos da Kraft é subordinada a Diretoria de Recursos Humanos onde, duas Gerências, compartilham as atividades educacionais: o Setor de T&D, direcionado aos executivos da empresa; enquanto que à UAL é responsável pela formação e qualificação de profissionais da área de produção e manufatura. A Kraft oferece oportunidades de treinamento para a comunidade, com vistas a formação de novos profissionais para a área de alimentos da região.

A importância estrutural das UCs pesquisadas, também foi constatada tanto nos Correios quanto no McDonald's. A UNICO está estruturada em nível de Diretoria, subordinada à Gerência Geral de Recursos Humanos, assessorada por um órgão consultivo – Conselho de Educação – formado pelos Executivos das 7 áreas institucionais da empresa. Da mesma forma, a Universidade do Hambúrguer subordina-se à Diretoria de Treinamento, cujo nível hierárquico equipara-se aos demais níveis executivos, tais como Financeiro, Administrativo, Recursos Humanos, Logística.

Observa-se que, em relação à estrutura organizacional das UCs pesquisadas a literatura, em geral, aponta para uma posição hierárquica com atribuições decisórias e bastante autonomia. Por exemplo, Alperstedt (2001), mencionou em sua Tese de Doutorado que, em muitos casos as UCs funcionam como uma unidade de negócio, com bastante autonomia, podendo, inclusive ser financiadas pelos seus clientes, sejam eles empregados, fornecedores, clientes, franqueados ou comunidade externa.

Avaliação é outra variável importante da Análise Organizacional. Na presente pesquisa procurou-se responder a seguinte questão: Como as UCs são avaliadas? Contudo, conforme a totalidade dos depoimentos, mensurar quantitativamente resultados, carece de métodos adequados. Há, no entanto, um consenso sobre resultados positivos de fatores, tais como, resultados globais, produtividade, qualidades, custos. Entretanto, parece que há uma preocupação de buscar métodos para mensurar, de forma objetiva, competências, técnicas e comportamentais.

Em síntese, pode-se dizer que a pesquisa mostra que, em relação à Concepção de UC, ou seja o que a empresa entende que seja uma universidade corporativa, os principais fatores organizacionais envolvidos são: a) Conceito de UC; b) Missão e Visão; c) Tecnologia utilizada; d) Estrutura adotada; e) Público-alvo; f) Planejamento e Projeto.

6.2 As UCs e a Gestão de Pessoas

No universo corporativo globalizado, cada vez mais, as empresas trabalham para tornarem-se mais competitivas, e enfrentarem as pressões dos concorrentes e a crescentes exigências de seus públicos. De fato, ou elas transformam-se em direção ao crescimento e competitividade ou podem sofrer “perdas e danos” e ficarem fora do negócio. Na verdade, pode-se dizer que há um consenso geral sobre as principais forças de mudanças nas organizações. A primeira e mais potente relaciona-se com a tecnologia, particularmente à de informação. Em segundo lugar, e intimamente ligada à gestão organizacional, está a problemática de compreender e gerenciar os sistemas humanos.

As organizações buscam responder a estes desafios, com reformas e modernização de seus sistemas produtivos, através de inovações tecnológicas e, sobretudo, da adoção de políticas consistentes de formação, qualificação e manutenção de recursos humanos. Neste sentido, a decisão efetiva de ingressar e competir no atual mundo de negócios deve ser acompanhada de absoluta disposição para investir, tanto na Gestão Tecnológica, quanto na Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas é, hoje, um fator crucial no desenvolvimento das organizações em geral, que dependem, cada vez mais, do comprometimento das pessoas com as estratégias organizacionais. Assim a Gestão de Pessoas passou a

desempenhar uma função vital para a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como para a internalização de novas tecnologias, para criar os diferenciais necessários à competitividade do mercado (FISCHER, 1992).

Este item refere-se à Categoria de Análise 2 da presente pesquisa. Analisa, particularmente, o papel e a contribuição das UCs, em relação à variáveis organizacionais, usualmente sob a responsabilidade da Gestão de Pessoas, tais como: motivação, crescimento pessoal, competência e produtividade. Assim a primeira variável a ser aqui destacada refere-se à importância que a empresa e, conseqüentemente a UC, atribuem a seus colaboradores. Na UC do Carrefour, por exemplo, o fator humano foi destacado, quando o entrevistado admitiu:

No passado, a empresa usualmente mostrava-se dura com seus funcionários, em relação ao trabalho - as pessoas num segundo plano e, que atualmente, no entanto, a empresa mudou sua concepção. [...] agora as pessoas são tratadas como catalisadores de resultado, por isto, a ênfase na formação de líderes, com qualificação para gerenciar pessoas, passou a ser nossa prioridade.

Da mesma forma, na UAL da Kraft, o interesse nos cursos de formação profissional promovidos para a comunidade é visível, pela elevada procura de qualificação na área de alimentos. Segundo o depoimento do Executivo entrevistado,

As vagas da UAL são disputadíssimas na região, pois, os candidatos sabem que, nossos cursos profissionalizantes representam garantia de emprego na área de alimentos [...] o Curso Boas Práticas no Processamento de Alimentos, com duração de 64 horas em três semanas de duração, é oferecido regularmente para atender a demanda [...] Da mesma forma, os programas, como o Desenvolvimento de Liderança e Treinamento para Novos Gerentes, voltados à carreira gerencial, são amplamente solicitados.

Na Datasul, sem dúvidas, motivação e produtividade se faz presente em todo o processo educativo de sua UC. De fato, pode-se afirmar que motivação é uma variável que se destaca no contexto da aprendizagem de novas e avançadas tecnológicas, especialmente por sua contribuição direta à carreira profissional. Na realidade o próprio modelo de negócio da Datasul, conforme apresentado no Capítulo anterior, prioriza interesses e compartilhamento de riscos dela e de suas subsidiárias e franquias, que formam o *Network* Datasul, que inclui diversos países na América do Sul. Assim, quando interrogado sobre o incremento da motivação e

da produtividade a partir dos programas da UC, um dos seus Executivos entrevistado afirmou:

[...] nossos programas são dirigidos à técnicos e consultores na área de sistemas de informação [...] área com rápida obsolescência, o que exige constante atualização [...] a permanência nesta área requer motivação [...] precisa gostar dela [...] isto é fundamental para o negócio.

Os Correios, como ainda hoje, no Brasil, é denominada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, tem uma tradição secular em termos de gestão de pessoas. Não apenas por se tratar de uma empresa publica, mas e, principalmente, por suas políticas de recursos humanos: salarial, assistência e benefícios e, treinamento e desenvolvimento. Assim, a UNICO desempenha um papel preponderante, como um dos incentivos fundamentais para a integração e o comprometimento dos colaboradores com a empresa. De acordo com o Executivo entrevistado:

[...] proporcionar educação a todos seus funcionários, sempre ocupou o topo da lista de preocupações da empresa, pois, antes mesmo da criação da UC, a empresa já desenvolvia um programa de elevação da escolaridade [...] até 1966, a grande maioria dos funcionários tinham apenas escolaridade até a quarta série, enquanto atualmente, dos 108 mil empregados (55 mil Carteiros), apenas 4 mil não tem 2 graus [...] na formação gerencial, o investimento da empresa é alto com um retorno, em termos motivacionais, significativo.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil, similarmente à UC dos Correios, exerce um papel decisivo na área de recursos humanos, como também no desenvolvimento global da empresa. Conforme já mencionado, a elevada posição hierárquica da Diretoria de Gestão de Pessoas, onde se vincula a UNIBB, sustenta esta afirmação, que é endossado na entrevista nos seguintes termos:

[...] a Missão da UNIBB é de um lado, promover a excelência humana e profissional de seus colaboradores e, de um lado, contribuir para o crescimento e a efetividade social do Banco [...] nosso papel vai além de Treinamento, nos promovemos educação, em todos os sentido e, nossos funcionários sabem disso, por isto, podemos afirmar: nossos programas educacionais exercem positiva influência na motivação e no comprometimento de nossos funcionários”.

A Universidade do Hamburgoês, igualmente enfatizou o fator motivacional e a produtividade como fatores essenciais para o resultado de seus programas

educacional, como também, estratégicos para o crescimento e desenvolvimento dos negócios. Na realidade a estratégia da McDonald's Corporation, a maior rede de *fast food* do mundo, sustenta-se em sua política de atração, formação e desenvolvimento de seus recursos humanos, conforme relatado no Capítulo IV. No Brasil, com perto de 35 mil funcionários, como em outros países ao redor do mundo, a McDonald's valoriza e investe na formação e qualificação de seus funcionários e parceiros. Segundo o Executivo entrevistado:

A Universidade do Hambúrguer oferece, para a empresa e para seus parceiros, uma ampla variedade de cursos para formar e qualificar pessoal, tanto do nível gerencial, quanto operativo para a produção e vendas [...] boa parte dos conteúdos de cada curso é dedicada ao relacionamento humano, à motivação no trabalho, à produtividade e à satisfação dos clientes [...] esta fórmula tem garantido o sucesso da corporação desde sua fundação [...] no Brasil, o modelo deu certo, principalmente, pela política de aproveitamento de jovens para trabalhar na McDonald's, a maioria deles, como primeiro emprego.

Outra variável que se destacou na análise das UCs pesquisadas, refere-se à questão da Competência Organizacional. De modo geral, pode-se dizer que as UCs estudadas centram suas preocupações no aumento da competência global: pessoal-profissional e organizacional. Para a Universidade dos Correios, conforme o depoimento de seu Executivo, a UNICO está à frente de um importante processo de mudança, no que se refere a avaliar competências: avaliação focada no cargo para avaliação focada nas atividades da empresa. De acordo com o entrevistado, a empresa espera implementar o novo sistema a partir de 2008. Segundo suas palavras:

[...] o foco estratégico da UNICO é a busca da Competência, de forma integrada em todas as áreas da empresa [...] este é o grande diferenciador dos Correios [...] temos um sistema de avaliação de metas e competências [...] muito genérico e, por isto está sendo atualizado, pois centrava-se nas características do Cargo [...] agora não queremos mais trabalhar por cargo, mas por atividade da empresa [...] então, quais as novas competências requeridas em cada grupo de atividade [...] estas mudanças, sem dúvidas, vão exigir planejamento e um trabalho integrado em todos os níveis da empresa.

A necessidade de formar uma visão institucional de cada funcionário, isto é, conhecer suas competências e avaliar seu desempenho, é também preocupação do Banco do Brasil e, sua Universidade Corporativa. Embora, desde 1994, existe um sistema – Primeiro Banco de Domínio Cognitivo do Funcionário – somente há pouco

tempo ele foi utilizado para “caça-talentos”, conforme palavras de um dos entrevistados, que acrescentou:

[...] com o novo foco, nosso papel deixou de ser apenas oferecer treinamento e passamos a analisar as competências necessárias ao trabalho, através de um sistema capaz de mensurar as competências de funcionários e de dirigentes [...] o primeiro esboço nasceu em 1997/98 e foi implantado em 2001 com a inauguração da UC [...] um sistema eletrônico, utilizado em sala de aula, onde as ações e orientações para realizá-las eram compreendidas e apreendidas pelo trilhar o seu caminho profissional [...] o sistema é mais flexível e mais adaptável a tendência de implementar a mensuração quantitativa de competências, como um pacto entre o modelo ideológico e o prático.

Assim, como síntese desta análise, os fatores que visualizam a relação da UC com a Gestão de Pessoas são os seguintes: a) Comprometimento e Produtividade; b) Estratégias motivacionais da empresa; c) Cultura e Valores organizacionais; d) Políticas de RH; e) Gestão por Competências; f) Comunicação e Relacionamento.

6.3 Evolução da Aprendizagem e Educação Corporativa: T&D para UC

Aprendizagem e Educação são temas fundamentais da história da humanidade. Aprendizagem refere-se a aquisição de um novo comportamento, isto é, diferente do até então existente; enquanto que Educação abrange todos os processos formativos de uma pessoa, quer na vida familiar, social, no trabalho ou nas manifestações culturais da sociedade. Assim, por decorrência, a expressão Aprendizagem e Educação Corporativa pode ser usada como sendo a mudança do comportamento das forças de trabalho numa organização, através de processos educacionais. Poder-se-ia, ainda, dizer que se trata de um processo pelo qual as pessoas e a organização desenvolvem conhecimentos e suas capacidades de adaptação, exigidas pela dinâmica do universo corporativo.

As organizações, ao longo de sua existência criam e aprimoram seus processos de aprendizagem e educação, em busca de novos conhecimentos, alimentadas e impulsionadas por experiências acumuladas e informações, em direção às tendências do mercado onde estão inseridas e das inovações tecnológicas. Para sustentar esta pressão, as organizações precisam de pessoas capazes de acompanhar estas transformações, por esta razão, a aprendizagem

organizacional das pessoas, costuma ser estimulada em programas, usualmente denominados de Treinamento e Desenvolvimento, cuja finalidade é tornar a força de trabalho mais produtiva em relação aos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo elevar o nível de qualidade de vida pessoal e profissional das pessoas.

Segundo Drucker (1995), a dinâmica do conhecimento nas organizações implica no gerenciamento das mudanças, ou seja, operacionalizar o aprendizado organizacional, incentivando os empregados na busca da capacitação e atualização profissional. Dessa forma, os tradicionais departamentos de T&D, têm passado por transformações profundas e adquirido novos contornos, ganhando, cada vez mais importância estratégica na construção da competitividade organizacional.

Algumas empresas têm empreendido ações mais decisivas sem busca do aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem e educação corporativa, isto é, constituir um órgão específico para o desenvolvimento destas atividades, porém, com maior autonomia e abrangência do que o T&D. Nasce, então a idéia de criar uma universidade corporativa, com a finalidade de desenvolver a finalidade de promover a aprendizagem e educação corporativa, para alinhar as estratégias dos negócios às competências essenciais dos colaboradores, internos e externos da organização.

De acordo com Meister (1998) uma diferenciação básica entre as UC e os tradicionais departamentos de T&D, é que os departamentos tendem a ser reativos, descentralizado e serve a uma ampla audiência; enquanto a UC tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa. As UCs têm escopo mais estratégico e os departamentos de T&D são mais táticos.

Neste sentido, T&D, usualmente atende as necessidades do público interno da organização, enquanto que as UCs, ao contrário, envolvem o conhecimento, os valores e a cultura organizacional, incluindo toda sua cadeia de valor: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral. Diferentemente dos departamentos de T&D as UCs valem-se da sistemática universitária, oferecendo cursos modulares, em créditos, com corpo docente e instrutores, estabelecendo parcerias com instituições educacionais, inclusive de nível superior.

Enquanto, de acordo com Dutra (2002) o T&D constitui-se num processo de qualificação e habilitação de recursos humanos de uma organização com o propósito de torná-los mais produtivos e aptos a se empenharem na busca dos

objetivos organizacionais, para Alperstedt (2001) as UCs são instituições criadas e vinculadas às empresas e voltadas às competências essenciais da organização, estendendo seus serviços a fornecedores, clientes, comunidades, franqueados e, estabelecendo parcerias com outras instituições de ensino.

Esta pesquisa assumiu, e a análise dos dados coletados comprovaram que as UCs estudadas originaram-se nos tradicionais órgãos de T&D de suas empresas. Os dados revelaram que, em todas elas, houve uma evolução do conceito de aprendizagem e educação corporativa, o que resultou na “passagem” para universidade corporativa. Uma rápida comparação entre os antigos sistemas de T&D e os novos órgãos das UCs pesquisadas, mostra importantes diferenças.

Na UNICO, dos Correios, a principal contribuição da universidade corporativa, em relação à área de Gestão de Pessoas, diz respeito a sua função integradora, tendo em vista a dimensão da empresa. Para o Executivo entrevistado, a UC assumiu o papel de integrar a empresa num todo institucional. Segundo afirma:

[...] estava tudo espalhado [...] nós estamos fazendo o *link* de comunicações entre as partes e entre elas e a empresa como um todo [...] estamos direcionando a gestão do conhecimento em todas as áreas da empresa, consolidando a cultura organizacional e buscando padrões de desempenho gerais, que possam ser equitativamente aplicados em qualquer situação [...] nosso foco é a educação de nossos colaboradores, de forma a capacitá-los para atender as necessidades atuais e futuras dos negócios.

No Banco do Brasil, o modelo atual da UNIBB concentra-se na orientação profissional dos colaboradores, isto é, ajudá-lo a desenvolver suas competências, num processo de orientação com liberdade, autonomia e diversidade, segundo o depoimento do Executivo entrevistado. Para ele,

[...] é onde o colaborador agrega conhecimento [...] onde ele toma consciência do seu espaço, do seu perfil e do que é esperado dele [...] ele enxerga todos os níveis e caminhos que poderá trilhar para seu desenvolvimento e, faz sua escolha [...] não é um trilho [...] é uma trilha onde ele busca competências pelo lado da montanha que lhe parecer mais apropriado [...] nós não treinamos [...] nós orientamos e oferecemos oportunidades de desenvolvimento [...].

O Carrefour, desde sua instalação no em 1975, adotou uma política de crescimento e desenvolvimento arrojada. Hoje, atuando num mercado altamente competitivo, opera cerca de 200 lojas em quase todos os estados brasileiros e

emprega aproximadamente 50 mil pessoas, que direta e indiretamente, recebem treinamentos através do Instituto Carrefour, sua universidade corporativa. De acordo com seu Executivo entrevistado, o Instituto segue os Sete Princípios de Referência do Carrefour (já descritos no Capítulo IV), como diretrizes para o conteúdo de seus programas, conforme ele exemplifica:

[...] o Princípio de Liberdade, por exemplo, que estimula a iniciativa e o empreendedorismo no trabalho, indica a necessidade de enfatizarmos programas para formação de lideranças (líderes da média gestão, coordenadores, especialistas e gerentes) [...] o Princípio de Solidariedade, também, sugere programas para a formação de equipes e trabalho cooperativo entre os colaboradores [...] e, assim os demais, princípios...responsabilidade, integridade, progresso, compartilhamento e respeito [...] posso, portanto, afirmar que o Instituto promove, efetivamente, a Gestão de Pessoas na empresa.

A Universidade do Hambúrguer dispõe de ampla autonomia e constitui-se uma característica marcante da empresa. A pesquisa revelou que treinamento e desenvolvimento dos colaboradores tem sido a estratégia propulsora do fantástico crescimento da McDonald desde sua criação. Além disso, especialmente no Brasil, o crescimento da empresa foi acompanhada do desenvolvimento da gestão de pessoas, de modo geral, e da educação corporativa, em particular. Esta afirmativa pode ser confirmada no depoimento do Executivo entrevistado, referindo-se a evolução do papel do gerente na empresa. Para ele:

[...] o perfil do profissional McDonald's mudou bastante [...] no passado eu só tinha que saber quanto de alface vai no pão, quanto pesava, qual a temperatura da carne, tempo e, assim por diante [...] em função das exigências do mercado e da concorrência, eu tenho que abrir a minha mente porque se não [...] eu vou perder competitividade [...] da mesma forma para todos os colaboradores [...] tem que abrir a mente dessas pessoas [...] elas precisam aprender a mudar [...] este é a função do Instituto [...].

Outro fator diferencial, mas também significativo entre e T&De UC, diz respeito à utilização do Ensino à Distância. Nas UCs pesquisadas, direta ou indiretamente, isto é, em programas permanentes ou eventualmente todas as empresas usam E à D. Porém, de forma intensiva apenas o UNIBB e a Datasul adotam ensino à distância. No caso da Datasul, o uso desta modalidade é quase exclusivo.

A Datasul é uma empresa que comercializa produtos integrados de softwares, desenvolvendo, licenciando, implantando processos automatizados de gestão, em

áreas tais como: finanças, recursos humanos, logística, manufatura e relacionamento com clientes e fornecedores, dentre outros. Para atender esta missão, foi criada a Universidade Datasul como um subsistema do Departamento de Gestão do Capital Humano, conforme apresentado no capítulo IV, constituída para assessorar o desenvolvimento organizacional da empresa. Na realidade, a UC exerce o papel de consultoria interna, particularmente, no que se refere ao treinamento e desenvolvimento de pessoas e, diferentemente do setor tradicional de T&D, inclui, além dos funcionários da empresa, os fornecedores e, principalmente, técnicos e consultores externo. Segundo o depoimento da Executiva entrevistada, o Ensino à Distância é decisivo para atender as atividades de formação e qualificação da Datasul, pois faz parte da estratégia do negócio. Para ela:

Com a implantação do EàD atendemos um público maior [...] você tem custos muito menores em relação à modalidade presencial e, os serviços foram expandidos em todo o Brasil, e no exterior [...] sem o ensino à distância não seria possível atender as necessidades de crescimento da empresa [...] fazer conteúdos de treinamento, hoje, naquele formato seria impossível [...] O ensino à distância era uma modalidade muito cara, até bem pouco tempo, contudo, o surgimento de novas ferramentas, como a distribuição de tecnologia de velocidade, internet, e a opção por infraestrutura de tecnologia, barateou e facilitou em muito a utilização do EàD [...] conseqüentemente o desenvolvimento da empresa.

A importância do Ensino à Distância também é destacada na Universidade do Banco do Brasil. Na UNIBB esta modalidade, surge com a criação da universidade corporativa do Banco e, é assim relatada no depoimento de seu Executivo:

Eu tenho uma área de educação à distância, que oferece educação superior e que cuida da graduação, através de parcerias com instituições credenciadas oficialmente [...] nós temos 2.000 educadores corporativos que são planejadores instrucionais, educadores de alto nível, além de 350 orientadores profissionais e mais 350 selecionadores de pessoas e mapeadores de competência [...] uma máquina em torno disso [...] para montar nossos os programas de capacitação [...] temos 20 unidades corporativas, ou seja centros regionais de treinamento, espalhadas pelo Brasil todo, onde as metas e ações de desenvolvimento do Banco são trabalhadas [...] trabalhamos por produto e por processo [...] recurso tem bastante por que é uma empresa muito grande e, área de desenvolvimento, que nasceu em 1964, veio ganhando importância na medida em que o Banco crescia.

Em síntese, a análise da trajetória de treinamento e desenvolvimento para as universidades corporativas, pode ser analisada, através dos seguintes fatores: a)

Reconceituação de T&D; b) Diretrizes da Educação Corporativa; c) Modelo de Gestão; d) Produtos e Programas.

6.4 Fatores Essenciais para a Criação de uma UC

A principal característica do mundo atual, pode ser expresso numa palavra: mudanças. A época moderna é um período de transformações, de “descontinuidade”, conforme termo adotado por Peter Drucker, pois o universo humano está sujeito a incertezas em relação ao futuro. Na realidade, o contexto de mudanças em que se insere a vida no planeta é a mais forte característica da sociedade contemporânea, como também do universo corporativo em inclui as organizações em geral. Assim, o campo de estudos das organizações é dinâmico para acompanhar as mudanças e atenderas exigências de adaptações e criação de novos modelos organizacionais.

A expressa “universidade corporativa” desperta dúvidas a respeito de seu significado, por sua semelhança com o termo “universidade” usualmente compreendido como uma instituição de ensino superior. De fato, a expressão "universidade corporativa", conforme anteriormente já mencionado,origina-sena literatura americana: Corporate University, referindo-se a prestação de serviços educacionais prestados por uma empresa. Portanto, a denominação não lhe confere status de ensino superior, embora não se restrinja ao treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, pois incluem aprendizagem e educação corporativa, em seu sentido mais amplo, como sua finalidade principal.

Pode-se, portanto afirmar que as Universidades Corporativas são criadas em resposta às transformações globais do mundo moderno, que impõem um novo ambiente organizacional e, conseqüentemente, exige novos modelos de gestão. Neste sentido, para Viana (2005) a criação de uma UC é uma demonstração de que a empresa que a implanta tem efetivo interesse em tornar-se um pólo de educação permanente;enquanto que para Junqueira (2005) a criação de uma UC constitui o eixo da “cidadania corporativa”, no qual são repassados conhecimentos técnicos, crenças e valores culturais da organização, bem como princípios educacionais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes.

O quarto item deste Capítulo, focaliza a Categoria de Análise 4 e analisa, nas UCs pesquisadas, os fatores organizacionais e as circunstâncias favoráveis à decisão das respectivas empresas para a criação de suas UC. Em termos gerais, a criação de uma universidade corporativa requer que o processo educacional inclua a “dupla” finalidade, ou seja, tanto a perspectiva da empresa, quanto a dos participantes, para que haja, efetivamente o fortalecimento e a integração de todos os componentes do círculo de relações da cadeia produtiva: colaboradores, clientes, fornecedores parceiros e comunidade em geral. A análise das razões pelas quais foram criadas, as UCs investigadas nesta pesquisa, é apresentada a seguir, com base nos depoimentos de seis respectivos Executivos.

A Datasul é uma empresa brasileira, de capital nacional, pioneira no desenvolvimento e comercialização de soluções integradas de softwares, que desde sua fundação, em 1978, automatiza e gerencia processos, tais como: finanças, recursos humanos, logística, manufatura e relacionamento com clientes e fornecedores, dentre outros e, foi apontada como a maior empresa nacional, nos mercados brasileiros de ERP. Seu modelo de negócio prioriza o alinhamento de interesses e o compartilhamento de riscos de seus integrantes e é estruturado em um sistema de franquias, que formam o *Network* da Datasul. Nesse modelo, o papel de sua Universidade Corporativa é de fundamental importância e, foi criada para atender as necessidades de formação de profissionais especializados, quando a empresa, em busca crescimento e expansão, implantou seu novo modelo de gestão, em 1999, conforme descrito no capítulo anterior. Com relação à constituição da UC Datasul, seu Executivo entrevistado, assim se manifestou:

[...] em primeiro lugar devo dizer que as universidades corporativas, embora muita gente diga que se trata de algo passageiro, na minha opinião, elas não são “modismos” [...] Pelo menos para nós, a universidade corporativa venho para ficar [...] aqui ela é uma realidade [...] quem não entrar nesta iniciativa vai ficar para trás [...] é um diferencial estratégico para qualquer empresa”.

De fato, a pesquisa revelou que a UC Datasul tem suas raízes nas atividades de treinamento operacional oferecido a seus técnicos. Porém, quando em 1999, a empresa mudou seu modelo de negócio para o modelo de franquias, a necessidade de criar uma UC tornou-se imperativa. No novo modelo de negócio, conforme já

relatado no Capítulo IV, a corporação é a franqueadora de dois tipos de franquias: Desenvolvimento e Distribuição, que formam a *network* Datasul, hoje, com quase 3000 mil profissionais a atuar na condição de consultores e instrutores qualificados pela UC. Em depoimento prestado na entrevista, seu Executivo afirma:

[...] acredito que um dos fatores determinantes dessa decisão na criação UC Datasul foi a mudança do modelo de negócio da empresa, ela foi obrigada a mudar para atender o desafio de crescer e evoluir.... ela tinha que sustentar esse modelo [...] a Datasul, naquele momento ela atingiu o mercado e ficava faturando, então foi um momento precioso, no desenvolvimento organizacional, não é? Você teve que mudar o teu modelo um pouco também não só o modelo de gestão, mais o que se tem mercado e isso não falta [...] no modelo o anterior que a gente fala assim, nós éramos uma única empresa, que tinha filiais, nós éramos um CNPJ nós tínhamos um produto que atendia a empresa como um todo [...].

Por outro lado, quando interrogado sobre sua opinião em relação à criação de novas universidades corporativas, o Executivo entrevistado assim manifestou-se:

Eu acho que existe um tamanho apropriado de organização pra se criar uma universidade corporativa. Não acredito que seja viável, em empresas pequenas, para essas, eu ainda sugiro, T&D. [...] eu acho que uma UC demanda na estrutura física, [...] uma organização lógica [...] com espaço diferenciado [...] não sei qual o tamanho ideal, mas, com certeza há um momento certo para a empresa migrar de T&D para UC, e isto está diretamente ligado a competitividade da empresa e sua permanência no mercado [...] a própria organização sente, como a gente sentiu aqui na Datasul.

Não muito distante da trajetória da Datasul para a criação de sua UC, a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's, também centrou o crescimento e desenvolvimento do negócio na aprendizagem e educação a seus colaboradores. Neste sentido, o Executivo entrevistado observa:

[...] a primeira universidade corporativa, quando ela foi desenvolvida em 1955 pela GE, visava preparar o profissional, que saía da academia com um monte de conceito na cabeça, mas chegava ainda cru na empresa [...] sabia a teoria, mas não sabia aplicá-la [...] No Brasil, o surgimento de UCs demorou um pouco [...] na minha opinião, a criação de uma universidade corporativa depende, em grande parte, da cultura e tradição da empresa [...] são inúmeros os fatores determinantes que levam a transição de um centro de treinamento, para uma universidade corporativa: necessidade de crescimento, mudanças no mercado, novas tecnologias.

Na verdade, de acordo com inúmeros autores, é a necessidade de mudança de atuação da empresa, em relação à sua estrutura, comportamento e sistemas

produtivos e de controle, que sugere a criação de novas formas para qualificar e desenvolver seus colaboradores, em toda sua cadeia produtiva: funcionários, parceiros, fornecedores e comunidade em geral. (MEISTER, 2004; EBOLI, 2002; DIAS; CAON, 2004).

A necessidade de repensar o negócio ou elevar as taxas de crescimento como uma estratégia competitiva é um fator decisivo para considerar a criação de uma universidade corporativa. No McDonald's, de acordo com seu Executivo,

[...] há poucos anos atrás, mesmo dominando o mercado, a empresa apresentava taxas de crescimento pouco expressivas [...] parecia que havíamos atingido nossos limites [...] foi preciso a vinda de um novo CEO e dar uma chacoalhada muito grande para nos tirar da faixa de estabilidade para a busca de novos mercados [...] e, o papel da educação corporativa foi decisivo, neste período.

Em termos gerais, pode-se afirmar que, para a totalidade das UCs investigadas, a necessidade de crescimento, ao lado de uma concepção proativa sobre a aprendizagem e educação corporativa, são fatores significativos para a decisão de uma empresa implantar sua universidade corporativa, além de outros aspectos, tais como, tamanho, estrutura física e organizacional, recursos e, sobretudo alunos que acreditem na aprendizagem e na perspectiva de progresso pessoal e profissional.

Na Universidade dos Correios, segundo depoimento de seu Executivo, o relacionamento da empresa com seus colaboradores foi um fator importante para a implantação da sua UC. Segundo seu Executivo entrevistado,

[...] a confiança, tradicionalmente depositada em seus programas de T&D por parte de seus colaboradores, foi o principal fator de sucesso na passagem para a criação da UNICO [...] a empresa que não compreender as pessoas que nela trabalham, não incentivá-las a buscarem desenvolvimento pessoal e profissional e, ainda, não valorizá-las, de acordo com suas competências, certamente vão perder competitividade e, possivelmente, não vão sobreviver.

Na Universidade do Alimento da Kraft, conforme já mencionado no Capítulo IV, seus cursos de formação e qualificação técnica e profissional são amplamente disputados da comunidade, pois, é pré-requisito para o ingresso, além do que, outras empresas do ramo também procuram profissionais com qualificação na área de alimentos. No caso da Kraft, a UAL, não se originou do setor de treinamento da

empresa, pois este ainda prevalece internamente. Sua criação deve-se à necessidade da empresa em manter sua liderança, particularmente após transferir sua sede de São Paulo para Curitiba, e por isto investiu, pesadamente, em tecnologia e em pessoas, criando a universidade corporativa. A filosofia de relacionamento com empregados da Kraft Brasil, segue sua matriz americana, segundo a qual a empresa trata a todos com dignidade e respeito e, oportuniza crescimento e desenvolvimento a quem estiver interessado. Assim, para expressar sua visão sobre a criação de da UAL, bem como de outras novas UCs, o Executivo entrevistado prestou o seguinte depoimento.

[...] o nosso conceito de UC é menos abrangente e não emergiu do setor de T&D da empresa, pois este ainda continua [...] talvez seja uma tendência, no futuro, incorporar a área de T&D, mas não estamos pensando nisso por enquanto [...] na realidade quem batizou-nos como universidade corporativa foi a Mariza Eboli, quando prestou assessoria a empresa para criá-la [...] começamos a trabalhar [...] crescemos e as atividades se expandiram [...] hoje, a UAL é uma realidade e, mesmo que tenha iniciado com a denominação de universidade para acompanhar a moda, atualmente temos mais semelhanças com outras UCs , embora sejamos ainda pequenos.

Em síntese, embora sejam inúmeros os fatores a serem analisados na decisão de implantar uma universidade corporativa e, naturalmente, considerando em cada caso o contexto de empresa, os fatores organizacionais básico, de acordo com este estudo, são os seguintes: a) Ambiente Corporativo da UC; b) Ambiente interno organizacional; c) Recursos disponíveis e Retorno Previsto; d) Convênios e Parcerias previstos.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os objetivos da presente tese tiveram por escopo analisar experiências organizacionais sobre aprendizagem e educação corporativa, visando identificar fatores organizacionais significativos, que influenciam a transformação dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento nas atuais Universidades Corporativas. Espera-se, propor um Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais como contribuição à melhor compreensão dos fatores relacionados com a decisão de uma organização de constituir sua Universidade Corporativa. Neste sentido, esta pesquisa investigou um conjunto de UCs, identificando e analisando os fatores organizacionais, comuns e diferenciados entre elas, que determinam a evolução do processo de aprendizagem e educação corporativa e a trajetória da transformação dos setores de Treinamento e Desenvolvimento em Universidade Corporativa.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, delineada como um estudo de multi-caso, de característica descritiva e interpretativa, envolvendo seis empresas com experiências consolidadas de universidades corporativas: Banco do Brasil, Grupo Carrefour Brasil, Kraft Foods Brasil, McDonald Brasil, Datasul, e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Os dados foram coletados através de levantamento e análise de documentos e materiais informativos das empresas pesquisadas, entrevistas com informantes-chaves de cada caso estudado, bem como observações diretas efetuadas por ocasião das entrevistas, pela pesquisadora. Os Capítulos IV e V, respectivamente, apresentam as empresas e o perfil de suas UCs, enquanto o Capítulo VI analisa e descreve os resultados da pesquisa.

Assim sendo, este capítulo, em primeiro lugar, defende as Conclusões da presente Tese e, a seguir apresenta e descreve o Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais, de acordo com a proposta desta Tese e, encerra apresentando algumas sugestões para continuidade de estudos nesta área.

7.1 Conclusões

As conclusões aqui apresentadas direcionam-se às Categorias de Análise, que nortearam as investigações desta Tese. Como proposta final, propõe-se um

Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais, considerados essenciais á criação de uma Universidade Corporativa em empresas que pretendem ampliar o significado e a abrangência de seus respectivos processos de aprendizagem e educação corporativa.

Concepção de UC - A primeira Categoria de Análise focalizou os fatores organizacionais referentes à concepção de universidade corporativa: Conceito de UC, Missão e Estrutura Organizacional. Assim, com base na investigação procedida nesta pesquisa, as seguintes conclusões merecem destaque. Inicialmente, pode-se concluir que, embora, não tenha sido encontrado um conceito único de UC, observou-se que há, no entanto, um consenso sobre o significado e importância da cultura de aprendizagem e educação corporativa em todos os casos estudados. Verificou-se que a totalidade das empresas estudadas consideram indispensável o desenvolvimento de novas estratégias para o aperfeiçoamento técnico e humano das organizações, para atender suas crescentes necessidades de alcançar padrões elevados de qualidade e competitividade. Segundo Morim (1998), hoje é vital não só aprender, não só desaprender, mas sobretudo organizar nosso sistema mental para aprender a aprender. Isso nos leva a concluir que há a necessidade de aprendizado contínuo, para que as pessoas possam desenvolver qualificações mais amplas, o que vem orientando as organizações para o aprendizado, ou seja a organização que aprende orientada para resultados.

Destaca-se que o presente estudo identificou as universidades corporativas como sistemas educacionais diferenciados, cujo objetivo é desenvolver conhecimento organizacional para o sucesso dos negócios. Além disso, ressalta-se ainda que, conforme a pesquisa revelou, as UCs, necessitam de uma estrutura organizacional congruente com suas funções estratégicas, ou seja, vinculadas à alta direção para desfrutarem a autonomia indispensável à inovação e a necessidade de crescimento, para atender seus públicos-alvo: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral.

A Missão das UCs foi outro fator analisado nesta pesquisa. Por *missão*, em termos gerais, entende-se a declaração da razão da existência de uma organização e a forma com que ela pretende dar continuidade a seu negócio, em direção a seus objetivos. Para Éboli (2004) a missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos, promovendo a gestão do conhecimento em toda sua extensão - geração, assimilação, difusão e aplicação - por meio de um processo de aprendizagem ativa e

contínua, com o objetivo principal de desenvolver e instalar competências empresariais ao sucesso e à continuidade dos negócios.

A análise da Missão dos casos estudados nesta pesquisa permite concluir que, em sua essência, as UCs são criadas para desenvolver e promover as competências organizacionais críticas do negócio, em vez de, apenas, promover habilidades individuais, ou seja, elas privilegiam a aprendizagem organizacional global e o fortalecimento da cultura da organização. Estas afirmativas encontram respaldo na totalidade dos casos investigados, exemplificados no McDonald, com seu tipo especial de negócio, ou ainda, no Banco do Brasil e nos Correios, com suas preocupações com a cultura organizacional de suas instituições.

Assim, pode-se afirmar que a constituição de uma UC, bem como seus programas e ações educacionais, resultam da estratégia de negócio da empresa e de sua concepção sobre o significado, para ela, da aprendizagem e educação corporativa.

A UC e a Gestão de Pessoas - O inter-relacionamento da UC com a área de Gestão de Pessoas, constitui-se na segunda Categoria de Análise desta pesquisa. Na realidade, preparar e qualificar pessoas para o trabalho é função da organização, desde os mais remotos tempos. Nas antigas Corporações de Ofícios da Idade Média, a continuidade do sistema sustentava-se na formação do *aprendiz*, que dependia inteiramente do *mestre* para aprender e desempenhar seu trabalho. Mais tarde, na Revolução Industrial os grandes empreendimentos produtivos foram ampliados vertiginosamente através da mecanização e do treinamento de seus trabalhadores. A corrente de Relações Humanas da Teoria Organizacional, a partir da década dos 30, despertou o interesse no treinamento constante dos operários em geral e, em especial, das chefias. Assim, pode-se afirmar que a aprendizagem corporativa é uma função estratégica no universo empresarial.

Nos anos pós-guerra nos Estados Unidos, devido ao intenso desenvolvimento industrial, muitas empresas organizaram grupos para treinar sistematicamente seus trabalhadores, visando eficiência e produtividade de seus sistemas produtivos. Surgiam, assim, as primeiras iniciativas de promover o aprendizado corporativo, dando, os primeiros passos para a constituição dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento. Desde então e, cada vez mais, os padrões de competência e exigência profissional dos trabalhadores, em virtude das grandes

mudanças societárias e da crescente concorrência do mercado, tem sido um fator estratégico no mundo corporativo. Neste contexto surgem as primeiras universidades corporativas.

As universidades corporativas surgem como resposta às necessidades de eficiência e eficácia produtiva das organizações, em busca de vantagens competitivas no mercado. Ciente da importância estratégica do capital humano, as organizações investem, cada vez mais, na formação e qualificação de seus colaboradores, visando alinhá-los aos objetivos organizacionais.

No presente estudo, a totalidade dos casos analisados, mostra que as UCs, em consonância com uma vasta literatura a respeito, mostra que as UCs exercem decisiva influência na Gestão de Pessoas nas organizações onde estão vinculadas. Em algumas delas, a UC é “um braço forte” da chamada área de RH. No Banco do Brasil, por exemplo, a UNIBB é vinculada uma Diretoria, subordinada à Vice-Presidência.

Assim, constata-se que a influência das UCs na área da Gestão de Pessoas das empresas onde estão vinculadas é bastante intensa, nas funções tradicionalmente próprias da área de RH, tais como: gestão da qualidade, carreira profissional, gestão e avaliação de competências, cultura e imagem organizacional. Além disso, conforme mencionado nos Capítulos IV e V, as UCs exercem um papel decisivo em relação às estratégias motivacionais promovidas pela empresa.

Para ilustrar a inter-relação das UCs e a Gestão de Pessoas, algumas relatos extraídos dos casos estudados no Capítulo IV merecem ser mencionados. Por exemplo, o McDonald declara seus Quatro Compromissos Institucionais, o que a empresa entende como seu papel na sociedade, apontando o primeiro deles como sendo ser o melhor empregador e oferecer uma experiência única de desenvolvimento profissional e pessoal a seus colaboradores. Da mesma forma, a força da aprendizagem e educação corporativa no Banco do representa a crença da organização na capacitação dos funcionários como um fator chave de crescimento e desenvolvimento institucional, além de reforçar o conceito do Banco como instituição de aprendizagem, inclusive dos seus clientes e as demais pessoas e profissionais participantes de sua cadeia de relacionamento, como parceiros, fornecedores, competidores e comunidade em geral.

Conclui-se, pois, que a Gestão de Pessoas, no universo corporativo atual, assumiu estrategicamente um papel de destaque e, tem ampliado significativamente suas funções. De acordo com Gil (2001), assim como inúmeros outros autores (DUTRA, 2002); (FLEURY, 2004); (BOOG, 2001) Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Para tanto, elas devem ser tratadas como parceiras, que aplicam no trabalho seus conhecimentos, habilidades e inteligências, constituindo-se no capital intelectual da organização. Por isto, a Gestão de Pessoas investe, pesadamente, na formação, qualificação e desenvolvimento das pessoas que atuam, interna ou externamente, na organização.

Em síntese, pode-se concluir que as UC assumem uma posição vantajosa no mundo organizacional, por sua função de promover aprendizagem e educação corporativa para a formação e desenvolvimento de seus colaboradores, na certeza de que esta é uma vantagem competitiva, responsável pelo sucesso e pela própria sobrevivência da organização. Assim, as UCs representam um papel vital na Gestão de Pessoas, pois, conforme assinala Davis e Newstrom (1992), todas as atividades organizacionais devem focar o aprendizado em busca de aperfeiçoamento contínuo, tendo por base um processo educacional, planejado e estruturado, capaz de transmitir, além de conteúdos teóricos e práticos, valores organizacionais consistentes e alinhados com o plano estratégico da organização. Conclui-se, finalmente, que as empresas só se desenvolvem na medida em que as pessoas que as compõem se desenvolverem e vice-versa. As pessoas são, cada vez mais, um diferencial competitivo no mercado e, é através delas que as empresas mudam, crescem e aumentam seus padrões de competência.

Trajetória de T&D para UC - Com relação à Terceira Categoria de Análise, que analisa a evolução da aprendizagem e educação corporativa, pode-se concluir que a iniciativa de constituir uma universidade corporativa surge numa organização, a partir da necessidade de repensar seus tradicionais centros de T&D, de modo a transformar suas funções em um instrumento mais amplo, capaz de agregar valor aos resultados do negócio, através de novos processos e novas soluções, baseados em novas estratégias de aprendizagem e educação corporativas que atendam a

toda a cadeia produtiva: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral.

As universidades corporativas revelaram-se, nas empresas pesquisadas, uma solução efetiva para alinhar conhecimento e potencialidades dos colaboradores com as estratégias empresariais, através de processos de aprendizagem e educação corporativa. As ações de T&D, muitas vezes esporádicas, foram substituídas por estratégias inovadoras e contínuas, incluindo a modalidade de ensino à distância, com forte estímulo ao auto-desenvolvimento. De acordo com as o relato das entrevistas, analisadas no Capítulo VI, a evolução da aprendizagem e educação corporativa consolida-se com a constituição da UC, a partir da experiência da empresa em treinamento e desenvolvimento, bem como sua política de RH, conforme foi descrito nos casos do Banco do Brasil, Correios, Kraft, Carrefour. Na Datasul, no entanto, o principal *mote* da criação de sua universidade corporativa, deveu-se à instituição de um novo modelo de negócio da empresa que assim o exigia.

A totalidade dos informantes-chave em suas entrevistas, relatadas no Capítulo VI, enfatizou que todas as atividades educacionais desenvolvidas por suas respectivas UCs alinham teoria e prática e, assim, permitem agregar um valor substantivo ao processo de crescimento e desenvolvimento integral das pessoas, constituindo-se na “pavimentação” do caminho para o progresso na carreira profissional. Destacam-se os casos da UNIBB e da UNICO em seus programas em níveis de Pós-Graduação, incluindo, Especialização, MBA e Mestrado. Confirmando esta posição, Gdkian e Silva (2002) afirmam que o alicerce da universidade corporativa é a Política de Recursos Humanos que deve estar pautada na gestão por competências e prever a captação, o desenvolvimento e a retenção de talentos.

Conclui-se assim que a evolução para UC, em geral, obedece uma trajetória natural de desenvolvimento organizacional, podendo, no entanto, atender também outros interesses da empresa. Em consonância com a literatura a transformação dos setores tradicionais de T&D em UC é ressaltada por Éboli (2004) numa pesquisa sobre as experiências de universidades corporativas no Brasil, onde conclui que é inquestionável a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento adquiriram nos últimos dez anos no Brasil, e que, através da migração dos centros

de T&D tradicional para a educação corporativa, ganharam foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida.

Exemplo da transformação de T&D em UC é visualizado no Banco do Brasil. Conforme relato no Capítulo VI, a UNIBB foi criada para dar continuidade a evolução da política de educação corporativa, já praticada pelo Banco à quase cinquenta anos, com a finalidade de desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos e, ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas e percebida pelo funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto a problemática da avaliação, verificou-se uma breve tendência em direção à Gestão por Competência e, partir de então, estabelecer padrões e critérios possíveis de mensuração, permitindo, assim, avaliar também os programas e ações educacionais das universidades corporativas. Esta tendência é bastante visível no Banco do Brasil e nos Correios sob a responsabilidade de suas respectivas UCs. Ressalta-se que, nos casos pesquisados a avaliação, de modo geral, foi considerada positiva, conforme os depoimentos expressos nas entrevistas. Assim, pode-se concluir que a aprendizagem e educação corporativa aumentam a inteligência geral da empresa, na medida em que influenciam a gestão do conhecimento através do desenvolvimento das pessoas e, assim, eleva o patamar de competitividade empresarial.

A pesquisa também demonstrou que outro fator determinante na transição do modelo de Treinamento e Desenvolvimento para Universidade Corporativa, refere-se ao aumento do grau de envolvimento e comprometimento da alta administração com os programas promovidos pela UC. Esta afirmativa pode ser explicitada através de Relatórios, onde a participação efetiva de executivos e gestores no processo é significativa, especialmente, nos programas em níveis de pós-graduação, conforme anteriormente já mencionado.

Criação de UC – Quanto à criação de novas UCs, quarta Categoria de Análise, em conformidade com a investigação procedida neste estudo, pode-se concluir que para adotar a idéia de criar um UC é necessário que a empresa observe alguns fatores, tais como, uma a definição de uma proposta conceitual congruente com sua experiência em treinamento e desenvolvimento, bem como, sua política de

RH. Conforme a pesquisa revelou, a criação das UCs nos casos investigados seguiram este processo e, além disso, acarretaram alterações na cultura organizacional na maioria das empresas. Conclui-se, ainda, que o desenvolvimento de valores e o conhecimento promovidos pela UC exigem o aperfeiçoamento das relações empresa-colaboradores em toda cadeia produtiva, enfatizando a credibilidade da empresa e sua projeção externa.

A criação de uma UC exige um planejamento apurado. Segundo Meister (1999), um projeto consistente de UC deve, inicialmente, criar uma visão, formar um sistema de controle e definir as estratégias para obtenção de recursos. Os passos seguintes prevêem a constituição da organização, com a definição dos produtos, identificação dos interessados, métodos, seleção de parceiros e, finalmente, a comunicação e a implantação.

Outro aspecto decisivo na implantação de uma UC, diz respeito à necessidade de estabelecer parcerias com outras instituições educacionais. Trata-se da união de forças, com mútuos resultados: tanto para a empresa, quanto para os parceiros. Parcerias com instituições de ensino superior, por exemplo, permite elevar o nível acadêmico dos programas das UCs, ao mesmo tempo em que proporcionam experiências práticas na academia. A pesquisa mostrou o intenso uso de parcerias pelas UCs, a exemplo do Instituto Carrefour e da UNIBB, que estabeleceram parcerias com a Fundação Dom Cabral para o desenvolvimento de programas em nível de pós-graduação. A UNICO, da mesma forma, com a UnB, a Universidade do Hambúrguer com a FAAP, a Kraft com a PUC-Pr e a Universidade da Datasul com a UFSC.

Assim sendo, pode-se concluir que a iniciativa de instituir uma UC traz distintos ganhos, internos e externos, a curto, médio e longo prazo, a todos colaboradores de uma empresa, incluindo seus parceiros.

Por outro lado, o caso da Datasul, conforme relatado nos Capítulos IV e V, revela um aspecto peculiar no que se refere à criação de sua universidade corporativa. Segundo depoimento de seu executivo, foram a mudança do modelo de negócio da empresa e a necessidade de ampliar mercados os fatores determinantes para a criação da UC. Segundo afirmou: “[...] ela teria que sustentar o novo modelo”. Na realidade, a criação da Universidade do Hambúrguer guarda semelhanças com a

da Datasul, pois o McDonald também centrou o crescimento e o desenvolvimento do negócio na formação e qualificação de seus colaboradores.

Pode-se concluir, portanto, que são varias as razões pelas quais a decisão de criar uma UC é implementada, quaisquer que sejam os sistemas educacionais a serem utilizados. Meister (1999) corrobora com esta afirmativa ressaltando: existem essencialmente quatro motivos que levam à criação de uma universidade corporativa dentro de uma organização: a) desejo de vincular o aprendizado e o desenvolvimento às principais metas empresariais; b) interesse em criar uma abordagem sistemática ao aprendizado e ao desenvolvimento; c) necessidade de difundir uma cultura e valores comuns em toda a organização; e, d) vontade de estimular e desenvolver a empregabilidade dos colaboradores.

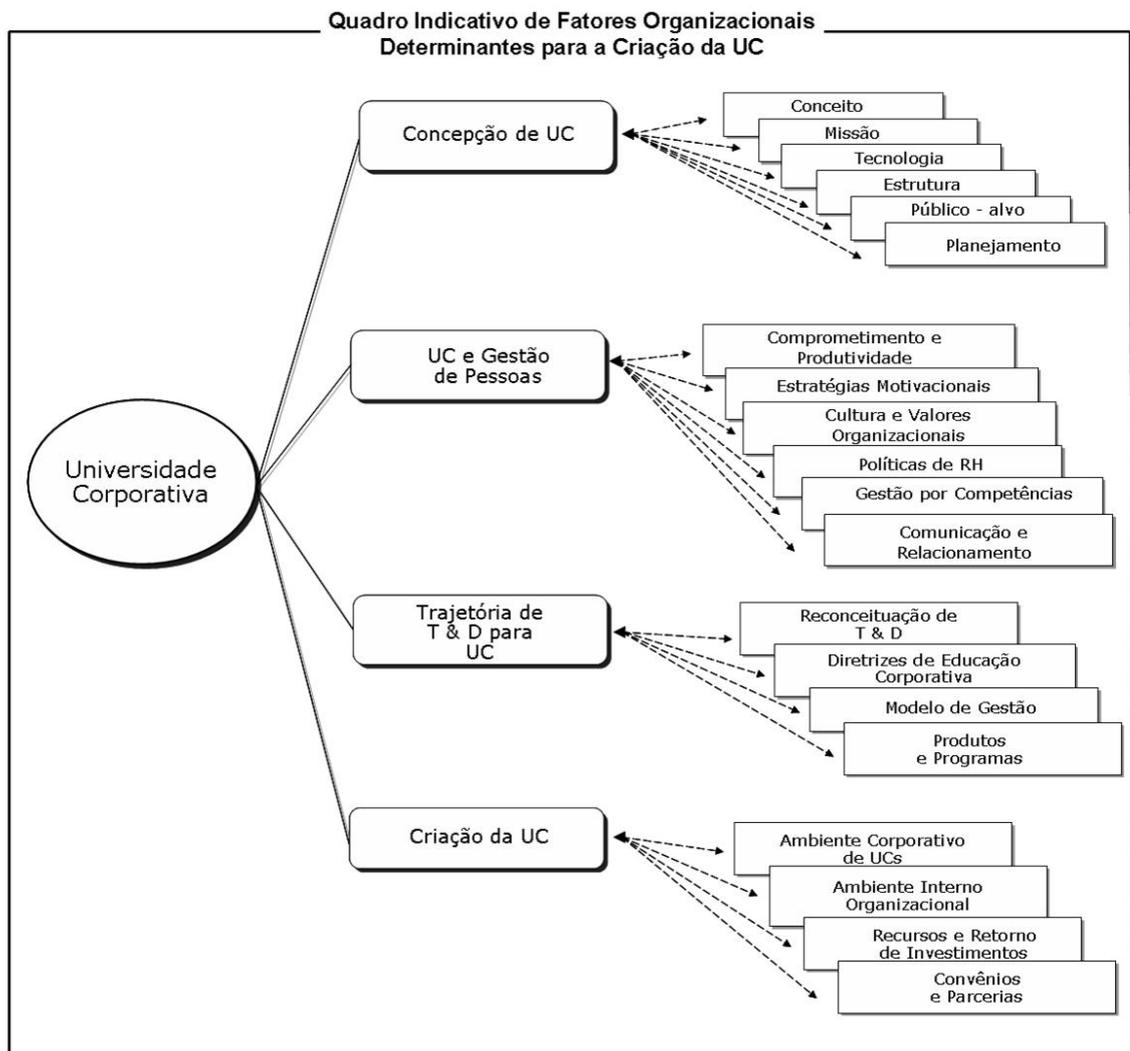
Estas reflexões permitem concluir que a criação de uma UC responde aos interesses da organização em formar, aperfeiçoar e desenvolver seus colaboradores, numa cultura de aprendizado contínuo, em direção à construção de uma organização inovadora e competitiva, com garantias de crescimento e estabilidade dos negócios. Em outras palavras: uma organização que aprende, isto é, uma organização que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias. (GARVIN, 1993).

Com relação à influência do tamanho da empresa na criação de sua UC, convém ressaltar que esta pesquisa limitou-se a investigar seis casos de empresas com distintos tamanhos em diferentes áreas de atuação. Por isto, não foi demonstrado evidências de que o tamanho da empresa seja um fator importante para a criação de uma UC. Contudo, embora sem especificar um tamanho “ideal” para a criação de uma UC, pode-se concluir que a demanda de estrutura física, recursos e abrangência, sugerem que a criação de uma UC torna-se viável apenas em empresas de porte e, sobretudo, em “seu momento certo” de criá-la.

7.2 Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais

Em termos gerais, esta pesquisa orientou-se pela seguinte questão: “Quais os fatores determinantes na evolução da aprendizagem e educação corporativa, ou

seja, determinante da trajetória de Treinamento e Desenvolvimento para Universidade Corporativa?”. Esperava-se propor um Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais, como uma proposta de orientação à decisão de uma organização de constituir sua Universidade Corporativa. Neste sentido, a análise conduziu os resultados da pesquisa às conclusões acima apresentadas, cuja síntese é expressa no Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais Determinantes à Criação de uma Universidade Corporativa:



Quadro elaborado por Korine Caon, 2007.

Observa-se que o Quadro está estruturado a partir de um conjunto de quatro blocos temáticos, definidos a partir das Categorias de Análise que orientaram esta pesquisa: Concepção de UC; UC e Gestão de Pessoas; Trajetória de T&D para UC; Criação de UC. Cada um dos blocos temáticos aponta para seus respectivos fatores

organizacionais, em conformidade com os resultados da investigação procedidos na análise e conclusões desta pesquisa.

No primeiro Bloco, Concepção de UC, o quadro indica que a decisão de uma empresa para constituir sua UC deve responder às seguintes questões: O que é? O que significa uma UC para esta empresa? Com que Missão? Estrutura? Qual a abrangência? Assim, os fatores organizacionais decorrentes são: *Conceito de UC; Missão; Tecnologia e Estrutura; Público-alvo; Planejamento.*

No Bloco, UC e Gestão de Pessoas, os fatores organizacionais envolvidos são: *Comprometimento e Produtividade, Estratégias Motivacionais, Cultura e Valores Organizacionais, Políticas de RH, Gestão por Competências, Comunicação e Relacionamento com os colaboradores.* Assim, a decisão da empresa poderá orientar-se respondendo questões, tais como: qual o nível de comprometimento e produtividade de nosso pessoal? Quais são nossas estratégias motivacionais? Políticas de RH? Comunicação e Relacionamento? Quais são nossos valores? Qual a nossa concepção sobre a Gestão por Competências?

Com relação à Trajetória para UC, o terceiro Bloco sugere que, inicialmente, a empresa deve orientar sua decisão, “reconceituando” T&D, em função de metas e estratégias (novo modelo de negócio, ampliação, mudanças) e, conseqüentemente a definição de diretrizes estratégicas para a educação corporativa voltadas ao próprio negócio, bem como, opção por um modelo de gestão para a UC, voltadas para a estratégia do negócio, e a seguir, deverá proceder uma análise detalhada sobre suas novas Competências Críticas. Por último, a escolha do modelo pedagógico a ser adotado na UC, incluindo a definição de tecnologias instrucionais adequadas ao contexto atual, bem como a previsão de programas e ações a serem implementadas. Assim, os fatores organizacionais deste Bloco são: *Reconceituação de T&D; Diretrizes Estratégicas de Educação Corporativa; Modelo de Gestão da UC, Produtos.*

O quarto Bloco Temático deste Quadro Indicativo refere-se à Criação de uma nova UC, ou seja, indica alguns parâmetros para a decisão. Quais as razões que sustentam esta decisão? Qual o cenário corporativo, em termos de UCs? Quais as tendências? Perspectivas? Que parcerias podem ser estabelecidas? Disponibilidades de Recursos? Assim, os fatores organizacionais predominantes são: *Ambiente*

corporativo de UCs; Ambiente Interno Organizacional; Recursos e Retorno de Investimentos; Convênios e Parcerias.

7.3 Recomendações

A elaboração de uma Tese é um processo que exige distintos e importantes passos: escolha do Tema e a aceitação de um Orientador, projeto, realização da pesquisa, elaboração do documento final e defesa. Resta, portanto, pautando-se nesta trajetória, em função de experiências acumuladas, oferecer algumas sugestões para a continuidade de estudos nesta área do conhecimento. Entre elas, destacam-se as seguintes:

- O uso cada vez mais intenso da tecnologia e do ensino à distância no contexto educacional sugere a perspectiva de E à D no processo de aprendizagem e educação corporativa desenvolvidos pelas UCs.
- A decisão de utilizar a modalidade à distância, deve ser congruente com o tipo de negócio, bem como com a cultura organizacional da empresa.
- Devido a críticas em relação a denominação *universidade* sugere-se que novas instituições considerem a expressão *aprendizagem e educação corporativa* para denominar o novo organismo.
- As tendências de novas instituições poderiam obedecer distintas categorizações, de acordo com suas finalidades. Por exemplo, Universidade Tecnológica para empresas de tecnologias avançadas, como Universidade do Comércio, para aquelas relacionadas com esta atividade de, assim por diante.
- Considerando a importância que as UCs têm assumido no contexto corporativo contemporâneo, sugere-se o estímulo e a realização de estudos e pesquisas sobre o comportamento e o funcionamento dessas instituições.
- A experiência tem demonstrado a eficácia e efetividade dos convênios e parcerias realizados entre as UCs e outras instituições de ensino. Assim, sugere-se a ampliação desses acordos, com benefícios mútuos e ganhos para a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Normas Técnicas de Trabalhos científicos**. Rio de Janeiro, 2001.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis; Ed. da UFSC, 2006.

BOOG, Gustavo G. (Coord) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. Manual Oficial de ABTD. São Paulo: Makron Books e Pearson Education do Brasil, 2001.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos**: Investimento com retorno. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

BRAGA, Ryon. Centros de Educação Corporativa. **Revista Aprender on line**. 2003. Disponível em http://www.aprenderonline.com.br/ver_noticia.php?codigo=126. Acessado em 10 de junho de 2006.

CARAVANTES, G. et alli. **Gestão estratégica de resultados**. Porto Alegre: AGE, 2004.

_____. Geraldo R. **Administração Zen**: o ABC da nova teoria da administração. Porto Alegre: AGE, 2007.

_____. Geraldo R. e BJUR W. **Readministração em ação**: a prática da mudança rumo ao sucesso. Porto Alegre: FACTEC/ Ed.AGE, 1995.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CORDEIRO, Álvaro de Angelis. Planejamento e Instalações físicas de centros de Treinamentos. In: BOOG, Gustavo (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. Manual Oficial de ABTD. São Paulo: Makron Books e Pearson Education do Brasil, 2001 (Capítulo 8).

DAVIS, K; NEWSTRON, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004

_____. Marisa (coord.). **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2005.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JUNQUEIRA, L. Costacurta. **Universidade corporativa: a experiência do Instituto MVC**. 1999. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/> Acessado em 11 de junho de 2004.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 1998.

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

MONTEIRO, Carlos. **Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos**. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/p6.htm>. 2006. Acessado em jun. 2007.

MINAYO, M. C. S. (Org); DELANES, S. F.; CRUZ NETO; Gomes, R. **Pesquisa social- teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. Universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. Manual Oficial de ABTD. São Paulo: Makron Books e Pearson Education do Brasil, 2001 (Capítulo 9).

NISEMBAUM, HUGO. Gestão do Conhecimento. In:BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. Manual Oficial de ABTD. São Paulo: Makron Books e Pearson Education do Brasil, 2001 (Capítulo 10).

PETER, Tom. **O círculo da Inovação**: você não deve evitar o caminho para seu sucesso. São Paulo: HARBRA, 1998.

PINTO, O . P. Técnicas de aprendizagem em ação. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus,1993.

PONTUAL, M. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

RODRIGUES, R. S. **Modelo de avaliação de cursos de educação à distância**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Engenharia de Produção, UFSC.

SAMPAIO, R. Cia. Souza Cruz de Cigarros, Depto Recursos Humanos. **Comunicação pessoal**. Março 2001.

SELLTIZ. C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. v.3.

SILVA, Edna; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3 ed. rev. e atual, Laboratório de ensino a Distância da UFSC: Florianópolis, 2001.

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades corporativas x educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **R. Adm.** São Paulo. v. 38, n. 4. p.373-379, out./nov./dez. 2003.

VERGARA,Silvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA Marco Aurélio Ferreira. **Universidade corporativa**: não só universidade. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/insight59.htm#mat1.2003.>>. Acessado em 11 de setembro de 2007.

VIANNA, Marcos Aurélio Ferreira; JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Capital Intelectual, **Gestão do Conhecimento e Universidade corporativa**. 2003. Disponível em <http://www.institutomvc.com.br/> acessado em 12 agosto 2007.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Projeto de Tese: *Fatores Determinantes na Evolução da Aprendizagem e Educação Corporativa: De T&D para UC*

Roteiro de Entrevista

I PARTE - Apresentação do Pesquisador e dos Objetivos da Pesquisa

- **Apresentação do pesquisador**
- **Objetivo da pesquisa:** objetivo geral – Identificar e analisar experiências organizacionais sobre a qualificação e formação do capital humano nas organizações visando identificar fatores significativos na transformação dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento para as atuais Universidades Corporativas. Específicos - (a) Analisar o processo de transformação das respectivas organizações estudadas, identificando suas características comuns e diferenciadas; b) Descrever os principais aspectos do pensamento organizacional no que se refere a Educação corporativa identificando fatores comuns e diferenciados entre elas; c) Analisar a trajetória de transformação dos setores de T&D em UC das respectivas empresas; d) Propor um Quadro Indicativo de Fatores Organizacionais essenciais à criação de uma UC a partir do setor de T&D.
- **Informações sobre a forma de como a entrevista será conduzida; o material de apoio a ser utilizado durante a entrevista e a estimativa de tempo previsto.**
- **Indagação sobre a autorização, ou não, do nome do entrevistado na tese.**

II PARTE - A condução da entrevista

A entrevista será realizada com o informante-chave, explorando cinco grandes eixos a saber, respectivamente: **1) Visão Geral de Universidade Corporativa, 3) Descrição da Universidade Corporativa 3) A trajetória de T&D para UC; 4) Gestão de Pessoas; 5) Criação de Novas Universidades Corporativas.** O propósito é conhecer, a partir do informante-chave, cada um desses eixos. Será solicitado ao informante-chave para que discorra sobre o conjunto de questionamentos:

1 SUA VISÃO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

- O que é uma UC? Qual sua missão? Objetivos? Estrutura básica?
- Por que criar uma UC? Quem? Que tipo de organização?
- Como ela se diferencia dos sistemas tradicionais de T & D?
- O que uma UC tem que os demais sistemas não tem?
- Que tipo tamanho de organização pode constituir sua UC?
- Como ela pode ser avaliada? Custo- Benefícios? Concorrentes? Responsabilidade Social?
- Quem participa das UC? (docentes, discentes, coordenadores, comunidade)

2 COMO VOCÊ DESCREVE A SUA UC

- Objetivos? Estrutura? Tamanho? Abrangência?
- Como ela se difere do antigo sistema de T&D?
- Qual a vinculação hierárquica? Qual a vinculação com o RH?
- Como funciona? Como surgem os programas? Como mudam?
- Quais são seus principais Programas? Como você os avalia?
- Como ela é avaliada? Resultados? Custo-Benefício? Competitividade? Sociedade em geral? Fornecedores?...
- Como ela é avaliada em relação ao próprio negócio?
- Que tipo de Convenio dispões com outras instituições? Parcerias ? Quais?

3 QUANTO A TRAJETÓRIA DE T&D para UC.

- Como surgiu, origem, história, evolução, perspectivas...
- Quais foram os fatores determinantes da decisão de criar a UC?
- Como foi a transformação de T&D para UC?
- Problemas e dificuldades encontradas nesta trajetória. Como foram resolvidos? Resistência à mudanças?

4 QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Quais as implicações mais significativas em relação as pessoas, com a mudança de paradigma (T&D/UC)? Motivação? Produtividade? Estabilidade? Cooperação? Crescimento pessoal? Conflitos?

- E em relação a empresa, como um todo? Quais as implicações? Cultura Organizacional (princípios e valores)? Criatividade e Inovação? Criação do Conhecimento? Imagem interna e externa? E expansão? Gestão Estratégica?
- Que tipo de “certificação” ela oferece a seus participantes?

5 QUANTO A CRIAÇÃO DE NOVAS UC

- Que razões sustentam a decisão de uma empresa para criar uma UC?
- Quais os principais fatores organizacionais essenciais à criação de uma UC?
- Quais as fases do processo de criação de uma UC? Qual o grau de complexidade/dificuldade em cada uma dessas fases?
- Você diria que a UC é apenas um “modismo” no mundo corporativo? Ou é uma instituição que venho para ficar?
- Quais são as tendências? Perspectivas? O futuro da UC?
- Que conselhos você daria a uma organização que pretende criar uma UC?

Em cada eixo, o entrevistador fará uso de termos como: Por Que? Como? Quando? Onde? O que o Sr. quer dizer quando... Em que circunstância... Dê um exemplo... Como se justifica... Mais alguma coisa...

Obrigado pelas informações prestadas!

Korine Dekker De Caon (doutorando)

(e-mail: korinecaon@terra.com.br)