

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MURIALDO LOCH

A REALIDADE DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CATARINENSES

FLORIANÓPOLIS, 2005

MURIALDO LOCH

A REALIDADE DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CATARINENSES

Trabalho de Conclusão de Estágio, apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Alexandre Marino Costa

FLORIANÓPOLIS, 2005

MURIALDO LOCH

A REALIDADE DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CATARINENSES

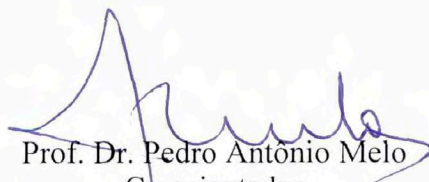
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de junho de 2005.

Prof. Dr. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Orientador



Prof. Dr. Pedro Antonio Melo
Co-orientador



Prof. Dr. Marcos B. L. Dalmau
Membro

Aos meus pais, pelo amor, sabedoria e luz
que iluminam meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

Ao olhar para trás percebo a importância de muitas pessoas em toda esta caminhada. A ajuda, o apoio, o conhecimento, os estímulos e as dicas foram fundamentais para atingir este objetivo.

Agradeço os meus amigos que sempre me ajudaram nas decisões.

Agradeço aos professores pelo ensinamento, e paciência na construção do conhecimento. Não mediram esforços para que hoje obtivesse o máximo de aproveitamento possível.

Agradeço em especial aos Professores Pedro Antonio Melo, Alexandre Marino Costa e Marcos B. L. Dalmau pela orientação neste trabalho.

Agradecimento também ao Professor Maurício Fernandes Pereira pelo apoio durante toda minha trajetória neste curso.

Aos professores e servidores que me ajudaram durante todo o trajeto e principalmente na minha gestão como diretor presidente na Ação Júnior.

Aos meus pais, Maria Bernadete Loch e José Loch, por tudo.

Aos irmãos Eder Loch e principalmente minha irmã, Márcia, a quem devo muito.

E principalmente a Deus que me proporcionou essa oportunidade e tem sempre guiado meus passos a todo instante.

Para onde olhar daqui para frente? Muito provavelmente, para as pessoas. Os trabalhadores do conhecimento serão avaliados e valorizados de acordo com sua habilidade de criar, imaginar, julgar e construir relacionamentos.

Revista Exame. Edição Especial de 35º aniversário. Seção Inovação – Gestão, 2000 pg. 74.

RESUMO

LOCH, Murialdo. **A Realidade das Universidades Corporativas Catarinenses**. 2005, (100 f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Um mercado cada vez mais competitivo se apresenta no mundo empresarial e a inovação para as organizações é o melhor meio para a sobrevivência. Para assegurar a inovação constante, as organizações se convencem que investir na educação de seu capital mais valioso – o capital humano – é fundamental. Neste ínterim, há uma nova forma de educação se propagando pelo meio empresarial. Com um foco na estratégia, as Universidades Corporativas (UC's) inovam ao oferecer novas competências e habilidades para todos os níveis da organização. Com vista a esta moderna e transformadora revolução do antigo departamento de Treinamento & Desenvolvimento, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa de abordagens exploratória e descritiva, tendo como objetivo verificar a realidade das universidades Corporativas Catarinenses. Procurou analisar as características, de acordo com a literatura da área, de cinco UC's de companhias catarinenses, são elas: Sadia SA (com sede em São Paulo), Fundação Tupy (com sede em Joinville), Datasul (com sede em Joinville), Softway (sede em Florianópolis) e Tigre (com sede em Joinville). Para a realização deste trabalho, fez-se necessário realizar um estudo bibliográfico sobre os assuntos universidades tradicionais, educação corporativa, universidades corporativas, aprendizagem e vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Educação Corporativa, Universidades Corporativa, Vantagem Competitiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----------|
| Esquema 1: Mudança de Paradigma | 16 |
| Esquema 2: Modelo do Ciclo de Aprendizagem proposto por Lewin. | 35 |
| Esquema 3: A Pirâmide da Aprendizagem | 37 |
| Esquema 4: Educação Corporativa | 40 |
| Esquema 5: Dez componentes fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa | 50 |
| Esquema 6: O modelo de educação tradicional e o novo modelo de educação empresarial | 53 |
| Esquema 7: Departamento de Treinamento x Universidade Empresarial | 56 |
| Esquema 8: As correntes explicativas da vantagem competitiva | 58 |
| | |
| Gráfico 1: Emprego na indústria (variação mensal %) | 19 |
| Gráfico 2: Abrangência do mercado atendido pela empresa | 77 |
| Gráfico 3: Unidade responsável pelas atividades de educação | 82 |
| Gráfico 4: Espaço físico | 83 |
| | |
| Quadro 1: Paradigma industrial x paradigma do conhecimento | 27 |
| Quadro 2: Atributos das Eras Industrial e do Conhecimento | 27 |
| Quadro 3: Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas | 54 |
| Quadro 4: Principais diferenças entre treinamento e aprendizagem contínua | 56 |
| Quadro 5: As motivações da formalização das atividades da UC na organização | 79 |
| Quadro 6: Resultados percebidos com a implantação das UC's | 80 |
| Quadro 7: Créditos reconhecidos, outorga de diplomas, parcerias com instituições de ensino tradicionais | 84 |
| Quadro 8: Recursos humanos utilizados para a implementação de atividades da UC ... | 85 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA | 14 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 | <i>Objetivo Geral</i> | 17 |
| 1.2.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | 18 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 18 |
| 1.4 | LIMITAÇÕES | 21 |
| 1.5 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 22 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 24 |
| 2.1 | CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 24 |
| 2.2 | UNIVERSIDADE TRADICIONAL | 29 |
| 2.2.1 | <i>Origem</i> | 30 |
| 2.2.2 | <i>Função das Universidades</i> | 31 |
| 2.3 | EDUCAÇÃO CORPORATIVA | 33 |
| 2.3.1 | <i>Aprendizagem Individual e Organizacional</i> | 34 |
| 2.3.2 | <i>A Educação nas Empresas e as Novas Competências</i> | 38 |
| 2.3.3 | <i>Os pilares da educação ao longo da vida</i> | 42 |
| 2.4 | UNIVERSIDADE CORPORATIVA | 45 |
| 2.4.1 | <i>Origem</i> | 46 |
| 2.4.2 | <i>Conceito</i> | 47 |
| 2.4.3 | <i>Princípios</i> | 51 |
| 2.4.4 | <i>Universidade Tradicional versus Universidade Corporativa</i> | 52 |
| 2.4.5 | <i>Departamento de Treinamento versus Universidade Corporativa</i> | 55 |
| 2.5 | VANTAGEM COMPETITIVA E CAPITAL HUMANO | 57 |
| 3 | METODOLOGIA | 61 |
| 3.1 | ABORDAGEM DA PESQUISA | 61 |
| 3.1.1 | <i>Quanto aos fins</i> | 63 |
| 3.1.2 | <i>Quanto aos meios de investigação</i> | 64 |
| 3.2 | UNIVERSO DE PESQUISA | 64 |
| 3.3 | COLETA DE DADOS | 65 |
| 3.4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 66 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS | 67 |
| 4.1 | AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CATARINENSES | 67 |
| 4.1.1 | <i>Universidade Corporativa Tupy</i> | 68 |
| 4.1.2 | <i>Universidade Corporativa Sadia</i> | 69 |
| 4.1.3 | <i>Universidade Corporativa Tigre</i> | 70 |
| 4.1.4 | <i>Universidade Corporativa Datasul</i> | 72 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1.5 | <i>Universidade Corporativa Softway</i> | 74 |
| 4.1.6 | <i>Alguns aspectos das Empresas Catarinenses com UC's</i> | 76 |
| 4.1.6.1 | Pesquisa & Desenvolvimento..... | 76 |
| 4.1.6.2 | Mercado Externo | 76 |
| 4.1.6.3 | A Oferta de Cursos..... | 77 |
| 4.2 | AS MOTIVAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DAS UC'S | 78 |
| 4.3 | Os RESULTADOS PERCEBIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DAS UC'S | 80 |
| 4.4 | ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DAS UC'S CATARINENSES | 81 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES | 88 |
| | REFERÊNCIAS | 91 |
| | APÊNDICE A – UMA ANÁLISE TEÓRICA NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS – UM ESTUDO DE CASO NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE EMPRESAS CATARINENSES | 96 |

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo vem sofrendo mudanças e alterações sociais e econômicas, e conjuntamente o ambiente empresarial. Cronologicamente, nas últimas décadas, verificou-se uma forte tendência em busca da longevidade empresarial.

Em 1950, a ordem era produzir tudo com maior eficiência, tendo como fator competitivo o aumento da eficiência na produção. Durante as décadas de 60 e 70, os programas de aquisição e diversificação foram decisivos para o lucro e o crescimento. Na década de 80, mudar era permanecer no negócio, ou seja, o lema das empresas era concentrar-se naquilo que se conhecia e terceirizar tudo o que não pertencia ao *core business* da empresa. Já na década de 90, a atenção voltou-se para os processos produtivos e para a melhoria da qualidade – fatores que ocuparam lugar de destaque, pois somente desta forma seria possível competir no mercado com produtos melhores e mais baratos.

No início da década de 90, com o avanço da tecnologia digital, houve o surgimento de novos produtos, novas profissões e novos mercados. A economia passa a fundamentar-se em dois pilares: tecnologias digitais e conhecimento.

Esse fato forçou a mudança no enfoque estratégico das empresas. A partir de então, as empresas passaram a utilizar os princípios da aprendizagem nas organizações e o gerenciamento do conhecimento, por meio de algumas soluções, entre elas, cabe destacar as **Universidades Corporativas (UC's)**. Estas empresas perceberam que o capital intelectual seria a nova vantagem competitiva.

Neste sentido, Sales (2002) destaca que a estratégia adotada por algumas empresas é investir em seu principal ativo, através da aprendizagem organizacional que representa um diferencial frente à concorrência.

A Universidade Corporativa representa um novo conceito de educação empresarial pouco explorado nos meios científicos e acadêmicos, e com resultados qualitativos práticos ainda não observados de forma sistemática, portanto, carentes de validação científica.

Segundo Eboli (2004, p. 48), “a missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.”

Enquanto na educação tradicional existe a necessidade de credenciamento e reconhecimento oficiais; na Universidade Corporativa isso não ocorre, pois os cursos oferecidos atendem a uma carência ou necessidade de maximização das habilidades e competências das pessoas que estão envolvidas na cadeia de valor.

Assim, as Universidades Corporativas vêm assegurando um ambiente eficiente de educação continuada para as organizações. Elas aparecem com o propósito de revolucionar a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, em parceria com o ensino tradicional, a saber, Universidades Tradicionais (UT's) e Centros de Ensino, em geral.

Este trabalho procura apresentar algumas características desse novo e pouco estudado conceito. Diante desse cenário de poucas pesquisas a respeito do tema proposto, pretende-se investigar as UC's em empresas sediadas ou fundadas em Santa Catarina. Desse modo, a questão problema deste estudo é identificar qual a realidade das Universidades Corporativas Catarinenses, tendo em vista a fundamentação teórica.

1.1 Contextualização do Tema

A emergência do tema “Educação Corporativa” marca o valor do conhecimento como diferencial num mercado dinâmico, complexo e com mudanças repentinas que exigem das empresas atenção redobrada nas pessoas. O êxito das empresas se situa, hoje, em capacidades intelectuais e sistêmicas, não mais em seus ativos físicos.

Para Drucker (2000, p. 10), as grandes empresas,

têm poucas escolhas, senão a de se converter em organizações baseadas em informações. O autor completa que o centro de gravidade do emprego desloca-se rapidamente de trabalhadores manuais, e pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento.

Ocorrem, segundo a interpretação de Drucker (2000), duas grandes mudanças (na seqüência, há a terceira mudança) no conceito e na estrutura das organizações. A primeira delas consistiu na diferenciação entre a gestão e a propriedade, que alterou a gestão em função e profissão por sua própria importância. A segunda mudança é relativa à idéia desenvolvida por Du Pont (1999 apud Drucker 2000, p. 10), que

lançou o conceito da atual organização de comando e controle, com sua ênfase na descentralização, no *staff* de apoio central, na administração de pessoal e em todo o aparato de orçamentos e controles, com importante distinção entre políticas e operações.

A terceira mudança que Drucker (2000, p. 25) destaca é a “conversão da organização de comando e controle de departamento e divisões, em organização baseada em informações e especialistas do conhecimento”.

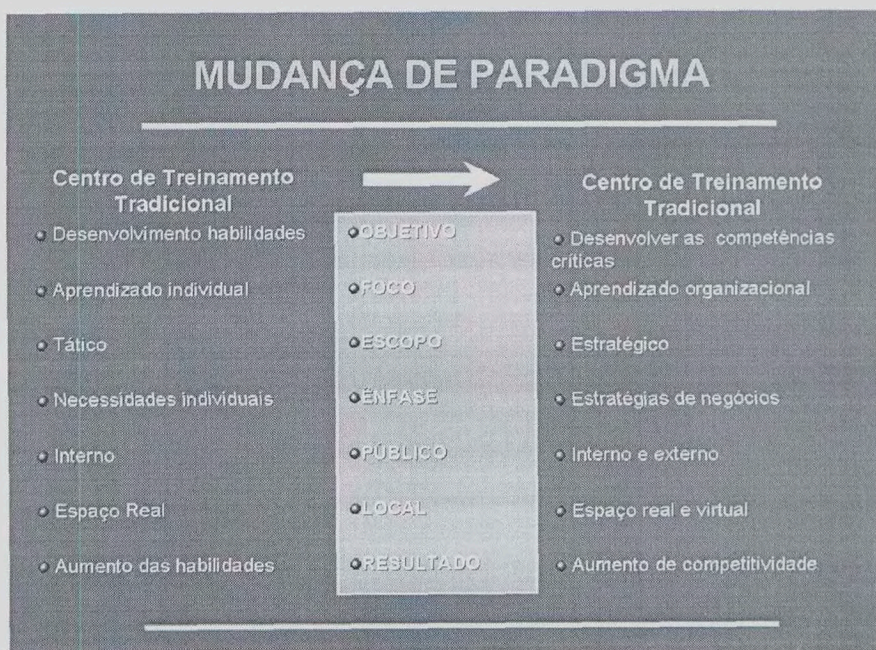
Senge (2000) confirma a mesma tese quando comenta que a essência para uma organização permanecer competitiva será o investimento em conhecimento e aprendizagem.

Stewart (1998) acrescenta que investir no capital humano é investir em inovação, que é o ingrediente fundamental para o crescimento sustentável das empresas e do país. Geus (1999) deixa claro que o fracasso de muitas empresas se dá por suas políticas e práticas que enfatizam a produção de bens e serviços e esquecem que são formadas por comunidades de pessoas que fazem negócios para permanecerem vivas.

São muitos os que vêem na educação o motor do progresso. Para Eboli (2004, p. 36), “a educação tem, hoje em dia, legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país”. De acordo com a autora, serão as empresas as responsáveis pelo tom do sistema educacional nos novos cenários. Também Margerison (1992 apud Alperstedt, 2003) confirma que as empresas devem saber da importância do seu papel na formação continuada dos funcionários, da mesma forma que dos cuidados que devem ter em oferecer educação corporativa de qualidade para as pessoas envolvidas com a empresa.

Embora a Universidade Corporativa já exista há algum tempo, seu conceito é relativamente novo. O surto de interesse pela criação das Universidades Corporativas, segundo Meister (1999), ocorreu no final da década de 80, nos Estados Unidos. Na década de 90 o número de Universidades Corporativas naquele país cresceu de quatrocentos para quase dois mil, motivado, principalmente, pela necessidade das empresas de promoverem programas de aprendizagem voltados as suas próprias necessidades. Para Meister (1997 apud Peak, 1997, p. 1), “as empresas vêm descobrindo que devem fazer mais do que proporcionar treinamento específico aos funcionários, se quiserem ter sistemas inteligentes e obter vantagem competitiva”.

A rigor, a UC surge com o objetivo de criar uma cultura direcionada para o desenvolvimento de competências, entre as quais destacam-se: conhecimento (saber fazer), habilidade (poder fazer) e atitude (querer fazer). Por outro lado, o “departamento/setor de treinamento e desenvolvimento tradicional responsabiliza-se pelo incremento de habilidades e experiências funcionais” (DALMAU, 2001, p.41) (Esquema 1). Dalmau (2001) sinaliza, ainda, para uma possível superação dos modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento pelas empresas, que acabam buscando novas formas e relações para aprendizagem organizacional. Para Dalmau (2001), a UC procura assegurar que o acesso à informação possa ser realizado em qualquer momento e em qualquer lugar. Para Eboli (2004), o T&D é um modelo também estratégico, porém voltado para capacitar o funcionário para exercer sua função e assumir as responsabilidades de seu cargo.



Esquema 1: Mudança de Paradigma

As Universidades Corporativas surgem e têm como compromisso a criação de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Conforme Alperstedt (2003), as UC's vêm se multiplicando em âmbito nacional e internacional e seu desenvolvimento vem trazendo um novo perfil de “gestão do conhecimento” para as organizações gerirem seus ativos intangíveis. Peak (1997) argumenta que o treinamento já não é apenas uma concessão da empresa aos funcionários, mas um recurso estratégico, que pode impulsionar a organização rumo ao próximo século.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a realidade das Universidades Corporativas de cinco empresas catarinenses, escolhidas para esta pesquisa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- identificar referências literárias que tratem do tema;
- descrever o perfil das cinco empresas catarinenses que implantaram Universidades Corporativas;
- verificar as motivações e os resultados obtidos com a implantação das Universidades Corporativas, em Santa Catarina;
- examinar a estrutura das cinco Universidades Corporativas catarinenses, sob estudo.

1.3 Justificativa

Durante a Revolução Industrial, as máquinas substituíram a força física. Agora, na economia do conhecimento, as máquinas complementam a capacidade mental do ser humano. De acordo com Crawford (1994, p. 36), “entre 1970 e 1990, aproximadamente 90% dos novos empregos criados nos Estados Unidos foram nas áreas de processamento de informações e serviços de conhecimento”. Crawford (1994) lembra, ainda, que em 1960 a força de trabalho não agrícola, neste mesmo país, era de 69,6 milhões de pessoas, número este que em 1988 havia ultrapassado a marca de 115,0 milhões de pessoas.

Para Crawford (1994, p. 15),

estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia global [...] nesta nova economia, informação e conhecimentos substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.

Uma pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Gráfico 1) mostra que o ritmo de contratação das indústrias neste Estado vem caindo. Diferente, segundo Solmucci (2005), dos setores de serviços, cujo índice de contratações vem aumentando. O setor de bares e restaurantes, por exemplo, aumentou este índice para cerca de 10% ao mês, no Brasil.

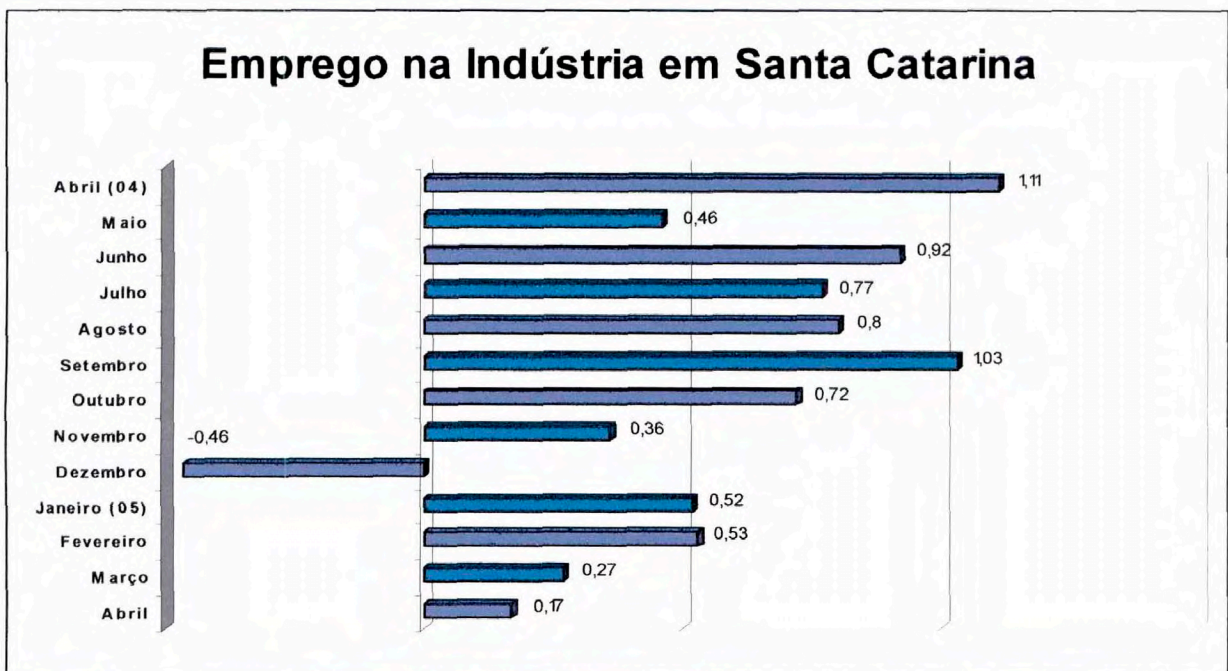


Gráfico 1: Emprego na indústria (variação mensal %)

Crawford (1994) explica que, na sociedade do conhecimento, a educação cresce nas áreas que requerem mais treinamento e educação atualizados para sua aplicação. Esta acirrada disputa por novos mercados, originada, em muitos casos, no processo de globalização criou

uma estratégia moderna de educação profissional que deve estar de acordo com os negócios da empresa e apresentar novos paradigmas pedagógicos para o planejamento da produção e disseminação do conhecimento, utilizando as tecnologias da informação. (SOUZA, 2004, p. 4)

Autores como Meister (1999), Eboli (2004) e Alperstedt (2001) corroboram com o fato de que novas competências e habilidades são exigidas das pessoas. As empresas, em meio à velocidade e os desafios do mundo globalizado, são levadas a ajustarem-se e adaptarem-se cada vez mais rápido.

O desafio das empresas é obter ferramentas que produzam vantagem competitiva. Para Penrose e Teece (1997 apud KRETZER, 2002, p.3), uma “nova visão desloca a origem da vantagem competitiva do lado de fora para dentro das organizações (combinação das perspectivas externa e interna) e sugere que a adoção de novas estratégias esteja restrita ao nível corrente de recursos da companhia”. O momento atual, por seus indicadores e números, apresenta o enfraquecimento da influência dos fatores externos às empresas. Desta forma, a investigação volta-se ao desenvolvimento de fatores internos cuja vantagem competitiva é mais difícil de ser copiada. Para Ferreira (2003), descobre-se rapidamente que o conhecimento é o elemento que constitui um denominador comum a todos os processos da empresa.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, em mais de 3.100 locais de trabalho pelo *National Center on The Educational Quality of The Workforce* (EQW), investigou a relação da educação na produtividade. Stewart (2001) comenta os resultados desta pesquisa:

em relatório divulgado em 1995, que analisou fatores como idade do equipamento, setor e tamanho do estabelecimento o EQW mostrou que, em média, um aumento de 10% na instrução da força de trabalho levava a um aumento de 8,6% no fator de produtividade total. Por outro lado, um aumento de 10% nas ações representativas do capital – ou seja, o valor dos equipamentos – aumentava a produtividade em apenas 3,4%. Em outras palavras: o valor marginal do investimento em capital humano é cerca de três vezes maior do que o valor do investimento em equipamentos. (STEWART, 2001, p. 76)

Em levantamento desenvolvido pela *Quality Dynamics*, em 1988, nos Estados Unidos, verificou-se a existência de 400 UC's. Já em 1999, esse número ultrapassava a cifra de 2.000 UC's (ASPERSTEAD, 2001). O Brasil, segundo Eboli, deve ultrapassar a quantidade de 100 UC's em organizações tanto do setor público quanto do privado. Para a autora, a UC é uma nova forma de gestão do conhecimento dentro das organizações. Alperstedt (2001) esclarece que esse aumento acentuado do número de UC comprova que estas instituições deixaram de ser um modismo e passaram a direcionar a educação nas empresas rumo aos novos desafios.

Apesar do acervo bibliográfico a respeito de Universidades Corporativas ser recente, muitos autores abordam e relatam seus principais aspectos e conceitos, de forma a permitir que o tema seja explorado, no intuito de obter informações valiosas quanto aos aspectos relevantes sobre as UC's.

A escolha do tema deu-se há algum tempo, em virtude de experiências passadas com o tema desse trabalho. Desta forma, desenvolver um trabalho sobre Universidade Corporativa de empresas fundadas em Santa Catarina se mostra muito importante, pois o propósito é conhecer esta nova forma de educação nas empresas, visto que o conceito é relativamente novo no meio empresarial e pouco se conhece sobre UC.

1.4 Limitações

As limitações encontradas na realização da monografia foram a pouca quantidade de bibliografias sobre o tema *Universidades Corporativas* e a dificuldade de acesso a mais informações em algumas empresas sobre suas práticas em universidades corporativas.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, encontra-se a introdução, subdividida em contextualização do tema, objetivos e justificativa.

No segundo capítulo, foi desenvolvida a fundamentação teórica. Nela, é apresentado o momento organizacional atual, diante do tema proposto. Ainda, são expostas a origem e a função das Universidades Tradicionais, para possibilitar sua comparação com as Universidades Corporativas. Do mesmo modo, traça-se um paralelo entre o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento e as UC's. Logo após, é apresentada a educação corporativa. Nesta parte, procura-se desenvolver a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional como um processo de gestão de competências. Ressaltam-se aqui os pilares da Educação ao longo da vida para o 3º milênio, de acordo com a UNESCO.

O segundo capítulo também aborda o tema Universidade Corporativa – sua origem, conceito, princípios, a diferença entre Universidade Tradicional e Universidade Corporativa e o Departamento de Treinamento de Universidade Corporativa. Igualmente, é confirmado que o conhecimento, a educação e a capacidade de aprendizagem são características vitais para as organizações competitivas.

A metodologia do trabalho é apresentada no terceiro capítulo desta monografia. Nela constam o tipo de pesquisa e a forma como os dados foram coletados, bem como outras informações pertinentes à pesquisa.

No quarto capítulo são realizadas as descrições dos dados e suas articulações, a partir da associação das informações coletadas com as idéias propostas na fundamentação teórica.

Finalmente, no quinto capítulo, são expostas as conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Roesch (1999, p. 105) explicou que a fundamentação teórica é a etapa que engloba tudo o que “for relevante e necessário para esclarecer e justificar o problema em estudo e para orientar o método do trabalho e os procedimentos de coleta e análise dos dados”. Já, Triviños (1987) aponta que o objetivo desta etapa é permitir a familiarização e um aprofundamento com o assunto que está sendo pesquisado.

2.1 Contexto Organizacional

O conhecimento na Nova Economia, Sociedade do Conhecimento ou Era da Informação, exerce papel essencial. Embacher (2003) acredita que esta nova Era está se tornando a base da economia, em que os bens e serviços que produzimos e consumimos são cada vez mais intangíveis. Na visão de Drucker (1999), o conhecimento tornou-se o fator decisivo de produção, coexistindo e suplantando os fatores clássicos: trabalho, capital e terra. O mesmo autor afirma que o conhecimento passou a ser o recurso primário para os indivíduos e para a economia, ao passo que os tradicionais fatores de produção – terra, trabalho e capital – tornaram-se secundários.

Crawford (1994, p. 122) acredita que “as empresas de serviços dominam a nova economia e, mesmo as empresa de manufatura estão tornando-se mais orientadas para os serviços”. O estudo da *E-Consulting* revela que as empresas nos setores de serviço e comércio vêm aumentando o volume de empregos versus uma redução de empregos originada nos setores industriais.

Na Era do Conhecimento, segundo a *E-Consulting*, a empresa que quer sobreviver precisa de “conhecimento competitivo”. São exemplos de conhecimento competitivo, segundo esta empresa,

experiência, sabedoria, cultura, inteligência, poder de lógica, análise e síntese, criatividade, opinião, capacidade de tomar decisão, capacidade de execução, capacidade de aprendizado, capacidade de ensinar, capacidade de se comunicar e de se relacionar, *know-how*, modelos, metodologias, *frameworks*, arquitetura de processo e sistemas eficientes, redes de relacionamentos, acessos a fontes de informações, imagem, marca, beleza, enfim, uma vasta e ainda controversa gama de ativos intangíveis que pode ser utilizada por profissionais, organizações, empresas ou países. (HSM Management Update, 2004, p. 10)

Por tudo isso, Quinn (1992) observa que, muito mais do que ativos imobilizados, como equipamentos, instalações e terra, são as capacidades intelectuais que contam para o poder econômico e de produção das empresas modernas. Toffler (1994) aponta o conhecimento como substituto definitivo de outros recursos, alçando-o à condição de fonte de poder da mais alta qualidade e classificando-o como a chave para a mudança de poder. Isso explica o propósito da luta por seu controle e sua intensificação nas últimas décadas. Esta informação tem como refinamento o conhecimento. E ele é base da economia nesta Terceira Onda.

A Primeira Onda iniciou-se nos primórdios da humanidade e findou-se na Revolução Francesa. A agricultura era sua fonte de poder. A Segunda Onda se inicia na era do Capital. Stewart (1998) ensina que as organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital. Os ativos intangíveis são mais valiosos do que máquinas e equipamentos. A mudança de paradigma fica bem representada no Quadro 1.

No que diz respeito aos trabalhadores, sejam operários ou executivos, as mudanças apontam para “a valorização da inovação, do original e do imaginativo e a desvalorização da repetição, das cópias e da automação”, aponta Stewart (1998 p. 124).

A classificação modelo, hoje, é a de Sveiby (1998), que compara a visão dos elementos organizacionais no paradigma industrial e no paradigma do conhecimento (Quadro1).

| Item | Visto pelo paradigma industrial | Visto pelo paradigma do conhecimento |
|------------------------------|---|---|
| Pessoas | Geradores de custo ou recursos | Geradores de receita |
| Base de poder dos gerentes | Nível relativo na hierarquia organizacional | Nível relativo de conhecimento |
| Luta de poder | Trabalhadores físicos versus capitalistas | Trabalhadores do conhecimento versus gerentes |
| Principal tarefa da gerência | Supervisão de subordinados | Apoio aos colegas |
| Informação | Instrumento de controle | Ferramenta para o recurso da comunicação |
| Fluxo de informações | Via hierarquia organizacional | Via redes colegiadas |

| Item | Visto pelo paradigma industrial | Visto pelo paradigma do conhecimento |
|------------------------------|--|--|
| Forma básica de receita | Tangível (dinheiro) | Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D). |
| Estrangulamentos na produção | Capital financeiro e habilidades humanas | Tempo e conhecimento |
| Manifestação da produção | Produtos tangíveis (hardware) | Produtos intangíveis (conceitos e software) |
| Fluxo de produção | Regido pela máquina, seqüencial | Regido pelas idéias, caótico |
| Efeito do porte | Economia de escala no processo de produção | Economia de escopo das redes |
| Relacionamento com o cliente | Unilateral pelos mercados | Interativo pelas redes pessoais |
| Conhecimento | Uma ferramenta ou um recurso entre outros | O foco empresarial |
| Finalidade do aprendizado | Aplicação de novas ferramentas | Criação de novos ativos |
| Valores do mercado acionário | Regidos pelos ativos tangíveis | Regidos pelos ativos intangíveis |

Quadro 1: Paradigma industrial x paradigma do conhecimento

Em outra classificação, citada por Embacher (2003), são destacados cinco aspectos básicos que caracterizam a Sociedade do Conhecimento em contraposição à Era Industrial. Esta classificação é apresentada no Quadro 2.

| Atributos | Paradigma industrial | Paradigma do conhecimento |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Modelo de produção | Economia de escala | Flexível |
| Pessoas | Mão-de-obra especializada | Polivalente e empreendedor |
| Tempo | Grandes tempos de resposta | Tempo real |
| Espaço | Limitado e definido | Ilimitado e indefinido |
| Massa | Tangível | Intangível |

Quadro 2: Atributos das Eras Industrial e do Conhecimento

Ainda sobre esta questão, Sales (2002) considera que “nas empresas globalizadas as atividades desempenhadas pela área de recursos humanos (RH) caminham para um patamar mais estratégico”. Neste sentido, as organizações vêm dedicando progressiva atenção ao processo de desenvolvimento de seus colaboradores, visando à obtenção de melhores resultados empresariais.

Em um ambiente marcado por um imperativo de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade, diferenciação frente a concorrentes, em que o conhecimento solicitado aos profissionais transforma-se rapidamente, a prática de uma gestão competitiva é fundamental. Faz-se necessário desenvolver ferramentas de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento cada vez mais focadas no "negócio e na estratégia" de cada organização. As áreas de treinamento enfrentam dificuldades para atender a essa demanda, por configurarem suas ações de forma reativa, voltadas ao público interno e ao desenvolvimento de habilidades pouco inovadoras, com relação às formas de disseminação e gerenciamento do conhecimento. Frente a essa demanda, nos últimos anos, surgem as Universidades Corporativas.

Rodriguez y Rodriguez (2002, p. 5) defende esta tese e complementa dizendo que a UC pode ser utilizada como um

verdadeiro fio condutor de um processo de mudança nas organizações, seria a migração para novos modelos organizacionais, baseado em redes de relacionamento e parcerias, na inovação, na atuação global, na inter-funcionalidade, no desenvolvimento de competências, entre outras características.

Agora, com este novo paradigma, o conhecimento e a inovação fazem a diferença entre o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Por fim, Rodriguez y Rodriguez (2002, p. 7) considera que

as Universidades Corporativas, diferentemente das Universidades Tradicionais tendem a se organizar em torno dos princípios relacionados à prática de negócios: gestão de competências; cultura organizacional e às crenças e valores da empresa.

A pesquisa realizada pelo Programa de estudo em Gestão de Pessoas (Progep), da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), com profissionais de recursos humanos sobre as tendências que impulsionarão as mudanças nas organizações, revelou que para 82,3% dos profissionais pesquisados o desafio da gestão de pessoas está no alinhamento do desempenho e competências humanas às estratégias do negócio e objetivos das organizações. A mesma pesquisa revela, ainda, que para estes profissionais as atividades mais importantes são os processos de gestão da capacitação e de desenvolvimento dos funcionários. Com isso, cabe destacar que Educação Corporativa, Universidade Corporativa e Gestão da Aprendizagem, constituem exemplos desta tendência.

2.2 Universidade Tradicional

Herdeira das instituições do mundo greco-romano, a Universidade Tradicional chega até nossos dias com certo desgaste. Essa instituição está ligada à cultura, à ciência, ao ensino superior e à pesquisa, na maioria das vezes.

2.2.1 Origem

De acordo com Melo (2002, p. 34), embora a expressão *universidade* tenha surgido bem mais tarde do que seu início no século XII, sua “origem histórica tem como berço o final do século XI e início do século XII, na Europa (inicialmente em Bolonha e Salerno, na Itália, e em Paris, na França) costumam ser referenciadas como as primeiras universidades”. Para Wanderley (1985), as universidades são as herdeiras das instituições do mundo greco-romano e tiveram participação marcante no mundo religioso do Oriente islâmico e do Ocidente cristão.

Na época feudal, a expressão latina *universitas* designava estudantes, professores e clérigos. Já a instituição era conhecida como *studiun generale*. De acordo com Wanderley (1985, p. 16),

a palavra *universitas* foi originalmente aplicada às sociedades corporativas escolásticas e, provavelmente no decorrer do século XIV, o termo passou a ser usado à parte, no sentido exclusivo de uma comunidade de professores e alunos, e cuja existência corporativa houvesse sido reconhecida e sancionada pela autoridade eclesiástica ou civil.

Segundo Melo (2002, p. 34), o termo *studiun generale* distinguia-se de “uma mera escola, seminário ou outro estabelecimento educacional privado qualquer.

Wanderley (1985, p. 16) também aponta uma lista das universidades da época moderna, com destaque para Bolonha (1108), Paris (1211), Oxford (1249), Cambridge (1284) Coimbra (1290), Praga (1348), Lovaina (1425), Leiden (1575) Moscou (1755), São Petersburgo (1789) e Londres (1836). Na América, destaque para Lima (1551), México (1553), Córdoba (1613), Harvard (1636), Yale (1701) e Princeton (1746).

Wanderley (1985, p. 16) numera, também, características que são comuns às universidades da Idade Moderna: caráter conservador, polêmicas teológicas, disputas entre realistas e nominalistas, cursos de teologia longos, regime de internato e sua tônica voltada para o saber, entendido como um fim em si mesmo, ou seja, um saber desinteressado.

Com a Revolução Industrial, exige-se pessoas especializadas e técnicas para desempenhar um novo papel na divisão do trabalho. Assim, as universidades precisariam se adequar aos novos cenários do desenvolvimento econômico e social dessa nova sociedade industrial. Surge, em 1810, a Universidade de Berlim, que, segundo Wanderley (1985, p. 18), buscou a integração entre o ensino e a pesquisa. Todavia, diz Melo (2002, p. 34) que, independente da origem histórica, o fundamental é compreender o espírito, a missão e a razão de existência da Universidade até a estrutura que é verificada hoje.

2.2.2 Função das Universidades

Wanderley (1985) explica que para compreender o conceito de Universidade é necessário compreender outros termos com os quais este conceito está ligado, como cultura, ciência, ensino superior, pesquisa, autonomia, entre outros. De acordo com Melo (2002, p. 18), as universidades podem ser consideradas

como valiosos patrimônios sociais exercendo as funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. Além disso, são responsáveis pela geração, sistematização e transmissão do conhecimento e do saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística.

De acordo com Wanderley (1985) as universidades exercem diversas funções, entre elas, a de qualificar profissionais para as diversas profissões, construir o saber científico e a de democratizar o saber para as mais diversas camadas sociais.

Na opinião de Melo (2002, p. 49), “a universidade desde suas origens mais remotas vem evoluindo e constitui-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações do mundo inteiro”. Lemos (2002, p. 71) adverte que “as universidades tradicionais têm importante papel na formação do indivíduo, mas precisam desprender-se de concepções mecanicistas e criar uma cultura de aprendizado permanente, que não se esgote e se limite às suas paredes”. Também Meister (1999) admite que as universidades tradicionais enfrentam o desafio de sair do modelo de educação baseado no *campus* universitário e centrado no professor, e evoluir para o modelo centrado no aluno e em suas necessidades de aprendizagem permanente. Na opinião de Montarroyos (1982, p. 15), “uma universidade só merece esta designação se for fonte produtora de conhecimento e se, assim sendo, for capaz de acolher em seu seio as mais diversas formas de produção do saber, as concepções de homem e do mundo mais antagônicas, dando a todas igual possibilidade de aprofundar e ampliar sua cosmovisão”.

Os autores Costin e Wood Jr (1995) registram que a Universidade já foi, em décadas passadas, a principal fornecedora de mão-de-obra para empresas públicas e privadas. mas com a complexidade, o dinamismo, a abertura do mercado e a falta de integração entre acadêmicos e empresários, ocorreu uma profunda distância entre empresas e universidades.

Conforme esclarecem Costin e Wood Jr (1995, p. 243) o progresso social e econômico de qualquer país, e em especial do Brasil, passa por “medidas estruturais, incluindo a criação e o constante aprimoramento de associações entre universidades, centros de pesquisas e empresas”. De acordo com estes autores, é necessária maior integração entre empresas e universidades para lidar com fatores como velocidade, inovação, complexidade e modelo de gestão.

Sales (2002) esclarece que essa discussão quanto ao surgimento das Universidades Corporativas em detrimento às Universidades Tradicionais perde força, na medida em que evidências práticas comprovam um processo crescente de associação entre empresas e universidades. Alguns autores admitem que a exigência, nos dias de hoje, de aprendizagem permanente e flexibilidade acaba, conseqüentemente, tornando muitas Universidades Tradicionais muito aquém do exigido pelo mercado.

2.3 Educação Corporativa

A educação corporativa é uma tendência que vem crescendo e ganhando espaço no Brasil, no momento em que as velhas fórmulas de organização do trabalho, baseadas em uma administração autocrática, fiscalizadora e restritiva estão sendo substituídas por um novo formato de negócios, centrado na criatividade, no poder de inovar processos e produtos e no domínio de tecnologias emergentes.

2.3.1 *Aprendizagem Individual e Organizacional*

Caravantes e Pereira (1985 apud CARVALHO, 2001, p. 27) recomendam que, para conceituar aprendizagem, é preciso levar em conta alguns fatores, como:

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

Corroboram com esta visão, os autores Sales (2002) e Boog (1994 p.142), dizendo que

a aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudanças de comportamento.

Werstsch e Tulviste (1992 apud SALES, 2002, p. 36) acreditam que, atualmente, os profissionais de todas as áreas sabem que a atualização progressiva “não é mais restrita ao período escolar, mas que se estende por toda a vida, na chamada *educação continuada*”.

Segundo Chiavenato (1985 apud SALES, 2001, p. 35),

aprendizagem é uma mudança no comportamento baseada na experiência. (...) A aprendizagem é um fator fundamental do comportamento humano, pois afeta poderosamente não somente a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também suas crenças, valores e objetivos.

Já Rosemberg (2001 apud SALES, 2001, p. 35) considera o aprendizado como “o processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou novo conhecimento para melhorar seu desempenho. Tradicionalmente, ele se apóia em treinamento, mas também pode ser feito pela gestão do conhecimento, dependendo da necessidade”.

Carvalho (2001) indica que a aprendizagem do indivíduo está submersa num ciclo que inicia com a observação de uma experiência concreta, sobre a qual faz reflexões, forma conceitos abstratos e generalizações, que serão implementados em uma nova situação e que dá início a um novo ciclo. (Esquema 2)



Esquema 2: Modelo do Ciclo de Aprendizagem proposto por Lewin.

A aprendizagem, para Kim (1993 apud SALES, 2001, p. 27),

engloba dois significados: saber fazer (*know-how*) e saber porquê (*know-why*). Enquanto o primeiro está relacionado à aquisição das habilidades físicas necessárias à produção de uma ação, o segundo envolve a habilidade de articular um entendimento conceitual acerca da experiência ocorrida.

Para Carvalho (2001, p. 27),

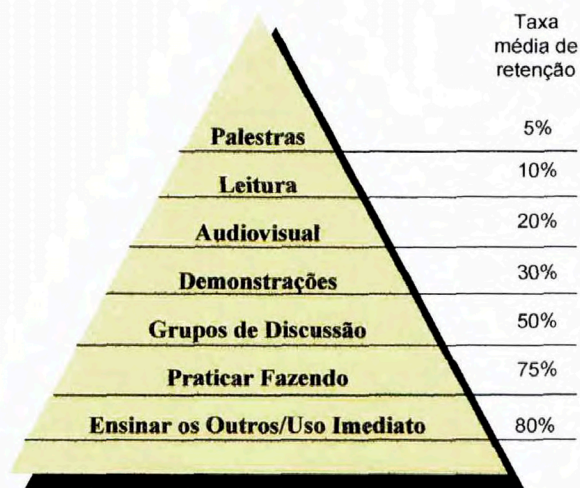
a busca da produtividade tem conduzido as empresas a melhor estruturar os seus processos de aprendizagem organizacional. Inegavelmente, a aprendizagem organizacional é tema de destaque no pensamento da direção das organizações.

Nevis et al. (1998 apud SALES, 2001, p. 39) conceitua aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho, com base na experiência, envolvendo, para tanto, a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.

Conforme o exposto anteriormente, no contexto globalizado de modernidade, as organizações objetivam adequar-se aos novos cenários, com rapidez em seus processos e modelos de gestão. Tanto que, segundo Garvin (2000, p. 54), “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seus comportamentos, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”. Garvin (2000, p. 55) também explica que uma empresa que aprende é talentosa em cinco atividades principais, a saber:

solução de problema de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhorias, práticas alheias melhores, e transferências de conhecimento rápida e eficiente, em toda a organização.

Meister (1999, p. 36) cita o depoimento de Ed Bales, diretor aposentado da Alianças Educacionais, da *Motorola University* para revelar a importância da prática de ensinar outras pessoas. Em depoimento, Ed Bales revela que os estudantes adultos concentram suas aprendizagem no topo da pirâmide da aprendizagem (Esquema 3). A *Motorola University* está investigando, com êxito, levando em consideração a base da pirâmide da aprendizagem.



Esquema 3: A Pirâmide da Aprendizagem

Sales (2002, p. 58) ressalta ser “importante levar em conta que tanto o desenvolvimento individual quanto o desenvolvimento organizacional ou grupos de aprendizagem são necessários, apesar de que nossa cultura tem privilegiado a aprendizagem individual”.

Nonaka (2000, p. 35) indica quatro padrões de criação de conhecimento na organização, que interagem dinamicamente entre si:

1. **Socialização:** ocorre quando um indivíduo compartilha com outro algum conhecimento tácito que possui. Nesta situação, nem o mestre e nem o aprendiz agregam qualquer *insight* sistemático de conhecimento.
2. **Articulação:** é a capacidade de combinar componentes isolados do conhecimento explícitos para a constituição de um conhecimento já existente.
3. **Combinação:** resulta na padronização do conhecimento tácito compilado em manual ou livro de instruções ou incorporado em um novo produto.
4. **Internalização:** permite que um indivíduo alargue seus próprios conhecimentos tácitos, a partir do conhecimento que foi explicitado.

Deste modo, a fórmula da empresa criadora de conhecimento é sintetizar o conhecimento tácito, tornando-o explícito. Ter a capacidade de inseri-lo em novos produtos, tecnologias ou melhorar os processos (NONAKA, 2000).

2.3.2 A Educação nas Empresas e as Novas Competências

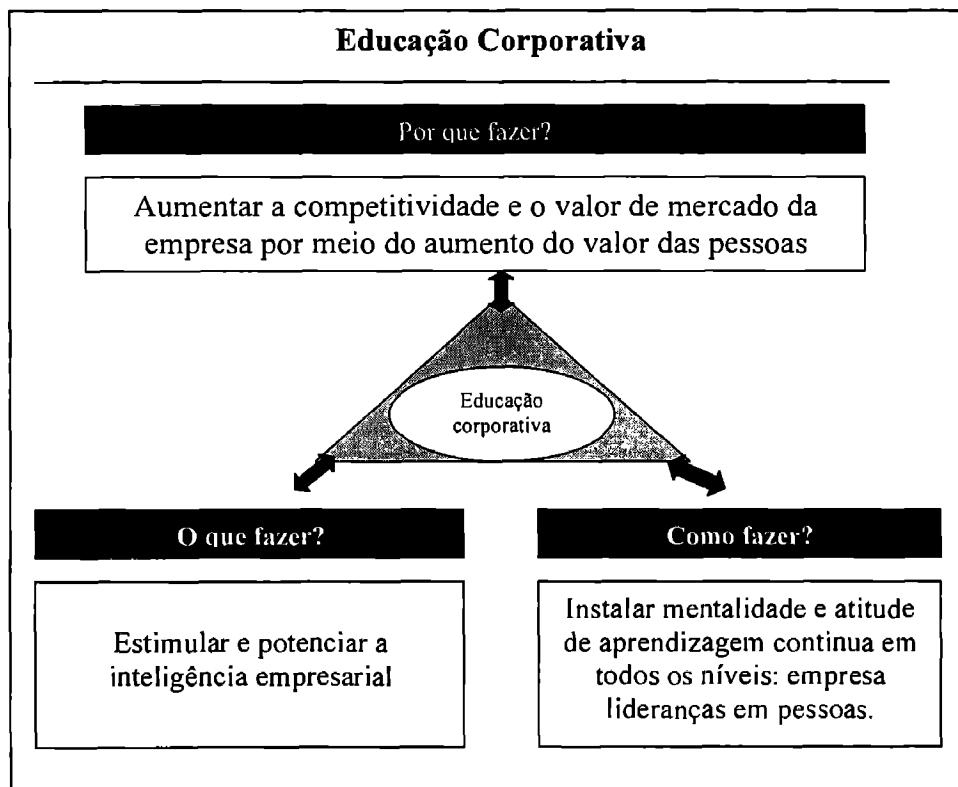
Educação é, conforme salientado por Ferreira (2003 apud DALMAU, 2004, p. 17), “o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”. Para Sales (2002, p. 35), “não se concebe mais o homem como um receptor de conhecimento, mas um construtor de algo com o qual ele interage em termos sociais e físicos.”

Por conta disso, há uma ênfase no caráter individual do aprendizado. Scott Parry (1996 apud EBOLI, 2004, p. 24) enumera três fatores básicos que definem a competência. São eles:

- **Conhecimento:** relacionado com a compreensão de conceitos e técnicas. É o *saber fazer*.
- **Habilidade:** é o *poder fazer*. Está relacionado com aptidão, capacidade de realizar e com a experiência.
- **Atitude:** é o *querer fazer*. Esta associada à postura e ao modo como as pessoas agem. Decorre em relação aos fatos.

São pelas gestões da competência e do conhecimento que se pode construir as competências críticas.

De acordo com Eboli (2004, p. 36), “a educação tem, hoje em dia, legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país”. Serão as empresas que darão o tom do sistema educacional nos novos cenários que se seguem. As principais idéias em relação à competência e à gestão do conhecimento, num sistema de educação corporativa integradora, são ilustradas no Esquema 4.



Esquema 4: Educação Corporativa

Este fato exige a implantação de um sistema de educação que privilegie o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades nos funcionários e não apenas a aquisição de conhecimento técnico-operacional em cursos de desenvolvimento de habilidades específicas.

No Brasil, a tendência de implantação de UC's nas grandes organizações está apenas começando, e segue paralela ao aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D, de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio". (Eboli, 2002, p. 186)

No passado, a área de Treinamento & Desenvolvimento oferecia "programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre em um escopo tático-operacional". Os autores Meister (1999) e Rodriguez y Rodriguez (2001), citam como competências de base da empregabilidade do indivíduo:

1. **Aprendendo a aprender:** fazer com que as pessoas saibam aplicar o conhecimento e aprendam com as diferentes formas de situações, incorporando-as na sua vida prática.
2. **Comunicação e colaboração:** em organizações flexíveis, cada vez mais a eficiência das pessoas está vinculada às habilidades de comunicação e colaboração bem desenvolvidas.
3. **Pensamento criativo e capacidade de resolver problemas:** no passado a empresa deveria criar meios de aumentar a produtividade, todavia, hoje compete ao funcionário tal feito. As pessoas precisam desenvolver um raciocínio crítico e habilidade para solucionar problemas.
4. **Conhecimento tecnológico:** a expectativa das organizações é que as pessoas detenham conhecimentos tecnológicos como uso de computador pessoal, experiência com planilhas e análises financeiras.

5. **Habilidades de liderança:** todos os profissionais necessitam desenvolver suas habilidades de liderança e obter o engajamento dos demais para transformar em realidade a visão da empresa.
6. **Auto-direção crescente:** o profissional deve exercer controle sobre sua carreira e ser o principal agente do seu desenvolvimento profissional.

Teixeira (2001, p. 19) ensina que o termo *treinamento* “refere-se quase sempre ao adestramento, ou seja, ao fornecimento de conhecimento, métodos e/ou técnicas isoladas, com objetivos também isolados”. O termo *educação* decorre de uma abordagem de desenvolvimento bem mais ampla do que o treinamento em si, sendo uma parte do processo. Para Eboli (2004), as empresas que aplicam os princípios inerentes à UC estão criando um sistema de aprendizagem continuada e, dessa forma, mudando significativamente, em relação ao ultrapassado centro de T&D.

2.3.3 *Os pilares da educação ao longo da vida*

O pesquisador Jaques Delors produziu para a UNESCO o Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. Este relatório aponta quatro pilares que devem guiar a educação ao longo da vida. “A educação deve transmitir, de forma maciça e eficaz, mais saberes e saber-fazer evolutivos, adaptados à civilização cognitiva, pois são as bases das competências do futuro” (DELORS, 2000, p. 89).

Bergo (2002, p. 36) completa dizendo que “este paradigma educacional emergente é capaz de responder aos anseios do homem do 3º milênio e aos pilares da Educação ao longo da vida, propostos pela UNESCO”. No relatório, muitas são as recomendações sobre a Educação que ajudarão o indivíduo “a transcender a superficialidade da informação, orientando-o para projetos de desenvolvimento individuais e coletivos”. Deste modo, “ao invés do acúmulo incessante de conhecimentos estáticos há que se pretender a sua atualização e aprofundamento dinâmicos e constantes, de forma a preparar o indivíduo para conviver com uma realidade mutante”.(Id., p. 36) Delors (2000) informa que no relatório a educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares: *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.*

Aprender a conhecer: o primeiro pilar materializa-se na aprendizagem consciente, crítica e prazerosa, na descoberta e na reinvenção e, mais que isso, em uma atitude positiva perante a vida. É um tipo de aprendizagem que se relaciona com a aquisição de saberes codificados, em uma combinação de cultura geral, suficientemente vasta. De acordo com Delors (2000, p. 91), *aprender a conhecer* são

os saberes que permitem compreender melhor o ambiente sob os seus diversos aspectos, favorecem o despertar da curiosidade intelectual, estimulam o sentido crítico e permitem compreender o real, mediante a aquisição de autonomia na capacidade de discernir.

Aprender a fazer: este segundo pilar é indissociado do primeiro. De acordo com Delors (2000, p. 93), esta “aprendizagem está mais estreitamente ligada à questão da formação profissional” É o pilar que ensina o aluno a pôr em prática os seus conhecimentos. Moraes (2000 apud BERGO, 2002, 36) acredita que

ao refletir sobre a prática, algo entra em ressonância com a teoria implícita, com aquilo que ele já sabe, com o conhecimento que já possui em suas entranhas, permitindo que ele se revele, se desdobre, se apresente e se transforme gradualmente. E assim podemos inferir que é através da dança do pensamento que se produz no movimento dialético entre teoria/prática que nos transformamos, nos libertamos e evoluímos, tanto como indivíduo ou como sociedade, o que está de acordo com o pensamento de Freire.

Para Bergo (2002, 36), o *aprender a fazer* mostra a importância do aprender fazendo, praticando, colaborando, trabalhando em equipe. Na argumentação da autora, este pilar não pode “continuar a ter o significado simples de preparar alguém para uma tarefa material bem determinada, ou para participar na fabrica de alguma coisa”.

Aprender a viver juntos, aprender a viver com os outros: este pilar é considerado o principal desafio para nosso tempo, pois embora a humanidade tenha sempre vivido em conflitos neste último século, ela foi capaz de criar armas com alto poder de destruição. Isso, para Bergo (2002, 36), “consiste na compreensão do outro, na percepção das interdependências para a realização de projetos comuns e na preparação para administrar conflitos, no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz”. Para Delors (2000, p. 97), a educação tem por missão, por um lado, transmitir conhecimento sobre a diversidade da espécie humana e, por outro, levar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos do planeta.”

Aprender a ser: Bergo (2002, p. 37) esclarece que este pilar “consiste em desenvolver-se integralmente, ampliando a capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal”.

Vera Rudge Werneck, representante da UNESCO no Brasil e coordenadora do Programa UNESCO/MERCOSUL, explica que

aprender a conhecer e aprender a fazer são, em larga medida, indissociáveis. O aprender a fazer está mais ligado à educação profissional. Todavia, devido às transformações que se operam no mundo do trabalho, o aprender a fazer não pode continuar a ter o mesmo significado de preparar para uma determinada função. Aprender a viver junto com os outros, com suas culturas, com suas espiritualidades. A educação precisa fornecer a todos forças e referências intelectuais que lhes permitam conhecer o mundo que os rodeiam e agir como atores responsáveis e justos. Para tanto, é imprescindível uma relação de desenvolvimento que tenha por objetivo a realização plena das pessoas, do nascimento até a morte, definido como um processo dialético, que começa pelo conhecimento de si mesmo, para se abrir em seguida à relação com o outro. (BERGO, 2002, p. 38)

Bergo (2002, p. 38) recomenda que atender ao quarto pilar “torna-se essencial à criação de um espaço favorável ao desenvolvimento do ser integral, valorizando todas as dimensões do indivíduo: física, mental, emocional, espiritual, ética, estética, etc”.

2.4 Universidade Corporativa

Bergo (2002, 41) ensina que “a Universidade Corporativa consiste em um sistema educacional implantado no âmbito de uma organização para atendimento aos seus funcionários, parceiros e fornecedores e, eventualmente, ao público em geral”.

2.4.1 Origem

A história das universidades, institutos ou faculdades corporativas inicia-se nos Estados Unidos, na década de 50, quando a *General Electric* implanta a *Crotonville*. Meister (1999, p. 20) conta que por cerca de 30 anos "empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar os trabalhadores profissionais a fazer seu trabalho melhor", contudo apenas as empresas que investiram em tecnologia e programas mais sofisticados evoluíram.

Até 1985, havia, pelo menos, 400 empresas com um centro educacional. Atualmente, somente nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas somam quase duas mil.

No Brasil, de acordo com Eboli (2002, p. 186), a tendência de implantação de UC's pelas grandes organizações está apenas começando, paralelamente ao aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D, no intuito de poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio".

A comparação dos resultados das três últimas pesquisas anuais da revista *Exame*, para o guia *As melhores empresas para trabalhar no Brasil* atesta que o trinômio treinamento-desenvolvimento-educação adquiriu acentuado relevo em relação às outras práticas de recursos humanos. Constata-se, com este dado, o sucesso de empresas que implantaram um sistema diferenciado de desenvolvimento de pessoas dentro do conceito de Universidades Corporativas.

2.4.2 Conceito

De acordo com Meister (1999, p. 29), a Universidade Corporativa pode ser definida como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

Para Brissac (2004, p. 43),

Universidade Corporativa é uma organização que tem como principal finalidade gerar, desenvolver e transmitir conhecimento necessário ao sucesso permanente da empresa e promover o contínuo aprimoramento dos saberes, competências, habilidades, atitudes e desempenhos de seus colaboradores, parceiros, fornecedores e também de seus clientes.

Já Vianna (2003) diferencia Universidade Corporativa por sua forma mais consistente do que o tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento. As Universidades Corporativas têm o comprometimento de criar vantagem competitiva sustentável para a empresa. Elas vêm, segundo Alperstedt (2003), multiplicando-se em âmbito nacional e internacional e seu desenvolvimento vêm trazendo um novo perfil de "gestão do conhecimento" para as organizações gerirem seus ativos intangíveis.

A UC prevê a implementação de alguns pressupostos, a saber:

- **Objetivo principal:** desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais.
- **Foco do aprendizado:** elevar o aprendizado organizacional, fortalecer a cultura organizacional e o conhecimento coletivo e não apenas o conhecimento individual.

- **Escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, fazendo com que o escopo estratégico não esteja focado apenas no individual.
- **Ênfase dos programas:** identificar as competências críticas da organização e conceber ações e programas educacionais, a partir das estratégias de negócios.
- **Público-alvo:** estender o conceito de educação inclusiva a todo o público (interno e externo) e não apenas aos funcionários.
- **Local:** possibilitar a flexibilidade com projetos que utilizem tanto a modalidade à distância quanto a presencial.
- **Resultado:** aumentar a competitividade empresarial e não apenas a individual.

Diante do exposto, Alperstedt (2001) explica que na expressão *universidade corporativa*, o uso do termo *corporativa* significa que a universidade é vinculada a uma corporação em que os serviços educacionais não são o principal objetivo. Já o termo *universidade* não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, em que designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento. *Universidade Corporativa* oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, segundo a autora, *universidade* para essas empresas é, basicamente, um artifício de marketing.

Segundo Peak (1997) e Meister (1999), alguns atributos são típicos de cada Universidade Corporativa, mas existem, entre estas características, formas peculiares como: unidade responsável pelas atividades de educação, espaço físico, créditos reconhecidos e outorga de diplomas, composição do corpo docente, clientela, origem do investimento e parcerias com instituições de ensino tradicionais.

Segundo Meister (1999, p. 29) ensina que “as empresas vêm descobrindo que devem fazer mais do que proporcionar treinamento específico aos funcionários, se quiserem ter sistemas inteligentes e obter uma vantagem competitiva”: precisam assegurar que o ensino esteja vinculado aos seus objetivos.

Tobin (1998 apud EMBACHER, 2002) explica que o interesse crescente das grandes empresas em implantar suas próprias universidades não se origina apenas na crença de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura dos negócios, pois há, ainda, a boa impressão que causa aos clientes e sócios a manutenção de uma universidade corporativa e o prestígio que o setor de treinamento angaria ao criá-la.

Alperstedt (2001) afirma que há várias razões para o estabelecimento de parcerias entre as Universidades Corporativas e as instituições tradicionais de ensino superior. Do ponto de vista das empresas, tais acordos podem ser motivados pela possibilidade de validação de créditos ou de diplomas; pela inexistência de instalações físicas na organização, como salas de aula, bibliotecas e equipamentos, que podem ser oferecidos pelas parceiras; pela necessidade de professores com conhecimento especializado ou com experiência didática; ou pela necessidade de fundir currículos com a cultura corporativa.

A implantação da Universidade Corporativa necessita, segundo Meister (1999), de iniciativa da cúpula administrativa, que tem papel fundamental na aprendizagem organizacional, baseada em Universidade Corporativa. Para a autora, dez são os componentes fundamentais para a construção de uma Universidade Corporativa (Esquema 5).



Esquema 5: Dez componentes fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa

O projeto de implantação de uma Universidade Corporativa inclui, segundo Meister (1999, p. 62), um órgão controlador, a elaboração de uma visão, estratégia das fontes de receitas, a seleção de parceiros de aprendizagem, além de tecnologia a ser adotada, um sistema de avaliação, programas e produtos que envolvam toda a organização bem como toda a cadeia de valor.

2.4.3 *Princípios*

As Universidades Corporativas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, para alcançar o objetivo fundamental – ser uma instituição em que o aprendizado seja permanente. Na seqüência, serão apresentados os dez princípios e objetivos das UC's que, segundo Meister (1999, p. 33), representam o sucesso para constituir uma força de trabalho qualificada e levam a organização ao sucesso no mercado global:

- 1) oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- 2) considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
- 3) elaborar um currículo que incorpore os três C's: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
- 4) treinar a cadeia de valor e os parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os futuros trabalhadores.
- 5) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
- 6) encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes no aprendizado.
- 7) passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o 'autofinanciamento' pelas unidades de negócio.
- 8) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.

9) criar um sistema de avaliação dos resultados e, também, dos investimentos.

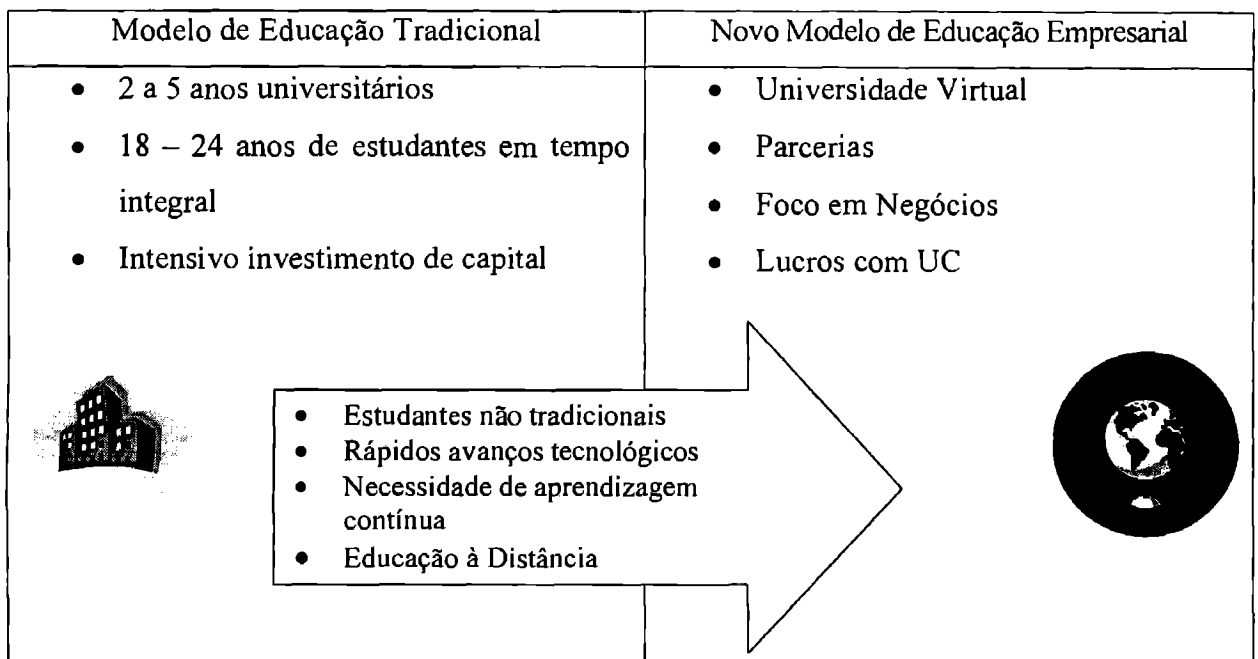
10) utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados". (Id., 1999, p. 30-31)

Para Meister (1999, p. 59), “as empresas que aplicam os princípios evidentes nas Universidades Corporativas estão olhando para além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo – os funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante”. Mas o desafio é criar um ambiente em que todos os funcionários e *stakeholders* envolvidos no processo se sensibilizem para a importância da aprendizagem permanente.

2.4.4 *Universidade Tradicional versus Universidade Corporativa*

Neste ínterim, muitos autores levantam críticas à Universidade Tradicional, afirmando que muitas UT's estão ultrapassadas para estes novos tempos e carecem de uma profunda reforma, pois não compreendem, ainda, os problemas da sociedade. Também são chamadas, segundo Melo (2002), de verdadeiras ilhas de conhecimento. Na visão de Melo (2002, p. 62), Universidade Tradicional tem as seguintes funções: “ensino, pesquisa e extensão. Além disso, são responsáveis pela geração, sistematização e transmissão do conhecimento e do saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística”.

Desta forma, o mercado representa apenas um dos objetivos das Universidades Tradicionais, pois a obrigação da UC é atender às exigências da cadeia de valor. Para Rodriguez y Rodriguez (2001), o momento atual indica a passagem de um novo modelo de educação (Esquema 6), contudo cabe ressaltar que o modelo de Universidade Corporativa é um complemento ao modelo de educação tradicional.



Esquema 6: O modelo de educação tradicional e o novo modelo de educação empresarial

Neste contexto, Eboli (1999) apresenta, no Quadro 3, a comparação entre o papel das escolas de negócio e/ou administração, vinculadas às Universidades Tradicionais e o papel das Universidades Corporativas.

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

Quadro 3: Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

Drucker (2000 apud LEMOS, 2003, p. 71) faz uma análise da situação, ao afirmar que

é seguro prever que nos próximos cinquenta anos as escolas e as universidades mudarão mais drasticamente do que o fizeram desde que assumiram a forma atual, há mais de trezentos anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. O que forçará essas mudanças é, em parte, a tecnologia tais como a de computadores, de vídeos e de transmissão via satélite; em parte as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento na qual o aprendizado organizado deva se tornar um processo que perdure por toda a vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento; em parte uma nova teoria de como os seres humanos aprendem.

De acordo com Meister (1998 apud CARVALHO, 2001, p. 87), “as Universidades Corporativas estão unindo forças com as Universidades Tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três benéfica para todas as partes envolvidas”. Assim, as UC’s estão criando programas em conjunto com as Universidades Tradicionais para oferecer habilidades, conhecimento e competências necessários para o sucesso, numa determinada organização.

2.4.5 Departamento de Treinamento versus Universidade Corporativa

Para Nisembaum (1998 apud CARVALHO, 2001, p. 88), a principal diferenciação entre Universidade Corporativa e um centro de treinamento tradicional é sua postura pró-ativa, que estabelece uma filosofia de aprendizagem centralizada e ações de aprendizagem customizadas, que operam como uma unidade de negócio.

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2002, p. 5), as práticas de educação, em grande parte dos casos, estavam voltadas para o treinamento de pessoas como um evento isolado, diferente da nova forma de aprendizagem, apresentada no Quadro 4.

| Elementos | Treinamento | Aprendizagem |
|-------------------|--------------------------------------|--|
| Conteúdo | Melhora as competências técnicas | Constrói um núcleo de competências organizacionais |
| Metodologia | Aprende ouvindo | Aprende fazendo e ouvindo |
| Público | Cada empregado | Empregados, clientes, fornecedores e sociedade |
| Docentes | Professores externos e Consultores | Gerentes, Professores externos e Consultores |
| Frequência | Eventual | Contínua e sempre inovando |
| Objetivos | Desenvolver competências individuais | Desenvolver competências críticas para empresa |
| Ênfase | Reativa, aprendizado individual | Pró-ativa, aprendizado organizacional |
| Organização | Staff, fragmentada e descentralizada | Unidade de negócio, integrada e centralizada |
| Escopo | Tático | Estratégico |
| Recursos Internos | Pouco ou nenhum | Gerentes e empregados |

| Elementos | Treinamento | Aprendizagem |
|------------------|----------------------------------|---|
| Produto | Padrão é conduzido por instrutor | Orientado para as estratégias e baseado em experiência e tecnologia |
| Responsável | Diretor de treinamento | Gerentes das Unidades de Negócio |
| Resultado | Aumento das habilidades pessoais | Aumento do desemprego no trabalho |
| Local | Espaço físico real | Espaço físico real e virtual |
| Imagem | Vá e faça um treinamento | Processo contínuo de aprendizagem |

Quadro 4: Principais diferenças entre treinamento e aprendizagem contínua

Nas UC's, ao contrário do centro de treinamento tradicional, há a utilização racional de investimento em educação e a continuidade dos esforços de treinamento. Além disso, tem a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado.

Para Meister (2001), há inúmeras diferenças entre o antigo conceito de Departamento de Treinamento e as UC's, conforme é visto no Esquema 7, a seguir.

| DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO X UNIVERSIDADE EMPRESARIAL | |
|---|--|
| Treinamento convencional | Treinamento de universidade empresarial |
| ■ Reativo | ■ Ativo |
| ■ Descentralizado | ■ Centralizado |
| ■ Ampla audiência, profundidade limitada | ■ Currículos personalizados para cargos-chave |
| ■ Ministrado em sala de aula | ■ Ministrado em sala de aula e por meios eletrônicos |
| ■ 80% tático; 20% estratégico | ■ 20% estratégico; 80% tático |

Esquema 7: Departamento de Treinamento x Universidade Empresarial

Meister (1999, p. 19) esclarece que “as universidades corporativas estão prosperando porque muitas empresas têm a meta de sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional”. Para criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro, as empresas transformam suas salas de aula em infra-estruturas de aprendizagem, propulsando novas oportunidades para entrar em novos mercados.

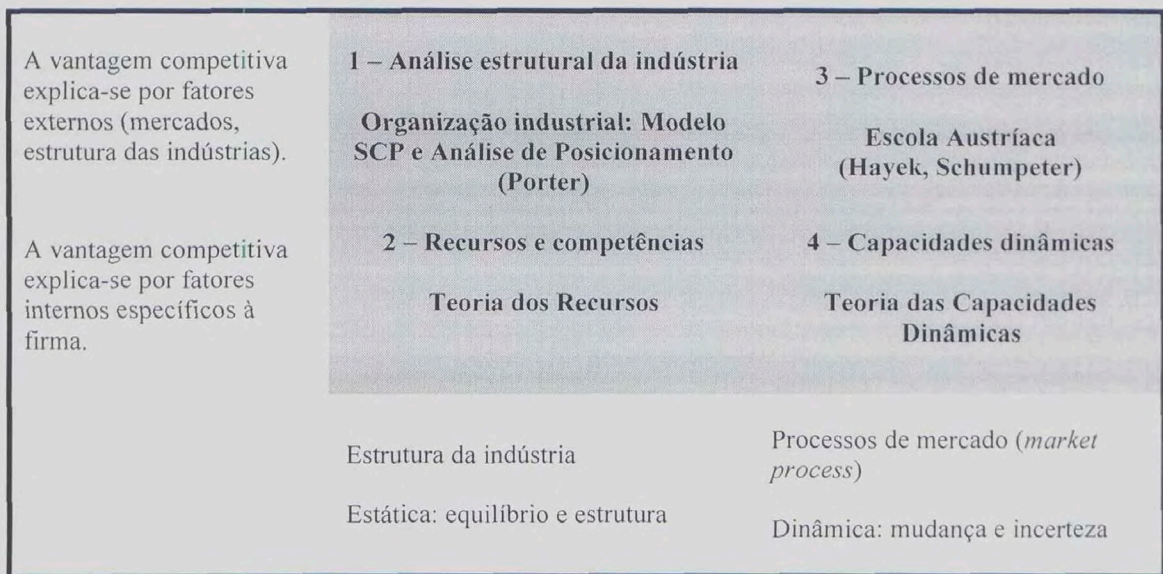
2.5 Vantagem competitiva e Capital Humano

O conhecimento, a educação e a capacidade de aprendizagem tornam-se características vitais para as pessoas, para as organizações e para a sociedade, face ao contexto atual cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, marcado por contínuas transformações. Aprender sobre como aprender é essencial para que a sociedade garanta a sustentabilidade do desenvolvimento, para que as organizações assegurem seu sucesso e continuidade e para que as pessoas possam promover sua empregabilidade.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000 p. 5), a partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva, utilizando abordagens conceituais diferentes. Algumas das correntes contemporâneas não colocam verdadeiramente a questão das estratégias empresariais no centro de suas preocupações.

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, sendo a primeira teoria que considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e a segunda, que considera a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

As teorias de estratégia empresarial podem ser representadas, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), seguindo as duas dimensões apresentadas no Esquema 8.



Esquema 8: As correntes explicativas da vantagem competitiva

Segundo Foss (1997 apud KRETZER, 2002, p. 3) “a análise *baseada em recurso* da vantagem emerge, [...] da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva”. De acordo com Kretzer (2002), esta abordagem considera as competências, capacidades e habilidades como a base do conhecimento produtivo e organizacional.

Teece (2002 apud ÁVILA, 2002, p. 1) ensina que

partindo da consideração de que tudo aquilo que pode ser adquirido por qualquer empresa, num mercado em livre concorrência, não é capaz de gerar, por si só, vantagens competitivas para nenhum dos participantes desse mercado, o autor apresenta a economia do conhecimento como caracterizada pela capacidade de gerar valor a partir das imperfeições do mercado de conhecimento.

Conhecimento, competência e ativos intangíveis relacionados surgem, então, como aspectos-chave da competição, ao menos nos países desenvolvidos.

Carneiro (2004) explica que criar vantagem competitiva é realizar algo que os concorrentes consideram difícil copiar. “O segredo da vantagem competitiva está em saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas que as compõem” (Id., 2004, p. 29). Assim, a competitividade organizacional das empresas de hoje não é representada pela tecnologia ou seu dinheiro, mas por seu capital humano. Também Ferreira (2002) concorda que as empresas vêm percebendo que os fatores internos são mais difíceis de serem copiados ou dispostos à concorrência. O aumento da competitividade indica, para as empresas, uma nova forma de pensar o seu negócio.

O centro desse foco, segundo Alperstedt (2003), é a obtenção e a seleção adequada de informações que podem representar o diferencial competitivo para o alcance da vantagem competitiva da organização. Para muitos autores, como Carneiro (2004), a competição ocorre quando as empresas tentam fazer o que fazem, todavia de forma melhor. Criar vantagem competitiva é realizar algo que os concorrentes consideram difícil de copiar. Senge (1990) ensina que a empresa aprende e obtém informação do mercado por suas experiências, e por sua sensibilidade apurada para detectar em clientes, fornecedor e concorrência e aprender, tornando-se assim, organizações que aprendem.

Para Chiavenato (2001, p. 540), “a gestão do capital humano da empresa é uma atividade fundamental e, por isso mesmo, fator crítico de sucesso do RH”. Segundo o autor, não basta atrair talentos, é preciso transformar esses talentos em resultados para a empresa. Eboli (2002, p. 29) afirma que a educação é algo que interessa a toda a sociedade, inclusive às empresas. Para a autora, o fato de cada vez mais se exigir das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua é o que tem levado as organizações a se comprometerem com a educação de seus funcionários, implantarem sistemas educacionais que, em vez de privilegiar o conhecimento técnico e instrumental, valorizam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Meister (1999, p 19) acredita que as Universidades Corporativas estão prosperando porque muitas empresas têm a meta de "sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional".

É fundamental destacar que a disponibilidade de cursos nas UC's não se restringe à administração e gerência, mas abrange toda empresa e muitas UC's estendem seus programas para seus fornecedores, clientes e franqueados.

3 METODOLOGIA

Para Ruiz (1986), a metodologia da pesquisa é o ponto de encontro e também a convergência entre pesquisadores e filósofos. Seu objetivo é provocar nos filósofos interesse pelos problemas práticos. Já, Minayo et al. (1999, p. 22) diz que “a metodologia corresponde ao caminho e aos instrumentos próprios de abordagem da realidade”.

Também, Roesch (1999, p. 86) destaca que definir a metodologia significa “realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade”. Gil (2002, p. 17) esclarece que a pesquisa pode ser definida “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Quanto a sua caracterização, a pesquisa utilizou métodos qualitativos, pois não foram utilizados instrumentos estatísticos no dimensionamento da amostra e nem enumeradas ou medidas as unidades homogêneas.

No entendimento de Richardson et al. (1989, p. 38) a abordagem qualitativa justifica-se “(...) por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Segundo o mesmo autor, o emprego da metodologia qualitativa pode descrever, com maior profundidade, a complexidade de determinados problemas, assim como analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além de possibilitar o entendimento das particularidades dos indivíduos.

Este trabalho científico procurou desenvolver um estudo descritivo sobre a realidade das Universidades Corporativas de empresas catarinenses. De acordo com Minayo et al. (1999), a ciência social tem sua pesquisa focada em seres humanos, na relação entre sujeito e objeto. Para Salamon (1997), o termo *pesquisa*, segundo a abordagem científica, é o trabalho realizado de forma metodológica quando surge um problema para o qual se procura uma solução adequada, de natureza científica.

Para Roesch (1999, p. 86) “o método não significa o instrumento de coleta ou a análise de dados, mas é algo muito mais abrangente”. Ferrari (1982, p. 19) explica que o método é “um procedimento racional e arbitrário para atingir determinados resultados”.

Como forma de investigação, utilizou-se o trabalho de campo que, de acordo com Minayo et al. (1999), possibilita conseguir uma aproximação com o que se deseja conhecer e estudar, como também, criar conhecimento partindo da realidade presente no campo. A pesquisa de campo procura estudar o ambiente nas condições reais e investigar a existência de relacionamentos entre as variáveis, após o fenômeno em estudo já ter ocorrido, portanto uma pesquisa *ex-post-facto*.

3.1.1 *Quanto aos fins*

O presente trabalho será desenvolvido por meio de estudo de casos exploratório-descritivos, em que tenta-se descrever, da melhor forma possível, como as empresas têm implantado suas UC's. De acordo com Rudio (1986), esse tipo de pesquisa objetiva descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e os interpretar. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o assunto, com o intuito de torná-lo mais explícito, além de aprimorar as idéias ao longo do trabalho.

Para Minayo et al. (1999, 115), a pesquisa descritiva “expõe características [...] de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Já a descritiva, pelo fato de descrever características de um público-alvo determinado, é, juntamente com as exploratórias, a que habitualmente realiza os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.” (GIL, 2002, p. 42)

3.1.2 Quanto aos meios de investigação

Para Ruiz (1989, p. 57), “qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer sob a forma exploratória, quer para o estabelecimento *status questions*, quer para justificar os objetivos [...] da própria pesquisa”. Dessa forma, iniciou-se pela revisão da literatura e por um levantamento de informações relativas à proposta da pesquisa.

Os dados primários da pesquisa foram coletados por meio de questionário estruturado (Apêndice A). Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos e nos *sites* das empresas pesquisadas. Assim, a pesquisa desenvolvida classificou-se como pesquisa bibliográfica e exploratória.

3.2 Universo de Pesquisa

Para Minayo et al. (1999), definir o universo de pesquisa é definir toda a população ou população amostral, entendendo-se aqui por população o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo.

A pesquisa consistiu em um levantamento de todas as organizações com sede ou fundadas em Santa Catarina que implantaram Universidades Corporativas. A busca de empresas com este perfil deu-se em ferramentas de busca na internet (google, yahoo, uol), no *Guia Exame* – Os melhores lugares para se trabalhar 2004 e na revista GRANDES & LÍDERES, de 2001, que revela as 500 maiores empresas e grupos da Região Sul. Com essa busca, cinco empresas que se enquadravam no escopo da pesquisa foram encontradas.

3.3 Coleta de Dados

Foi utilizado um questionário e a pesquisa bibliográfica como principais técnicas para coleta de dados. O principal instrumento de coleta de dados foi o questionário. Minayo et al. (1999) ensina que o questionário deve ser constituído de uma série de perguntas, formuladas com clareza, objetivas, precisas e com linguagem acessível ou usual ao informante.

Praticamente todos os questionários foram enviados por *e-mail* e respondidos pelo profissional responsável pela educação corporativa de cada empresa. Apenas um questionário foi aplicado na própria empresa (Softway). A coleta dos dados se deu entre os dias 10 e 25 de abril de 2005.

3.4 Análise e Interpretação dos dados

Para Roesch (1999), a análise e a interpretação de dados das pesquisas qualitativas são compostas de uma vasta quantidade de informações que deverão ser organizadas e posteriormente interpretadas. Minayo et al. (1999) revela que nesta fase são realizadas as descrições dos dados e suas articulações, a partir da associação destas informações com as idéias expostas na fundamentação teórica.

Por fim, Minayo et al. (1999) define categorias de análise como as categorias empregadas para estabelecer classificações. Neste sentido, trabalhar com elas significa agrupar os elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Este capítulo objetiva realizar uma análise a partir das informações coletadas nas empresas catarinenses que dispõem de educação corporativa em forma de Universidades Corporativas.

4.1 As Universidades Corporativas Catarinenses

O Estado de Santa Catarina tem um dos maiores índices de desenvolvimento econômico do País, baseado numa produção industrial diversificada, na agropecuária e na extração de minérios. As indústrias de maior expressão encontram-se nos setores agro-industrial, metal, mecânico, têxtil, cerâmico e de máquinas e equipamentos eletroeletrônicos. O Estado destaca-se no cenário nacional como um estado empreendedor. A exigência de produtos e serviços mais competitivos remetem ao fato das empresas catarinenses estarem buscando novos mercados e tornando-se competitivas. Neste sentido, empresas como Sadia, Tigre, Tupy, Datasul e Softway levam serviços e produtos competitivos produzidos neste estado para vários cantos do globo. E, para isso, investem no desenvolvimento de seu capital humano e *stakeholders*.

4.1.1 Universidade Corporativa Tupy

A Tupy Fundições Ltda foi fundada em 9 de março de 1938, em Joinville. É a maior fundição da América Latina e uma das maiores do mundo, entre as fundições independentes. De capital aberto, ela é controlada desde 1995 por um *pool* de fundos de pensão e bancos. Atua no setor de metalúrgico – peças automotivas, e conta com 7.700 funcionários. Os primeiros produtos fabricados pela Tupy foram conexões de ferro maleável para instalações hidráulicas, segmento em que logo se destacou como líder.

A organização conta, também, com uma unidade de fundição em Mauá (SP), além de escritórios de negócios em São Paulo (SP), Estados Unidos, México, Alemanha, França, Argentina e Japão. Em constante busca pela qualidade, hoje ela é certificada pelas normas ISO 14001 e ISO/TS 16949. A Tupy se consolida como *global player* no mercado de fundição, graças à qualidade dos seus produtos e à confiabilidade como fornecedor permanente.

A educação corporativa iniciou mais intensamente a partir dos anos 90. Para a Tupy, os empregados são considerados valores humanos, não apenas mão-de-obra ou recurso. A educação se apresenta como um dos maiores esforços da empresa, que oferece desde o ensino fundamental às especializações em nível de pós-graduação, passando por cursos profissionalizantes e informática. Para Valdecir Aparecido de Melo, coordenador de Recursos Humanos, embora a UC Tupy não tenha a mesma “roupagem” do mercado, inúmeras ações para formação e desenvolvimento curricular, técnico, organizacional, operacional e social transmitem a certeza de que a Tupy está cumprindo seu papel enquanto Universidade Corporativa.

Para maiores informações: <http://www.tupy.com.br/>

4.1.2 *Universidade Corporativa Sadia*

Fundada em 7 de junho de 1944, por Atílio Fontana, a Sadia S.A. é líder nacional em várias atividades ligadas ao setor alimentício. O nome foi composto a partir das iniciais SA de Sociedade Anônima e das três últimas letras da palavra Concórdia, DIA, e é marca registrada desde 1947.

Com cerca de 41.000 funcionários, a empresa tem doze unidades industriais, exporta para sessenta países e mantém filiais e escritórios em vários locais do mundo. Sua fábrica em Chapecó, SC, foi o primeiro abatedouro-frigorífico do Brasil a ser certificado com a ISO 9001 e a ISO 14001, respectivamente.

Criada em abril de 2003, a Universidade Sadia (Uni S) surge com a participação de seu Diretor Presidente, com o propósito de alinhar a educação com a visão estratégia da empresa. Tem como objetivo reter e gerir o capital intelectual, tratando-o como recurso estratégico para o estabelecimento dos diferenciais competitivos. A Uni S se integra na complementação de diversas formas de completar, renovar e desenvolver o conhecimento do público interno neste primeiro momento, mas gradativamente serão estendidos aos clientes e fornecedores.

Para o responsável da Uni S, Luiz Adelmo Budant Júnior, as UC's representam uma "tendência firme e consolidada da nova realidade na educação de adultos e uma oportunidade para parcerias com universidades".

Para maiores informações: <http://www.sadia.com.br>

4.1.3 *Universidade Corporativa Tigre*

De acordo com seu *site*, a Tigre S.A. foi fundada por João Hansen Júnior, em 1941. Já, nos anos 50, a Tigre era a pioneira, no Brasil, na produção de mangueiras de PVC flexível, e logo em seguida, em tubos e conexões de PVC rígido. Com a internacionalização que iniciou no final dos anos 70, a empresa consolidou as bases para exportações através de subsidiárias, que levam as mais variadas linhas de produtos a todos os países do continente sul-americano, além de Nigéria, Angola, Porto Rico, Guatemala, Estados Unidos e Canadá.

Hoje, a Tigre detém 60% do mercado nacional de tubos e conexões de PVC e é uma das cinco maiores empresas do mundo no segmento. Seus principais produtos são os tubos e conexões de PVC e CPVC para instalações prediais de água fria e quente, esgoto e água pluviais, portas e janelas em PVC, ferramentas de pintura (rolos e pincéis), eletrodutos e dutos elétricos para instalações elétricas prediais e infra-estrutura. Também, tubos e acessórios em PVC e polietileno para redes de água, esgoto, elétrica, energia e drenagem para obras de infra-estrutura e tubos e conexões de PVC e Polietileno para sistemas de irrigação

A Universidade Tigre é a divisão da Tigre voltada para a geração e a gestão do conhecimento e da inovação. Seu objetivo é manter a empresa, seus colaboradores e parceiros em permanente aprendizado, buscando a melhor utilização do conhecimento na criação de soluções inovadoras e na promoção de um melhor atendimento às necessidades do consumidor e do cidadão.

Voltada para impulsionar o aprendizado e a criatividade da empresa e de seus parceiros, a Universidade Tigre trabalha para que todos possam contribuir cada vez mais para a satisfação do consumidor e para o desenvolvimento sustentável do habitat humano.

As atividades da Universidade Tigre envolvem desde a mobilização da equipe interna da empresa em torno de temas relevantes para a sua atuação, até programas de relacionamento com o mercado, baseados em qualificação e ensino à distância. O Mundo Tigre é um Programa de Relacionamento em que a Tigre busca estar cada vez mais próxima de todos os agentes influenciadores do segmento de construção civil. Com isso, a Tigre passa a conhecer melhor seus principais públicos e promove o compartilhamento das melhores experiências em suas áreas de atuação, contribuindo para o desenvolvimento do mercado da construção e para a melhoria da qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao consumidor final.

Outro projeto de destaque é o Prêmio Universidade Tigre, que estimula a participação da sociedade, através dos estudantes de nível básico à pós-graduação, no desenvolvimento de soluções inovadoras para melhorar a qualidade de vida da população e para a racionalização do processo construtivo.

Outros projetos especiais, como o Guia Tigre para o Uso Racional da Energia, distribuído ao varejo de materiais de construção, e os conteúdos disponibilizados no Portal da Tigre são apenas algumas das iniciativas que contribuem para o desenvolvimento profissional dos diversos agentes do mercado e para a conscientização sobre a importância do uso racional da água e da energia. Com o trabalho da Universidade Tigre, a Tigre ajuda a transformar conhecimento em ação e em benefícios para consumidores, clientes, parceiros e colaboradores.

Para Beto do Valle, Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano/ Universidade Tigre, a “baixa qualificação dos profissionais do mercado que lidam com produtos Tigre (varejo e prestação de serviços)” motivou a empresa a criar a Universidade Tigre.

De acordo com Cid Pires de Gusmão, Coordenador de Equipe de Conteúdos de Capacitação, a Universidade Corporativa Tigre iniciou na área de Marketing, com o propósito de facilitar o Mundo Tigre, programa de relacionamento baseado na capacitação profissional dos agentes da cadeia de valor (equipe de vendas Tigre, gestores e vendedores balconistas das revendas de materiais de construção e profissionais, instaladores hidráulicos e elétricos, além de engenheiros e arquitetos formados ou cursando). Atualmente, a UC Tigre está sob o “guarda chuva” da área de Desenvolvimento Humano, que tem como missão gerar e compartilhar o conhecimento para desenvolver as competências de todos os funcionários da empresa.

Para maiores informações: <http://www.tigre.com.br/>

4.1.4 *Universidade Corporativa Datasul*

Segundo o seu *site*, a Datasul nasceu em 1978. Destaca-se entre as maiores empresa de soluções colaborativa para gestão e relacionamento empresarial. Seus produtos e serviços são sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e B2B (*Business to Business*). Com sede em Joinville, a Datasul possui 103 funcionários e quase oito franquias como canais de distribuição em todo o Brasil e na Argentina, EUA e México.

A empresa capacita todos os níveis de suas organizações na utilização das soluções Datasul: executivos, profissionais de TI e usuários finais. Segundo o *site*, a Universidade Datasul disponibiliza conteúdos de acordo com a necessidade de cada grupo, provendo treinamentos introdutórios para novos usuários, ensinando aos profissionais de TI e times de implantação a melhor forma de implantar as soluções e apoiando os executivos na interpretação de indicadores de desempenho dos sistemas Datasul. Oferece, ainda, soluções de aprendizagem em diferentes formatos para atender suas necessidades, como treinamentos presenciais em salas de aula, aprendizagem em salas de aula virtuais, com sessões ao vivo e gravadas, treinamentos na empresa e soluções de aprendizagem personalizadas, sempre com consultores certificados em cada especialidade.

Os conteúdos são transmitidos via internet, em tempo real, diretamente da mesa dos especialistas em produtos Datasul para a mesa do pessoal em treinamento, não importando onde eles estejam. Caso alguém não possa participar da aula virtual, poderá retomá-la posteriormente, pois as aulas são gravadas em capítulos, facilitando o acesso a um conhecimento específico. Após terem realizado os treinamentos necessários, os consultores submetem-se à Certificação Datasul, uma avaliação que conta com um processo informatizado, rigoroso e seguro. Com a obtenção da Certificação, estes consultores terão um reconhecimento diferenciado junto aos clientes Datasul.

Segundo Alice Feuser, Gerente de Gestão do Capital Humano, a adoção de uma Universidade Corporativa se dá por diversos motivos. Para cada empresa, o foco de atuação de sua Universidade pode ser diferente. Isso dependerá do momento da empresa, do seu negócio, de qual é seu maior GAP de conhecimento ou de alguma outra dificuldade. Não existe um modelo certo ou errado.

O papel da Universidade é ter visão e ação pró-ativa para o atendimento das necessidades de desenvolvimento dos seus profissionais, ligados fortemente ao negócio da empresa.

Para maiores informações: <http://www.datasul.com.br/html>

4.1.5 *Universidade Corporativa Softway*

A Softway é uma empresa que nasceu em São Paulo e se consolidou a partir da aquisição da Multiação *Call Center*, de Florianópolis, em 2001. A unidade em Florianópolis, é o objeto de pesquisa deste trabalho. Conta com 4.800 funcionários, entre os quais 2.200 trabalham na unidade de Florianópolis.

Segundo o *site*, a empresa está preocupada em propiciar o desenvolvimento de suas lideranças, para que possam melhor entender, instruir, comandar e liderar os funcionários da empresa. A Softway criou o seu Centro Universitário, atuando em parceria com a Universidade Anhembi Morumbi, de São Paulo e com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), em Florianópolis. Hoje, proporciona cursos de nível superior seqüencial, com foco em Atendimento ao Consumidor e CRM. Subsidiados em mais de 50%, os cursos são um forte incentivo ao crescimento profissional do colaborador, fazendo com que sua lealdade e comprometimento sejam potencializados.

Atualmente, há mais de 400 colaboradores freqüentando os cursos da Universidade Softway. Este resultado, para Topázio Silveira Neto, vice-presidente da Softway, representa um esforço no sentido de desenvolver nos profissionais de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso da empresa, impulsionando a organização e as pessoas que a constituem para um novo futuro. Para ele, a Universidade Softway cumpre um importante papel de motivação, capacitação e criação de oportunidade de um futuro melhor.

A Universidade Softway conta com a Associação Horizonte, associação civil sem fins lucrativos, com sede em Florianópolis. Esta entidade atua como desenvolvedora dos programas para a Universidade Softway. Para Gualtiero Schlichting Piccoli, vice-presidente da Associação Horizonte, a UC Softway, além de gerar valor para a empresa, contribui de forma significativa para a sociedade. Através de cursos superiores subsidiados muitos de seus colaboradores tiveram a oportunidade de transformar suas vidas pela perspectiva educacional. Para Piccoli, caso essa iniciativa seja ampliada e seguida por outras empresas, pode elevar significativamente os índices da educação superior no país.

Para maiores informações: <http://www.Softway.com.br>

4.1.6 *Alguns aspectos das Empresas Catarinenses com UC's*

4.1.6.1 Pesquisa & Desenvolvimento

Para Charles DeCarlo e Ormsbee Robinson (1998 apud MEISTER, 1999, p. 20)

os programas mais avançados de educação corporativa podem ser encontrados nos segmentos que apresentam os mais altos investimentos em Pesquisa de Desenvolvimento e onde novos processos de P&D criaram a necessidade de treinamento e retreinamento de trabalhadores profissionais.

Observou-se que todas as empresas investigadas contam com um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

4.1.6.2 Mercado Externo

Destaca Souza (2004) que a acirrada disputa por novos mercados acaba criando nas empresas uma necessidade de educar seus profissionais de acordo com o negócio da empresa, pois dessa forma torna-se difícil de seus serviços e processos serem copiados. É importante destacar que essa educação não se restringe apenas a setores administrativos ou gerenciais, mais a toda cadeia de valor.



Gráfico 2: Abrangência do mercado atendido pela empresa

Das cinco empresas pesquisadas, apenas uma atende o mercado nacional, o que pôde ser visto no (Gráfico 2). Isso sugere o esforço destas empresas em buscar na educação corporativa uma cultura de aprendizagem continuada para seus funcionários, tornando-as aptas e competitivas no mercado internacional.

4.1.6.3 A Oferta de Cursos

Ressalta Alperatedt (2003, p. 01) que muitas UC's “ênfatizam a aprendizagem horizontal, em que, profissionais de marketing aprendem sobre tecnologia, por exemplo. E outras enfocam a aprendizagem vertical, promovendo o aprofundamento de conhecimento e técnicas específicas”.

Os dados obtidos com a pesquisa mostraram que em algumas UC's os cursos oferecidos são de especialização. Apenas uma UC oferece todos os níveis de educação. Como exemplo, há o curso de especialização em fundição, que não é oferecido por instituição de ensino tradicional.

Todas deixam claro que oferecem cursos de acordo com a necessidade da empresa. Uma das empresas pesquisadas coloca que oferece cursos específicos para garantir as competências organizacionais da empresa. Isso reforça a necessidade das empresas de desenvolverem seus próprios talentos, a fim de aumentar sua competitividade e obter melhores resultados nos negócios.

4.2 As Motivações para implantação das UC's

A pesquisa revelou (Quadro 5) os aspectos que motivaram a formalização das atividades da UC nas organizações pesquisadas. Assim como na Motorola, em que a sua UC representa uma vantagem competitiva única, também nas empresas pesquisadas a motivação da implantação das UC's deu-se por um forte apego às questões estratégicas e competitivas. (SERRITELLA apud MEISTER, 1999). Os itens 2, 4 e 12 colaboram para enaltecer os motivos da implantação da UC como vantagem competitiva.

| Item | | Pouco | Média | Grande |
|------|--|-------|-------|--------|
| 1 | Melhorar a imagem institucional | 2 | 3 | |
| 2 | Favorecer a competitividade organizacional | | 1 | 4 |
| 3 | Capacitar as equipes para atender às demandas decorrentes da adoção de novas práticas gerenciais | 1 | 1 | 3 |
| 4 | Viabilizar a reorientação estratégica no processo produtivo | | 4 | 1 |
| 5 | Facilitar o cumprimento das metas de planejamento da empresa | | 1 | 4 |
| 6 | Atender ao objetivo de cumprimento do papel social da empresa | 3 | | 2 |
| 7 | Estabelecer parcerias com entidades que oferecem formação técnica e acadêmica | 3 | 1 | 1 |
| 8 | Facilitar os processos de inovação (de produto, de processo, de gestão) | 1 | 1 | 3 |
| 9 | Melhorar o desempenho administrativo e comercial da instituição | | 3 | 2 |
| 10 | Adquirir e/ou criar competência em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda | 1 | 3 | 1 |
| 11 | Facilitar a integração do trabalho de equipe | | 4 | 1 |
| 12 | Criar vantagem competitiva para a empresa | | | 5 |

Quadro 5: As motivações da formalização das atividades da UC na organização

Destaque também para o item 11 que revela outra motivação: a integração e a participação de equipes. Notou-se que não é motivo para a implantação das UC's o melhoramento da imagem institucional (externo), como mostra o item 1.

Percebe-se entre os motivos que levaram estas empresas a implantar UC's, com relação ao melhoramento de habilidades, competências e atitudes em seus colaboradores os itens 3, 5, 8 e 10. Isso reforça a colocação de Eboli (2004), para quem o maior interesse das empresas que implantam uma UC está na certeza de que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade que, por fim, resulta em lucro.

Outro aspecto bastante importante que vale destacar é que sendo as UC's uma forma de parceria com outras instituições de ensino, a pesquisa revelou que não foi este um dos grandes motivos de sua implantação, conforme se vê no item 7.

4.3 Os Resultados Percebidos com a implantação das UC's

Os aspectos que já foram percebidos com a implantação da Universidade Corporativa estão destacados no Quadro 6.

| Item | | Não | Razoavelmente | Plenamente |
|------|--|-----|---------------|------------|
| 1 | Viabilizou a reorientação estratégica no processo produtivo | 1 | 3 | 1 |
| 2 | Melhorou a imagem institucional. | 4 | | 1 |
| 3 | Compensou para estabelecer parcerias com entidades que oferecem formação técnica e acadêmica | 3 | 1 | 1 |
| 4 | Atendeu ao objetivo de cumprimento do papel social da empresa | 1 | 1 | 3 |
| 5 | Facilitou o cumprimento das metas de planejamento da empresa | 1 | 1 | 3 |
| 6 | Favoreceu a competitividade organizacional | 1 | 3 | 1 |
| 7 | Melhorou o desempenho administrativo e comercial da instituição | | 2 | 3 |
| 8 | Diminuiu o <i>turnover</i> /custo de recrutamento e seleção | | 1 | 4 |
| 9 | Facilitou os processos de inovação (de produto, de processo, de gestão) | | 1 | 4 |
| 10 | Possibilitou a utilização de capital intelectual da instituição para venda de serviços a outras empresas | 2 | 1 | 2 |
| 11 | Adquiriu competências em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda | 1 | 1 | 3 |
| 12 | Facilitou a integração do trabalho de equipe, inclusive o grau de satisfação dos funcionários | | 2 | 3 |
| 13 | Equipes capacitadas para atender às demandas decorrentes da adoção de novas práticas gerenciais | | 1 | 4 |

Quadro 6: Resultados percebidos com a implantação das UC's

Para Quinn, Anderson & Finkelstein (2000, p. 180) “o *know-how* profissional se desenvolve mais rapidamente por meio de exposição reiterada à complexidade dos problemas reais”. Esta afirmação pode ser comprovada nos itens 7, 12 e 13. Destaca-se o item 8 que mostra que um ambiente desenvolvedor e mantenedor de talentos produz indivíduos aptos a identificar as mudanças que, por sua vez, poderão ocasionar inovações tanto administrativas como tecnológicas. Outro dado interessante verificado é que as empresas alegam não terem melhorado sua imagem institucional com a implantação da UC: no item 2, ao serem questionadas se a UC melhorou sua imagem (externa) institucional, a pesquisa mostra que apenas na empresa 5 isso ocorreu. Destaque bastante importante para o item 8 que mostra uma diminuição do *turnover*/custo de recrutamento e seleção.

4.4 Análise das Estruturas das UC's Catarinenses

De acordo com Peak (1997) e Meister (1999), algumas características são peculiares a uma Universidade Corporativa, muito embora estas apresentem arranjos organizacionais típicos como: unidade responsável pelas atividades de educação, espaço físico, créditos reconhecidos e outorga de diplomas, composição de corpo docente, clientela, origem do investimento e parcerias com instituições de ensino tradicionais. Foi diante destas características típicas que esta pesquisa buscou verificar as UC's de empresas com sede ou fundadas em Santa Catarina. Utilizaremos números para representar as Universidades Corporativas, pois houve recomendações para isso.

a) Unidade responsável pelas atividades de educação

Para Peak (1997, p 01), “a única característica realmente obrigatória a todas as instituições de ensino empresariais é o profundo envolvimento do presidente e dos principais executivos com a idéia”. Meister (1999, p 25) reitera que “o fator vital para o sucesso do lançamento e operação de uma Universidade Corporativa é o envolvimento apaixonado do CEO”.

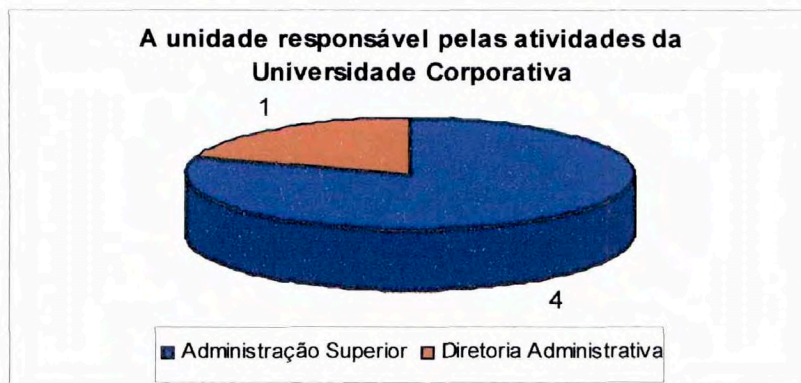


Gráfico 3: Unidade responsável pelas atividades de educação

A pesquisa revelou que todas as empresas têm a direção de sua UC ligada a Administração Superior, exceto a empresa 1, cuja direção se encontra na Diretoria Administrativa. Isto comprova que por ser uma Unidade atrelada à estratégia organizacional, sua ligação com a Presidência e os principais executivos é necessária.

b) Espaço físico

Muitas empresas possuem instalações próprias para suas UC's. Outras, por sua vez, dispõem de parcerias com instituições de ensino. Meister (1999, p 34) explica que “embora algumas universidades possam ter início em um espaço físico já existente, o foco final é a criação de um processo de aprendizagem”, que ofereça a todos os níveis da organização conhecimento, qualificações e competências necessárias para que se consiga alcançar os objetivos estratégicos da organização. Muitas UC's oferecem apenas a modalidade de educação à distância, sem espaço físico. Para Peak (1997, p. 4),

a maioria das universidades de empresa continua a reunir pessoas para treinamento em salas de aula, mas talvez isso mude em breve, conforme pesquisa da *Quality Dynamics*, que demonstra que essas mesmas instituições calcularam que no final desta década 50% de seu treinamento será ministrado por meios eletrônicos (o que inclui a internet).

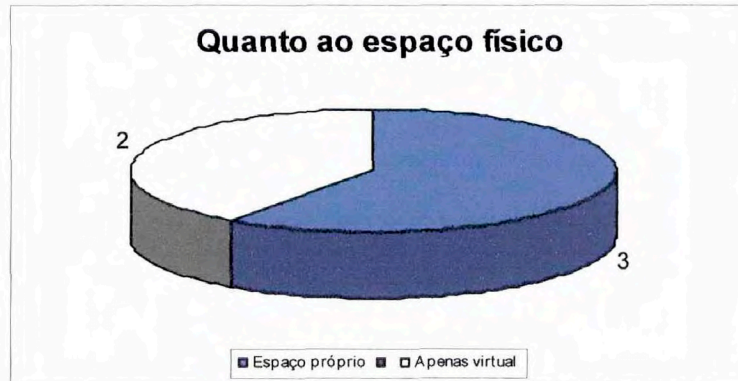


Gráfico 4: Espaço físico

Muitas empresas optam por um meio termo, que acaba combinando atividades presenciais com outras à distância. O modelo presencial está sendo suplementado pela sala de aula virtual, em que palestras, atividades e tarefas podem ser acessadas em qualquer lugar, ou qualquer hora do dia ou da noite.

A pesquisa mostrou que as organizações 1 e 2 têm espaços apenas virtuais, enquanto as outras organizações possuem espaços físicos próprios, embora a empresa 3 tenha seu espaço inserido na área de Desenvolvimento Humano. (Gráfico 4)

c) Créditos reconhecidos e outorga de diplomas e parcerias com instituições de ensino tradicionais.

Alperatedt (2003, p. 01) ensina que a “parceria entre UC’s e as instituições de ensino tradicionais prevê uma troca de serviços entre ambas”. As UC’s ganham experiência dos docentes e a validação dos créditos na obtenção de um diploma. Já, as instituições de ensino ganham potenciais alunos para a continuidade dos estudos e incremento em suas receitas. Peak (1997, p. 4) coloca que “cerca de um quarto das universidades de empresa entrevistadas pela *Quality Dynamics*, nos EUA, oferecem créditos universitários”, oportunizando valor para essas instituições e valorizando o curso aos olhos do funcionário. Neste item da pesquisa, cada UC se distinguiu com características próprias, conforme pode ser visto no quadro, a seguir:

| Universidade Corporativa 1 | Universidade Corporativa 2 |
|--|---|
| O diploma é próprio da empresa quando a formação é específica do seu negócio e reconhecido pelo MEC, quando há parceria com outras instituições de ensino. | O diploma é próprio, válido internamente. |
| Universidade Corporativa 3 | Universidades Corporativas 4 e 5 |
| Formação específica por competência ao negócio da empresa e parcerias com instituições formais de ensino. | Têm parceria com outras instituições de ensino. |

Quadro 7: Créditos reconhecidos, outorga de diplomas, parcerias com instituições de ensino tradicionais.

Contudo, o fato é que as UC's precisam das instituições de ensino superior, pois se de um lado as empresas conhecem suas deficiências, as Universidades Tradicionais têm o corpo técnico capacitado e a possibilidade de oferecer um diploma para a execução de um curso.

Nossa pesquisa mostrou que somente a Universidade Corporativa 2 não tem parcerias com nenhuma instituições de ensino. O contrário ocorre com as UC's 4 e 5, que têm uma estreita parceria com instituições de ensino superior. Já, nas UC's 1 e 3, o foco paira sobre os cursos específicos.

d) Composição de corpo docente

As formas de corpo docente das UC's pesquisadas são variadas. Para Meister (1999, p 50), a parceria entre instituições de ensino e empresa é importante, mas “muitas universidades corporativas transferiram a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos”, para que a sabedoria fique dentro da empresa, o que não acontece com consultores externos. Outras UC's buscam, ainda, parceria com instituições de ensino tradicionais, o que para Alperstedt (2003) é a tendência, pois assim os custos são reduzidos na composição do quadro docente.

| Recursos humanos utilizados para a implementação de atividades da UC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Equipe própria da área de Educação Corporativa | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Equipe alocada nas áreas funcionais da Organização | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Membros da Direção Superior da Organização | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| Consultoria Externa institucional | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Consultoria Externa individual | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |

Quadro 8: Recursos humanos utilizados para a implementação de atividades da UC
(1 – Predominante; 2 – Frequentemente; 3 – Raramente)

A pesquisada revelou que nas Universidades Corporativas das empresas 1, 2 e 3, as atividades de Educação Corporativa são realizadas, predominantemente, por equipe própria e, raramente, por Instituições de Ensino. Apenas nas empresas 4 e 5 verificou-se uma incidência maior em Consultoria Externa Institucional.

e) Clientela

Eboli (2004, p. 173) acredita que, com a implantação de uma UC, “as pessoas tendem a sentir muita simpatia e até orgulho por trabalhar em uma organização consciente de sua responsabilidade social”. Isso é o que Meister (1999) chama de “cidadania corporativa”. Algumas UC’s acabam expandindo os seus conhecimentos e oferecendo seus cursos para toda a cadeia de valor. De acordo com Meister (1999, p 43), “a filosofia da Universidade Corporativa, freqüentemente, modifica o relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores de produtos, clientes e fornecedores de educação”.

A pesquisa revelou que a UC da empresa 3 capacita funcionários da área de vendas e também outros profissionais externos como: instaladores hidráulicos, vendedores balconistas, engenheiros e arquitetos. Já nas UC’s das empresas 2 e 5 os cursos contemplam somente os funcionários. Nas empresas 1 e 4, os cursos são oferecidos para os seus *stakeholders*.

f) Origem do investimento

Uma Universidade Corporativa necessita de investimentos significativos para cumprir as atribuições que lhe cabe. Como já foi dito, uma alternativa existente seria a parceria com instituições de ensino.

Nesta parceria, a instituição de ensino acaba ganhando com a continuação dos estudos pelos empregados. Outra solução é constituir associações entre empresas não concorrentes, que necessitem de treinamento comum, e assim dividir os custos.

Na UC 3, os fornecedores contribuem com cerca de 30% a 50% do orçamento de cada curso oferecido. Já na empresa 5, os funcionários têm 50% a 100% de gratuidade nos cursos oferecidos. E nas outras empresas pesquisadas, os recursos financeiros vêm de investimento da própria organização. Uma forma de equilibrar os custos da UC é o alongamento da cadeia de valor por rateio com outras unidades estratégicas de negócio, tendência conhecida como *shared internal services*.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final deste trabalho, é possível chegar a algumas considerações que permitam discorrer sobre as impressões colhidas em todo o processo de construção da pesquisa.

A sobrevivência e a integração do indivíduo no mercado de trabalho estão ligadas a uma série de fatores que vão desde suas capacidades, habilidades e competências até a sua conscientização de que hoje a aprendizagem é contínua. Desta forma, a educação não mais termina na escola tradicional. Atualmente, como lembra Sales (2002), espera-se que os indivíduos construam sua base de conhecimentos ao longo da vida, desenvolvam uma série de capacidades, assumam responsabilidades e aprendam por si próprios.

O profissional não precisa mais se deslocar de um lugar para o outro para adquirir capacidades, pois o seu desenvolvimento se apresenta em qualquer lugar a qualquer hora. Isso tudo graças aos desenvolvimentos de novas tecnologias, que além da vantagem de possibilitar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional no local de trabalho, pode resultar em vantagens competitivas. Neste sentido, este novo conceito de educação corporativa vem cumprindo grande feito, oferecendo cursos que otimizam o tempo e os recursos no setor produtivo.

A Universidade Corporativa é diferente do departamento de treinamento e desenvolvimento, pois a idéia central não é atuar sobre todas as demandas pontuais, mas sobre o que faz a diferença para os resultados do negócio.

No momento, vê-se que “as Universidades Corporativas estão unindo forças com Universidades Tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas”. (MEISTER, 1998 apud CARVALHO, 2001, p. 87). O fato é que as empresas sabem o que precisam e a UT tem o conhecimento e a capacidade para que juntas possam criar um ambiente de desenvolvimento de habilidades e competências através de cursos e outros meios para capacitar toda a cadeia de valor. Uma diferença bastante significativa entre as UT's e as UC's é que naquelas os cursos devem ser regulados por Lei e estruturados seguindo diretrizes do MEC, já nestas os cursos atendem às necessidades das pessoas que integram as organizações.

Para tanto, a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa requer bastante cuidado, assim como todo o processo que decorre da sua implantação. Manter seu conceito demanda montar uma estrutura que ofereça mecanismos de manutenção e fomento de novas competências a todos os seus *stakeholders*, com parcerias com outras instituições de ensino, meio de educação flexível, continuado e alinhado com as estratégias adotadas pela empresa.

Embora muitas empresas estejam utilizando o nome Universidades Corporativas apenas como um apelo mercadológico existe um número crescente de organizações que vêem este modelo de educação corporativa como um meio estratégico e criador de vantagem competitiva para a organização.

O termo *educação* decorre de uma abordagem de desenvolvimento bem mais ampla que o treinamento em si, sendo apenas uma parte do processo. Dessa forma, cabe à Universidade Corporativa oferecer, com base em seu objetivo, soluções que assegurem o desenvolvimento da organização e de toda a sua cadeia de valor. Haja vista que a tendência, como indica Eboli (2004), será o compromisso das empresas competitivas em assumir a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

É certo que a exigência do mercado está pautada em um profissional que desenvolva uma postura de autodesenvolvimento e aprendizagem permanente, decorrendo disso o fato de terem que compor, em seus sistemas educacionais, mecanismos de desenvolvimento de competências, habilidade e o desenvolvimento de atitudes e não apenas a aquisição de conhecimentos técnico e instrumental, como lembra Eboli (2004).

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. As universidades corporativas no contexto do ensino superior. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, abril 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/educacao_corporativa/2003_01_02_aprendizagem_corporativa>. Acesso em: 10 maio 2003.

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

BERGO, Heliane Maria. **Modelo de aprendizagem mediada para universidade corporativa** – uma proposta de quebra paradigmática. 2002. 191f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BRISSAC, Chantal. Por Dentro das Universidades Corporativas. **Vencer.com**. São Paulo, janeiro 2004. Disponível em: <http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp?codedition=56&pagenumber=11> Acesso em: 05 janeiro 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento com forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ NETO. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

RODRIGUEZ, Alejandro Martins; BENAKOUCHE, Tamara; FIALHO, Francisco; CRUZ, Dulce Marcia. Participação em banca de Renata Pinheiro Carvalho. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos**. 2003. 229 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DELORS, Jaques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 4.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC;UNESCO, 2000.

DRUCKER, Peter. **Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. O Advento da Nova Organização. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha.(Trad.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

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

EMBACHER, Airton. A Educação nas Empresas do T&D à Universidade Corporativa Educação Corporativa **Revista Aprender Virtual**. São Paulo, abril 2002. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/colunistas/airton_embacher/2002_01_02>. Acesso em: 05 maio 2004.

_____. A Nova Economia e a Gestão do Conhecimento. **Revista Aprender Virtual**. São Paulo, abril 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/colunistas/Airton_Embacher/2003_08_02>. Acesso em: 15 abr. 2003.

FONSECA, Daniele S. Krassuski. A importância das universidades corporativas. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, abril 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/colunistas/marco_vianna/2002_01_02>. Acesso em: 15 abr. 2003.

FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais**. 2003. 189f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

GOUVEA, Susy. Caso Leadre Magazine. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LEMOS, Dannyela da Cunha. **Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas**. 2003. 149f. Florianópolis, 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LOBO, Eduardo. **Modelo de procedimento para projetos de capacitação de recursos humanos no contexto corporativo**. Florianópolis, 2002. 196 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Pedro Antônio de. **A Cooperação Universidade-Empresa nas Universidades Públicas Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINAYO, M. C. S et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEAK, Martha H. Universidade Empresariais: Nova forma de treinamento dos funcionários ganha força. **Management Review**, São Paulo, v. 5, nov./dez. 1997.

QUINN, Brian James; ANDERSON Philip; FINKELSTEIN, Sydney. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RICHARDSON, R. J et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SALES, Rosemary Bom Conselho. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOLMUCCI, Paulo. Geração de Empregos. **Diário Catarinense**, Florianópolis, maio 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

TOFFLER, A. & H. Terceira Onda é uma realidade irreversível. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, jul. 2000.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: “conversas” sobre pesquisa em ciências sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

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

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem Competitiva – O Construto e a Métrica**. São Paulo: EAESP/FGV, 2000.

_____. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. São Paulo: ERA, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Universidade Corporativa – uma visão de hoje. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, abril 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/colunistas/marco_vianna/2002_01_02>. Acesso em: 15 abr. 2003.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

**APÊNDICE A – UMA ANÁLISE TEÓRICA NAS UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS – UM ESTUDO DE CASO NAS UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS DE EMPRESAS CATARINENSES**

Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Ciências da Administração. Centro Sócio-Econômico.
Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Acadêmico: Murialdo Loch
E-mail: murialdo-sc@uol.com.br

Pesquisa sobre:

**UMA ANÁLISE TEÓRICA NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS –
UM ESTUDO DE CASO NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE EMPRESAS
CATARINENSES**

Esta pesquisa foi elaborada pelo acadêmico Murialdo Loch do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e tem por objetivo a análise teórica das Universidades Corporativas – um estudo de caso nas universidades corporativas de empresas catarinenses. Para sua segurança, todas as informações obtidas serão mantidas em sigilo. Agradecemos sua colaboração.

| |
|----------------------|
| Nome do entrevistado |
| |
| Cargo |
| |
| Telefone |
| |
| E-mail |
| |

1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

| |
|------------------------------------|
| 1.1 – Identificação |
| Nome da Instituição/ Razão Social: |
| |
| Endereço (matriz): |
| |

2 – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

| |
|---|
| 2.1 – Indique as principais atividades econômicas |
| |
| 2.2 - Nº de funcionários: |
| |
| 2.3 – Relacione os principais produtos e serviços |
| |
| 2.4 – A empresa possui unidade de P&D? |
| <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Sim |
| |
| 2.5 Abrangência do mercado atendido pela empresa: |
| <input type="checkbox"/> Local (estadual) |
| <input type="checkbox"/> Regional |
| <input type="checkbox"/> Nacional |
| <input type="checkbox"/> Internacional |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especifique: |
| |

3 – ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

| | |
|--|---|
| 3.1 – Informe o ano do início das atividades de E.C | |
| | |
| 3.1 – Indicar o nível hierárquico a que a unidade responsável pelas atividades de Educação Corporativa se vincula diretamente (nível imediatamente superior) – Assinalar | |
| <input type="checkbox"/> | Administração Superior |
| <input type="checkbox"/> | Diretoria Administrativa |
| <input type="checkbox"/> | Diretoria Técnica |
| <input type="checkbox"/> | Departamento de Treinamento e Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especificar): |
| | |

| | |
|---|---|
| 3.2 – Quanto ao espaço físico, a UC se encontra: | |
| <input type="checkbox"/> | Espaço próprio |
| <input type="checkbox"/> | Utiliza as instalações de outra instituição de ensino |
| <input type="checkbox"/> | Apenas virtual |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especificar): |
| 3.3 – Quanto aos créditos e diplomação | |
| <input type="checkbox"/> | Tem autorização do MEC, CEE-SC para outorga diploma |
| <input type="checkbox"/> | Tem parceria com outra instituição de ensino que outorga diploma (especificar a instituição): |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especificar): |
| 3.4 – Recursos humanos utilizados para a implementação de atividades de Educação Corporativa (1 – Predominante; 2 – Frequentemente; 3 – Raramente) | |
| <input type="checkbox"/> | Equipe própria da área de Educação Corporativa |
| <input type="checkbox"/> | Equipe alocada nas áreas funcionais da Organização |
| <input type="checkbox"/> | Membros da Direção Superior da Organização |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria Externa institucional |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria Externa individual |
| 3.5 – Quanto ao corpo docente | |
| <input type="checkbox"/> | Tem seus próprios instrutores que normalmente são funcionários da empresa |
| <input type="checkbox"/> | Tem parceria com outra instituição de ensino |
| <input type="checkbox"/> | Tem parceria com outras empresas não concorrentes |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especificar): |
| 3.6 – Quanto à clientela | |
| <input type="checkbox"/> | Somente funcionários da empresa |
| <input type="checkbox"/> | Funcionários e familiares |
| <input type="checkbox"/> | <i>Stakeholders</i> |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especificar): |
| 3.7 – Quanto à origem de investimento os custos das atividades de Educação Corporativa por fontes externas. (Indicar o percentual do custo total) | |
| <input type="checkbox"/> | 0% |
| <input type="checkbox"/> | De 30% a 50% |
| <input type="checkbox"/> | Acima de 70% |
| <input type="checkbox"/> | Indique a principal fonte externa: (especificar): |
| 3.8 – Assinale quais os níveis de educação que são oferecidos | |
| <input type="checkbox"/> | Alfabetização |

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ensino fundamental |
| <input type="checkbox"/> | Ensino médio |
| <input type="checkbox"/> | Ensino técnico/profissionalizante |
| <input type="checkbox"/> | Graduação |
| <input type="checkbox"/> | Pós-Graduação |
| <input type="checkbox"/> | Especialização |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado |
| <input type="checkbox"/> | Doutorado |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especificar): |
| | |
| 3.9 – Quanto à modalidade de educação | |
| <input type="checkbox"/> | Presencial |
| <input type="checkbox"/> | A Distância |
| <input type="checkbox"/> | Mista |
| | |

4 – DA FORMALIZAÇÃO DA UC

4.1 - O que motivou a formalização das atividades de Educação Corporativa na Organização?

| | |
|--------------------------|--|
| | Enumere nos parênteses, conforme a importância: 1 – Pouco 2 – Média 3 - Grande |
| <input type="checkbox"/> | Capacitar as equipes para atender às demandas decorrentes da adoção de novas práticas gerenciais |
| <input type="checkbox"/> | Adquirir e/ou criar competência em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda |
| <input type="checkbox"/> | Estabelecer parcerias com entidades que oferecem formação técnica e acadêmica |
| <input type="checkbox"/> | Facilitar os processos de inovação (de produto, de processo, de gestão) |
| <input type="checkbox"/> | Facilitar o cumprimento das metas de planejamento da empresa |
| <input type="checkbox"/> | Favorecer a competitividade organizacional |
| <input type="checkbox"/> | Viabilizar a reorientação estratégica no processo produtivo |
| <input type="checkbox"/> | Melhorar o desempenho administrativo e comercial da instituição |
| <input type="checkbox"/> | Atender ao objetivo de cumprimento do papel social da empresa |
| <input type="checkbox"/> | Melhorar a imagem institucional. Marketing organizacional |
| <input type="checkbox"/> | Facilitar a integração do trabalho de equipe |
| <input type="checkbox"/> | Criar vantagem competitiva para a empresa |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Especifique: |

5 – DOS RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA UC

5.1 – Quais resultados já podem ser efetivamente percebidos a partir da implantação da Educação Corporativa em sua empresa?

| | |
|-----------------------|--|
| | <p>Enumere, nos parênteses conforme resultados</p> <p>1 – Não</p> <p>2 - Razoavelmente</p> <p>3 - Plenamente</p> |
| <input type="radio"/> | Equipes capacitadas para atender às demandas decorrentes da adoção de novas práticas gerenciais |
| <input type="radio"/> | Adquiriu competências em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda |
| <input type="radio"/> | Compensou para estabelecer parcerias com entidades que oferecem formação técnica e acadêmica |
| <input type="radio"/> | Facilitou os processos de inovação (de produto, de processo, de gestão) |
| <input type="radio"/> | Facilitou o cumprimento das metas de planejamento da empresa |
| <input type="radio"/> | Favoreceu a competitividade organizacional |
| <input type="radio"/> | Viabilizou a reorientação estratégica no processo produtivo |
| <input type="radio"/> | Melhorou o desempenho administrativo e comercial da instituição |
| <input type="radio"/> | Atendeu ao objetivo de cumprimento do papel social da empresa |
| <input type="radio"/> | Melhorou a imagem institucional. Marketing organizacional |
| <input type="radio"/> | Diminuiu o <i>turnover</i> /custo de recrutamento e seleção |
| <input type="radio"/> | Possibilitou a utilização de capital intelectual da instituição para venda de serviços a outras empresas |
| <input type="radio"/> | Facilitou a integração do trabalho de equipe, inclusive o grau de satisfação dos funcionários. |
| <input type="radio"/> | Outros. Especifique: |
| | |

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 – Reservamos esta última questão para suas colocações sobre o tema Universidades Corporativas.

| |
|--|
| |
|--|