

**Treinamento e Desenvolvimento: Um Estudo de Caso
Universidade Corporativa Catho**

**Ana Akemi Ikeda
Constantino Rodrigues Cavalheiro**

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um caso de implementação de Universidade Corporativa numa empresa prestadora de serviços. Inicialmente aborda o surgimento da necessidade das empresas atualizarem os conhecimentos tanto dos empregados como de outros agentes que se relacionam com ela, avaliando o valor da aprendizagem como ativo empresarial. Explica o conceito de universidade corporativa, o contexto em que surgiu e a sua importância, definindo o papel da empresa no processo de educação e comentando as opções de escolha da modalidade de treinamento a ser adotada.

Na segunda parte do trabalho é realizada uma apresentação da Catho Online, seus produtos e algumas de suas áreas. São apresentados os objetivos da Universidade Corporativa Catho, sua política de treinamento, seus pilares, direcionamento, forma de atuação, planejamento e resultados obtidos até o momento. O método utilizado foi pesquisa qualitativa exploratória realizada por meio de levantamento de dados secundários e entrevistas pessoais com diversos gestores envolvidos com a implementação da universidade corporativa: diretor de recursos humanos, gerente de qualidade, gerentes e coordenadores das áreas.

A conclusão do trabalho relaciona a fundamentação teórica sobre universidade corporativa com aquilo que foi observado na empresa estudada, envolvendo aspectos como: não restringir a ação de ampliar o conhecimento apenas aos funcionários da empresa; aumentar a competitividade por meio de um programa de treinamento focado na melhoria de indicadores e também no melhor aproveitamento do tempo disponível para realizá-los.

Palavras-chave: Educação corporativa. Universidade corporativa. E-learning.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo verificar os resultados práticos da implementação de um projeto de universidade corporativa numa empresa de serviços, comparando os resultados encontrados com o referencial teórico utilizado. Para isso apresenta: fundamentação teórica sobre o conceito de universidade corporativa; uma pequena descrição da empresa estudada; o planejamento da implementação de sua universidade corporativa; os resultados encontrados na visão dos responsáveis de diversos departamentos envolvidos no processo. Finaliza realizando uma comparação do que foi revisado na teoria com o que foi verificado na prática.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Kaufman (2000) conhecimento é uma arma competitiva. Para obter bons resultados na economia da era da Internet, as empresas devem acompanhar as rápidas mudanças nos negócios. Essas novas necessidades estão alterando as prioridades de aprendizagem nas empresas. Em vez de “treinar” estratégias e soluções, as empresas precisam de um ambiente de aprendizagem que acelere a integração da comunicação, colaboração e todo processo de aprendizagem numa única rede de informação.

Gomes (2005) afirma que a segunda metade do século XX foi palco de notáveis transformações em decorrência da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. As novas organizações, criadas nessa nova sociedade, passaram a ser caracterizados fundamentalmente pela missão de gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para serem transferidos aos seus quadros ou a outros interessados.

Bayma (2005) destaca que as empresas são levadas a reconhecer a necessidade de atualizar os conhecimentos dos indivíduos, dando ênfase cada vez maior à educação continuada para desenvolver em seus funcionários um ajustamento estratégico de competências e necessidades. As empresas percebem, de forma crescente, o valor da aprendizagem como ativo empresarial, o que tem permitido um incremento nas funções de educação dentro da empresa, inclusive na concessão de tempo para os estudos.

A importância do processo de aprendizagem é reforçada por Fleury e Oliveira Jr. (2002) ao concluir que por intermédio dele a empresa pode desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico.

Bayma e Montenegro (2005) esclarecem que a produção de conhecimento como objetivo fim pertence ao domínio das academias, cabendo as empresas preservarem o foco no negócio. Dessa forma, tornar os empregados mais competentes tem como objetivo ampliar o seu nível de competitividade. Najjar (2001) acrescenta que um dos maiores desafios para as empresas atualmente é a necessidade de retenção dos talentos, contando com profissionais que garantirão seu crescimento e perpetuação no mercado. Bayma e Montenegro (2005) complementam essa afirmação, ressaltando que a ação de ampliar o conhecimento não se restringe apenas aos funcionários, devendo envolver também outras relações, apresentadas de forma simplificada na Figura 1.

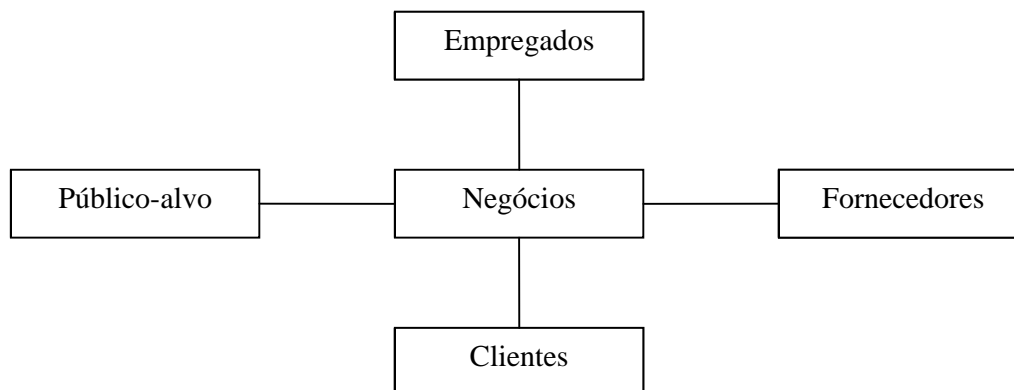


Figura 1 – Diagrama de expectativas.

Fonte: BAYMA, Fátima; MONTENEGRO, Eraldo. (2005, p. 82)

Os autores observam que a ação de ampliar o conhecimento: (i) no caso dos clientes, preserva a fidelização e fortifica a divulgação boca a boca; (ii) no caso do público em geral, resulta em mecanismo para a ampliação do universo de futuros clientes e; (iii) no caso do relacionamento de negócios com fornecedores, pode proporcionar negociações mais proveitosas. Essas possibilidades são constituídas a partir da clara definição do relacionamento do negócio com seus principais atores, quando a transferência de conhecimento caracteriza uma ação estratégica.

Segundo Najjar (2001), as empresas mais sintonizadas com a modernidade dos processos de expansão econômica mundial vêm ajustando seu discurso a prática no que diz respeito que seus mais importantes ativos são as pessoas. Para essa finalidade, vem implementando processos educacionais como fator-chave para valorização do capital intelectual nelas contido, trabalhando com os conceitos da educação corporativa. Dessa forma, as informações, pesquisas e processos de aprendizagem ligados à educação corporativa fazem com que a universidade corporativa, seja uma resposta organizacional aos desafios dos profissionais responsáveis por negócios.

Para compreender a importância da universidade corporativa como instrumento-chave de mudança cultural, Meister (1999) *apud* Eboli (2002, p. 190) afirma que é necessário primeiramente entender quais são as cinco forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno: (i) organizações flexíveis, não hierárquicas e enxutas, com capacidade de dar rápidas respostas ao turbulento ambiente empresarial; (ii) era do conhecimento, nova base da formação de riqueza individual, empresarial e nacional; (iii) rápida obsolescência do conhecimento; (iv) empregabilidade, onde o novo foco na capacidade de empregabilidade e ocupacionalidade para a vida toda toma lugar do emprego para toda a vida; (v) educação para estratégia global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Segundo Eboli (2002) essas tendências apontam fortemente um novo e importante aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa e o desenvolvimento dos funcionários, de onde surge a idéia de universidade corporativa como ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos para as estratégias empresariais.

Dessa forma, Eboli (2004) define universidade corporativa como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências e sua missão consiste em formar e desenvolver talentos na gestão do negócio, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Najjar (2001)

analisa que a educação corporativa vem, aos poucos, ocupando espaço de reflexão no mundo empresarial, tornando-se realidade através da universidade corporativa, sendo que as diretrizes principais para seu desenvolvimento vêm sendo testadas e aperfeiçoadas. Conclui que, no futuro, as organizações poderão ser vistas como grandes escolas em que são realizados negócios que atendem às expectativas de seus clientes.

O artigo *Lessons in how to set up a corporate university* da Revista *Education & Training* (2000) prevê que em 2010 o número de universidades corporativas poderá superar o número de universidades tradicionais nos EUA e apresenta dez passos que devem ser seguidos na sua implementação: (i) formar um grupo de responsáveis; (ii) desenvolver uma visão; (iii) alocar orçamento específico; (iv) determinar seu escopo; (v) identificar quais são os *stakeholders* e suas necessidades; (vi) desenvolver produtos e serviços; (vii) selecionar parceiros de ensino; (viii) desenhar uma estratégia tecnológica; (ix) criar um sistema de mensuração e (x) comunicar.

Analisando o mercado corporativo, Longo (2005) observa que não é bom que as soluções de treinamento e capacitação sejam dadas de fora para dentro nas empresas, definindo como papel das empresas, no processo de educação corporativa: (i) identificar a demanda e a oferta de treinamento e capacitação; (ii) definir a estratégia corporativa; (iii) gerenciar os processos e (iv) mensurar os resultados. Complementa que as empresas precisam traçar diagnósticos para identificar sua necessidade de capacitação e treinamento e quais instituições podem ser convidadas a desenvolver esses produtos. A questão de definir a estratégia corporativa está associada ao atendimento das demandas em função dos recursos disponíveis e das prioridades estratégicas da empresa.

Sobre as opções de escolha da modalidade de treinamento a ser adotada, Cardoso (2001) afirma que as novas formas integradas de treinamento a distância e as possibilidades que a comunicação interativa proporcionam vieram para ficar, mas não substituirão as formas convencionais de treinamento corporativo. Elas vieram aumentar a diversidade de possibilidades de aprendizado.

No caso do *e-learning*: (i) a economia proporcionada em relação aos métodos tradicionais de ensino; (ii) o fato da empresa poder controlar melhor o aprendizado; (iii) a uniformização, permitindo que todos os profissionais que fizerem o curso recebam o mesmo conteúdo; (iv) a possibilidade de atualizá-lo rapidamente; (v) os ganhos de escala em função de um único curso poder ser realizado por uma grande quantidade de profissionais em períodos e épocas diferentes e os demais, faz com que esteja se tornando uma alternativa cada vez mais considerada nos programas de treinamento e desenvolvimento das empresas.

Leary (2001) afirma que conforme o *e-learning* vai se tornando parte do ambiente de trabalho, cinco tendências têm aparecido e que se uma empresa colocá-las em prática, não apenas economizará dinheiro, mas também aumentará a competitividade da companhia. As cinco tendências são: (i) o *e-learning* espelha as características da Internet, possibilitando que os momentos de aprendizagem ocorram entre reuniões, em casa e no quarto do hotel; (ii) *e-learning* aumenta o envolvimento dos colaboradores e sua retenção; (iii) *e-learning* se torna cada vez mais relacionado com o reconhecimento das marcas das instituições organizadoras e combinado com aprendizado presencial, misturando soluções síncronas e assíncronas; (iv) as comunidades de *e-learning* constroem vantagens estratégicas, sendo um veículo para o desenvolvimento efetivo da empresa e de novas estratégias de negócio; (v) o *e-learning* desenvolve o relacionamento com parceiros de negócio por meio de comunidades de conhecimento, que são um excelente meio para trocar informações e melhores práticas ao longo da cadeia de fornecimento.

A seguir será apresentado o método desta pesquisa. Inicialmente será apresentada: uma pequena descrição da empresa estudada, o planejamento da implementação de sua universidade corporativa e os resultados encontrados na visão dos responsáveis de alguns dos

diversos departamentos envolvidos no processo. Posteriormente será realizada uma comparação entre os resultados encontrados e a fundamentação teórica.

3 MÉTODO

Tomando como base os objetivos da pesquisa, estudar os resultados iniciais do planejamento da implementação de uma universidade corporativa numa empresa de serviços e verificar a opinião de alguns participantes do processo sobre os resultados encontrados, foi definido o método utilizado será pesquisa qualitativa exploratória. A pesquisa será realizada por meio de levantamento de dados secundários e entrevistas pessoais, com diversos gestores envolvidos com na implementação da Universidade Corporativa Catho: diretor de recursos humanos, gerente de qualidade, gerentes e coordenadores de área.

3.1 A EMPRESA CATHO ONLINE

A Catho Online é a principal empresa do Grupo Catho, uma das mais conhecidas consultorias de Recursos Humanos do Brasil, possuindo como sua principal franquia a empresa Locer, que envolve a Thomas Case Associados, empresa de recolocação de executivos e também a Case Consultores e a Case Consulting, empresas de recrutamento e seleção. Durante seus 29 anos de atividade, o Grupo Catho se tornou conhecido pela maior parte dos profissionais brasileiros.

O principal negócio da Catho Online é um site que oferece às empresas a oportunidade de publicar gratuitamente suas vagas de emprego e navegar por uma base de dados de currículos segmentados por parâmetros que facilitam seu agrupamento como: cargo, área, entre outros. Atualmente, há mais de 150.000 vagas oferecidas, sendo que cerca de metade deste total são vagas incluídas espontaneamente pelas empresas e a outra metade coletado por sua equipe de interna de telemarketing, chamada de banco de vagas, e diversas equipes externas composta de 100 representantes comerciais em diversas cidades nas cinco regiões brasileiras. A empresa também possui 23 escritórios regionais, que prestam serviço de recrutamento e seleção, recolocação, além de vender outros produtos da matriz.

A maior parte do faturamento da empresa, cerca de 80%, é proveniente dos assinantes, pessoas físicas que pagam uma taxa, geralmente mensal ou trimestral, para manter seu currículo no site, podendo enviar seu currículo para as vagas que nele são inseridas. A busca desses currículos, assim como a publicação das vagas, também é gratuita para as empresas. Hoje há 158.684 vagas e 111.490 currículos no site.

Outra área importante da Catho Online é a Catho Educação Executiva, que desenvolve e comercializa cursos *on-line* e presenciais para pessoas físicas e jurídicas. A empresa possui um catálogo com 35 cursos *on-line* que são comercializados e outros 10 cursos *on-line* desenvolvidos especificamente para serem utilizados nos treinamentos internos. A empresa comercializa mais de 100 títulos de cursos presenciais *in company* e realiza em seu auditório cerca de cinco eventos presenciais por mês.

Os demais produtos da Catho Online podem ser divididos em dois grupos distintos: os direcionados para pessoa física (elaboração de CV, análise de CV, treinamento de entrevista) e os direcionados para pessoa jurídica (pesquisa salarial, cálculos trabalhistas, testes *on-line*, recrutamento e seleção *on-line*).

Entre as inúmeras áreas da empresa, vale a pena destacar: (i) o atendimento, que cuida das vendas e do relacionamento com todos os clientes pessoa física, principalmente os assinantes do site de currículos; (ii) banco vagas, responsável pela abordagem e atendimento de pessoa jurídica, que possuem interesse em publicar vagas e selecionar currículos no site e (iii)

produtos, áreas responsável pelo desenvolvimento e comercialização dos demais produtos da Catho Online.

Há também dois grupos principais de fornecedores: (i) representantes de currículo, prestadores de serviço situados em diversos municípios que entram em contato com clientes que começaram o processo de compra e não concluíram e (ii) representantes de vagas, prestadores de serviço situados em diversos municípios que abordam e atendem pessoa jurídica interessadas em divulgar vagas de emprego.

A seguir será explicado o projeto de criação e os primeiros passos da implementação da Universidade Corporativa Catho.

3.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA CATHO

A Universidade Corporativa Catho (UCC) foi criada para estimular o desenvolvimento, buscando analisar as necessidades de treinamento da empresa, organizando o conhecimento a ser adquirido em conteúdos que são disponibilizados de forma estruturada, envolvendo: (i) realizar internamente, de forma racional, os treinamentos que a Catho já comercializa; (ii) pesquisar e analisar necessidades de treinamento específicos de cada uma das áreas; (iii) organizar e disponibilizar os conteúdos identificados para aprendizagem; (iv) promover os conteúdos e o processo de realização. Foi decidido utilizar preferencialmente os cursos *on-line*, pois essa modalidade permite treinar pessoas a um custo menor. A Figura 2 apresenta as funções da Universidade Corporativa Catho - UCC:



Figura 2

Fonte: Arquivos Universidade Corporativa Catho.

Foram definidos como objetivos da UCC: (i) melhorar o desempenho dos colaboradores através de treinamento; (ii) priorizar as ações de treinamento de acordo com as necessidades do negócio, das áreas e dos cargos-chaves da organização; (iii) fortalecer a imagem de modernidade da empresa, criando a percepção de grandes investimentos em treinamento; (iv) otimizar o investimento em aprendizagem.

Tomando como base esses objetivos, foi definida a seguinte política de treinamento: (i) gratuidade dos treinamentos realizados dentro dos cronogramas; (ii) aproveitamento de todos os benefícios disponíveis nos cursos que a Catho comercializa no mercado e (iii) definição da programação e conteúdos pelos gestores em conjunto com o departamento de RH e o departamento de qualidade, tomando como base as necessidades identificadas por meio dos indicadores das áreas.

Foi estabelecida uma meta de que cada colaborador realize dois cursos *on-line* (*e-learning*) por semestre totalizando 30 horas de treinamento; além de treinamentos específicos, *on the job* e palestras. O desenvolvimento e a aplicação dos treinamentos será responsabilidade dos gestores das áreas, sendo que o papel de RH será realizar uma análise crítica da necessidade e dos conteúdos, apoiando sua implementação e avaliando os resultados.

A maior parte dos treinamentos são realizados por meio de cursos *on-line*. Toda vez que é identificada uma nova necessidade de treinamento são seguidas as etapas do macro processo da UCC, apresentadas na Figura 3. A orientação inicial é verificar se existe um curso *on-line* pronto que atenda a demanda identificada, caso não exista é avaliada a viabilidade de desenvolver o curso internamente ou não. Caso não seja, é adotada a solução presencial.

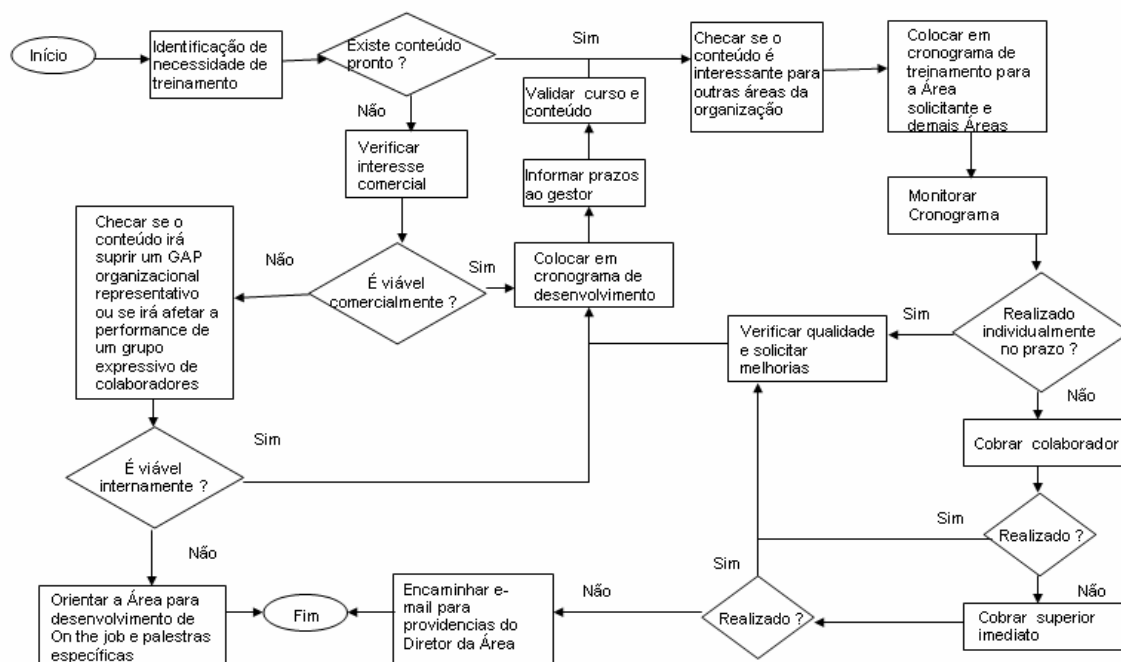


Figura 3 – Macroprocesso UCC Catho
Fonte: Arquivos Universidade Corporativa Catho

Verificou-se ao longo do 1º semestre de 2006, que mais da metade das necessidades de treinamento identificadas foram supridas pelas soluções *on-line*. A Tabela 1 apresenta os três pilares da UCC e a respectiva responsabilidade do departamento de Recursos Humanos e do gestor de cada uma das áreas da empresa.

Tabela 1 - Pilares da Universidade Corporativa Catho

1º Pilar	2º Pilar	3º Pilar
Cursos <i>online</i> existentes	- Treinamentos Específicos - On The Jobs - Palestras	- Novas necessidades cursos <i>online</i>
Resp. RH - Gestão treinamentos Resp. Gestor - Identificação dos treinamentos	Resp. RH - Visão Crítica Resp. Gestor - Elaboração e Aplicação	Resp. RH - Levantamento Resp. Gestor - Info. p/ desenvolvimento

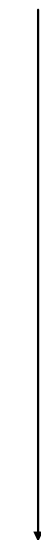
Fonte: Arquivos da Universidade Corporativa Catho

Em relação as possibilidades de direcionamento apresentadas no início deste trabalho na Figura 1, diagrama de expectativas, a UCC atenderá os 4 grupos apresentados: (i) empregados, na Catho chamado de colaboradores internos; (ii) fornecedores, na Catho chamado de colaboradores externos; (iii) clientes e (iv) público-alvo.

4 RESULTADOS

No caso do grupo de empregado e colaboradores, no primeiro semestre de 2006, foram realizadas 14.655 horas de treinamento *on-line* para os colaboradores internos, totalizando cerca de 30 horas por colaborador. Dos 35 cursos *on-line* comercializados pela Catho Educação Executiva, 25 estão sendo aproveitados para realizar esses treinamentos. A Tabela 2 apresenta o número de colaboradores por área e a quantidade de horas de treinamento utilizando cursos *on-line* que foram realizadas.

Tabela 2 – Treinamento Planejados por área 1º Semestre 2006

	Curso	Colabo- radores	Hora / Pessoa treinamento	Total Horas	
Maior Carga  Menor Carga	Atendimento Catho Online	118	30	3540	
	Vagas	123	29	3510	
	Recol	46	31	1410	
	Desenvolvimento de Sistemas	41	30	1230	
	Case Consultores	39	30	1155	
	Cursos	20	30	600	
	BPO / Folha	21	28	585	
	Web Based Products	16	29	465	
	Administrativo Financeiro	12	30	360	
	Garantia da Qualidade	10	30	300	
	Redes e Tecnologia	12	23	270	
	Consultor Virtual	9	30	270	
	Marketing	6	25	150	
	Telecomunicações	5	27	135	
	Administrador de Estágios	4	30	120	
	Franquias	4	30	120	
	Gestão de Pessoas	2	60	120	
	Inclusão de Cv	3	30	90	
	Elaboração de Carta e CV	3	30	90	
	Juridico	3	25	75	
	Jornais Eletronicos	2	30	60	
	Total		478	400	14655

Fonte: Arquivos Universidade Corporativa Catho

Os clientes e público-alvo também foram envolvidos por meio da aplicação gratuita de cursos *on-line*, proporcionando uma melhor utilização dos serviços prestados pela Catho e um maior entendimento sobre a importância dos mesmos, tais como: “Recrutando pelo site

da Catho”, direcionado para pessoa jurídicas e “Encontrando emprego pelo site da Catho”, “Como elaborar seu currículo” e “Entrevista perfeita”, direcionado aos clientes pessoa física. Além dos cursos *on-line*, foram implementados uma série de treinamentos *on the job* para os colaboradores e fornecedores (representantes comerciais para captação de currículos e vagas), tais como: (i) atendimento – cursos sobre práticas de atendimento em geral, cobrança, marketing relacionamento, fidelização e recuperação de clientes; (ii) representantes de currículo e de vagas – cursos específicos sobre a operação, sistemas e responsabilidades; (iii) produtos – curso sobre funcionamento dos produtos e sua comercialização; entre outros.

O planejamento dos treinamentos foram definidos com base na estratégia da empresa e seus objetivos. A partir da sua missão: “crescer continuamente, por meio da inovação e prestação de excelentes serviços na área de recursos humanos” foram realizadas diversas entrevistas com gestores de área e definidos indicadores para mensurar seu crescimento e a qualidade dos serviços prestados.

Analisando esses indicadores, foram observados uma série de problemas e a partir daí definidos objetivos de treinamento relacionado com cada um deles. A Tabela 3 mostra algumas das áreas treinadas e os indicadores utilizados, o objetivo a ser alcançado, os treinamentos planejados e o meio utilizado.

Tabela 3: Planejamento dos treinamentos

Área Indicadores utilizados	Objetivo a ser alcançado	Treinamento	Meio a ser utilizado
Área: atendimento pessoa física. - Metas de vendas - Metas de recebimentos - Valores vendidos - Valores recebidos	- Aumentar o volume de vendas e recebimentos.	- Identificando novas oportunidades de vendas e de negociação.	- Proporcionar melhor conhecimento do produto e argumentação.
Área: banco de vagas. - Reclamação de empresas que não conseguem publicar as vagas - Quantidade de empresas atendidas	- Melhorar o atendimento à empresas e o acesso delas à área de publicação de vagas.	- Sistema de inclusão de vagas.	- Detalhar passo a passo o sistema de inclusão de vagas, agilizando o atendimento as empresas.
Área: auditoria de vagas. - Quantidade de empresas inidôneas publicando vagas no site. - Reclamação de clientes abordados por empresas inidôneas.	- Conhecer as principais características das empresas inidôneas visando reforçar auditoria das vagas publicadas.	- Identificação de potenciais empresas inidôneas.	- Caracterizar empresas inidôneas e não autorizadas, formas de abordagem dessas empresas, aprender bloquear seu acesso, conhecer as implicações para a Catho e seus assinantes.
Área: vagas espontâneas. - Número de contatos das empresas. - Número de reclamações. - Avaliação de percepção do cliente/satisfação.	- Aumentar o número de vagas espontâneas no site, diminuindo o custo de captação de vagas como um todo.	- Sistema área do recrutador.	- Ensinar detalhadamente a utilização da área do recrutador, scripts de abordagem, regras do sistema e orientação do cliente.

Fonte: Autor baseado em registros da UCC (Universidade Corporativa Catho).

Foi constatado que os treinamentos aplicados têm contribuído para melhoria dos indicadores de controle. São realizadas mensurações antes do treinamento e dois meses após a conclusão do treinamento. Quando a melhoria do indicador não é verificada, é realizada uma revisão do programa aplicado e de todas as outras variáveis intervenientes naquele processo em específico.

O diretor de RH da empresa, o gerente de qualidade, os gestores da área afirmam que a implementação da universidade corporativa vem ajudando a empresa a atingir seus objetivos. Acreditam que o aprofundamento do trabalho do diagnóstico de necessidades alinhado com a estratégia da empresa poderá trazer resultados cada vez melhores para a Catho Online.

Em relação aos treinamentos disponibilizados para os clientes verifica-se que: (i) os clientes estão obtendo melhores resultados com os serviços oferecidos, sendo que o número de empresas que recruta pelo site e a taxa de recolocação dos assinantes estão aumentando; (ii) o tempo de permanência dos clientes como assinante dos site está aumentando e os níveis de satisfação com os serviços também estão melhorando. Da mesma forma, o público-alvo do site obtém uma visão melhor dos serviços oferecidos, o que contribui para um aumento do número de clientes.

Quanto à melhoria da prestação de serviços pelos fornecedores, é possível destacar o aumento da captação de novos currículos e vagas e a diminuição de problemas relacionados com essa operação.

5 CONCLUSÕES

A experiência da Catho Online envolve as preocupações apresentadas pelos autores na fundamentação teórica deste artigo. Como Bayma e Montenegro afirmam: a ampliação do conhecimento não se restringe apenas aos funcionários, abrangendo outros agentes que se relacionam com a empresa, tais como clientes, fornecedores e público-alvo, exatamente como foi feito na UCC. Apesar de nesse estágio inicial os funcionários serem o foco principal dos treinamentos, todos os demais grupos foram beneficiados, apresentando melhorias em seus resultados.

Dessa forma, a UCC segue o que foi afirmado por Najjar (2001), podendo ser considerada uma resposta organizacional aos desafios que a empresa tem enfrentado. O controle realizado por meio de diversos indicadores de qualidade apontou as principais vulnerabilidades da empresa e diversas possibilidades de melhoria.

Ao desenvolver um programa de treinamento focado na melhoria desses indicadores, a empresa aumentou a qualidade do serviço prestado e sua competitividade no mercado. Assim, deu o primeiro passo para aquilo que Eboli (2004) aponta como um novo e importante aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: a idéia da universidade corporativa como ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos para as estratégias empresariais. Pelo entusiasmo observado nos profissionais envolvidos com sua implementação, pode-se adiantar que a UCC daqui alguns anos provavelmente se enquadrará na visão apresentada pela autora de que no futuro as organizações poderão ser vistas como grandes escolas em que são realizados negócios que atendem às expectativas de seus clientes.

É importante notar que a implementação da UCC está seguindo todos os passos do processo de educação corporativa definidos por Longo (2005), desde a identificação da demanda e da oferta de treinamento e capacitação até o gerenciamento dos processos e a mensuração do resultado, traçando diagnósticos para identificar sua necessidade de capacitação e treinamento, atendendo essas demandas em função dos recursos disponíveis e das prioridades estratégicas da empresa.

Quanto aos recursos disponíveis, a UCC utiliza prioritariamente o *e-learning* em função da economia, do controle proporcionado e os demais aspectos analisados por Cardoso (2001), sendo também observadas algumas das tendências apontadas por Leary (2001), tais como: a possibilidade dos momentos de aprendizagem ocorrer entre reuniões e em casa e o relacionamento com os parceiros de negócios por meio das comunidades de conhecimento que vão sendo formadas.

Com o passar dos anos, os benefícios da universidade corporativa serão valorizados, confirmando as previsões de crescimento do número de empresas que investem num programa como o apresentado neste artigo.

REFERÊNCIAS

- Anonymous. Lessons in how to set up a corporate university. *Education & Training*. v. 42, n. 7, p. 418. ABI/INFORM Global.
- BAYMA, Fátima. *Educação a distância e educação corporativa*. Educação Corporativa. Desenvolvendo e gerenciando competências. p. 22. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- BAYMA, Fátima e MONTENEGRO, Eraldo. *Universidade Corporativa: uma decisão estratégica*. Educação Corporativa. Desenvolvendo e gerenciando competências. p. 82. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARDOSO, Fernando C; PESTANA, Thiago M. P. *Treinamento on-line (e-learning)*. Manual de treinamento e desenvolvimento – Um guia de operações, editado por BOOG, Gustavo G. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EBOLI, Marisa. *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____. *Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr. Moacir M. *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOMES, Paulo A. *Uma visão estratégica da educação corporativa*. Educação Corporativa. Desenvolvendo e gerenciando competências. p. 18. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KAUFMAN, Julie. Understanding learning priorities is key to success. *Computing Canada*, v. 26, n. 6, p. 31. Willowdale, Mar 17, 2000.
- LEARY, Katherine. 5 strategic trends in E-learning. *World Trade*, v. 14, n. 6, p. 72. June, 2001.
- LONGO, Carlos R. J. *Do ensino presencial ao ensino a distância: a experiência do FGV On line*. Educação Corporativa. Desenvolvendo e gerenciando competências. p. 117. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MEISTER, Jeane C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NAJJAR, Eduardo R. *Universidade Corporativa*. Manual de treinamento e desenvolvimento – Um guia de operações, editado por BOOG, Gustavo G. São Paulo: Makron Books, 2001.

Depoimentos Coletados

Rogério Vita – Diretor de Recursos Humanos

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA¹
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Laura Velho Barreto – Coordenadora de Gestão de Pessoas
Francisco Raele – Gerente da Qualidade
Débora Grossi – Coordenadora de Treinamento
Ana Luiza Ribeiro – Gerente do Atendimento ao Cliente
Juliana Paris – Coordenadora Banco de Vagas
Valéria Diamantino – Supervisora de Cobrança
Jair Oliveira – Supervisor de Vagas Espontâneas
Ana Júlia Rosa Triñanes – Coordenadora de Garantia de Qualidade de Vagas