

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: O  
SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

**Dissertação de Mestrado**

**ROSEMARY BOM CONSELHO SALES**

**Florianópolis  
2002**

**ROSEMARY BOM CONSELHO SALES**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: O  
SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Eduardo Lobo, Dr.

Florianópolis  
2002

SALES, Rosemary do Bom Conselho

S163g

Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas / Rosemary do Bom Conselho Sales. Santa Catarina, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2002.

183p., il.

Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2002.

Orientador: Eduardo Lobo.

1. Universidade – Universidade Corporativa 2. Gestão do Conhecimento 3. Educação – Desenvolvimento.

I – Título.

II – Universidade Federal de Santa Catarina.

CDU:378.147

**ROSEMARY BOM CONSELHO SALES**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: O  
SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de julho de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Eduardo Lobo, Dr.  
Orientador

---

Eunice Passaglia, Dra.

---

Silvana Bernardes Rosa, Dra

---

Marcos Baptista Lopez Dalmau, M. Eng

Às empresas da família.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor-orientador Eduardo Lobo pela sua orientação séria e competente, conseguindo transmitir a segurança necessária para o desenvolvimento de uma pesquisa estimulante e autônoma.

As doutoras Eunice Passaglia, Silvana Bernardes Rosa e ao mestre Marcos Baptista Lopez Dalmau , pela disponibilidade, boa vontade e apoio para participarem da banca examinadora.

Ao GRUPO ALGAR e a UNIALGAR, por terem me permitido aprender com a sua experiência.

Ao Instituto Metodista Izabela Hendrix e a Universidade Federal de Santa Catarina pelo apoio institucional.

Ao Adail S. R. Júnior, mestre em lingüística, pela valiosa e gentil revisão desta dissertação.

Ao meu marido Fernando, por sua amizade, confiança, desprendimento e que esteve ao meu lado em todos os momentos.

A Cristiane e Daniel, meus queridos filhos, pelas inúmeras contribuições nesta etapa tão importante de minha vida.

Ao Gabriel, meu afilhado, provavelmente o que mais sentiu a minha ausência para que este sonho se realizasse.

Aos meus pais, Thiers e Nilda pela educação e ensinamentos.

À minha família, em especial ao Marcos pelo exemplo profissional, apoio e incentivo.

A outras pessoas que participaram direta ou indiretamente desta empreitada.

*“O papel de uma teoria científica não é o de fornecer uma solução tão geral dos problemas que se torne irrefutável à experiência, mas, ao contrário, o de abrir novos caminhos sobre os quais se reencontrarão, cedo ou tarde, novos obstáculos fecundos.”*

*Jean Piaget*

## RESUMO

O presente estudo tem como interesse principal compreender o fenômeno do aparecimento das universidades corporativas na dinâmica do processo de educação empresarial, a partir do estudo de suas principais características, buscando distingui-las das universidades acadêmicas e também dos processos tradicionais de educação nas empresas. Este estudo foi desenvolvido num enfoque qualitativo, na tentativa de analisar as abordagens e modelos atualmente existentes, sinalizando, para profissionais de educação e executivos de empresas, seus aspectos relevantes, trazendo, assim, um panorama sobre esta temática. Foi realizada uma revisão da literatura acerca do ensino superior no Brasil, do modelo universitário brasileiro, da educação empresarial e das universidades corporativas, cujo conteúdo teórico, desta última, se apresenta muito reduzido. Em seguida, foi feita uma pesquisa sobre empresas que já implantaram este modelo ou que se encontram em vias de implantá-lo, visando conhecer suas principais diferenças, semelhanças e peculiaridades. O estudo e análise criteriosa de todo material de pesquisa coletado é que norteou todo este trabalho.

Palavras-chave: **Universidade Corporativa, educação, desenvolvimento.**

## ABSTRACT

This study aims at comprehending how the *corporative universities* appeared in the educational dynamics used by business companies, focusing upon its main characteristics in order to differentiate them from the traditional educational processes used in these companies as far. Based on qualitative focus, this study analyses some approaches and current theoretical models in this field, pointing to its relevant aspects to serve as a general model to some professionals who work in this educational system. Some research on the brazilian university education as well as business and *corporative education* was pursued in this study. Moreover, this study analyses some companies in which the *corporative educational trend* has been used, in order to understand its own differences, resemblances, and peculiarities. The study and careful analyses of the whole data collected guided this research.

*Keywords: corporative university, education, development.*

# SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO</b> .....	13
1.1 Introdução .....	14
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Objetivo Geral .....	15
1.4 Objetivos Específicos .....	16
1.5 Problema .....	16
1.5.1 Quadro teórico .....	16
1.5.2 Procedimento Metodológico .....	16
1.6 Limitações do trabalho .....	17
1.7 Estrutura da dissertação .....	17
1.8 Considerações Iniciais .....	18
<b>2. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL</b> .....	21
2.1 O Surgimento .....	22
2.2 As Universidades no Brasil de Hoje .....	24
2.3 Educação a Distância .....	27
2.4 Tendências da Educação Superior para o Século XXI .....	29
2.5 Qualidade da infra-estrutura e meio ambiente acadêmico .....	31
<b>3 . APRENDIZAGEM EM UMA ERA DE MUDANÇAS</b> .....	34
3.1 Introdução .....	35
3.2 Aprendizagem Individual .....	35
3.3 Aprendizagem Organizacional .....	37
3.4 Competir na era do capital humano .....	38
3.5 A Revolução do e-Learning .....	41
3.5.1 O Modelo Sei – Modelo de Situação de Ensino Instrumentado .....	43
3.5.2 Elementos do Modelo .....	45
3.5.3 A Educação como Negócio .....	46
3.5.4 Análise de Três Casos Bem Sucedidos .....	47
3.5.5 Vantagens e obstáculos do e-learning .....	49
3.5.6 Habilidades e capacidades na cultura da empresa .....	50
3.5.7 Definindo um projeto de e-learning .....	51
3.6 Mudando a Cultura da Empresa .....	52
3.6.1 Treinamento e avaliação .....	54
3.6.2 Avaliação de Resultados .....	54
3.6.3 Resultados Potenciais .....	56
3.6.4 Círculos de resultados de Allen .....	57
3.6.5 A Organização que Aprende - SENGE .....	61
<b>4 . SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS</b> .....	67
4.1 Introdução .....	68
4.2 Universidade Corporativa Competência e Conhecimento .....	71
4.3 Missão, Objetivos e Princípios da Universidade Corporativa .....	72
4.4 Etapas de Implementação da Universidade Corporativa .....	73
4.5 Universidade Corporativa e centro de treinamento tradicional .....	81
4.6 Mais que um centro de treinamento e desenvolvimento .....	82
4.7 Universidade Corporativa e Universidade Tradicional .....	83
4.8 O Ensino Superior em Favor da Educação Corporativa .....	86
4.9 O Surgimento das Universidades Corporativas .....	87
4.10 O Modelo Proposto por Meister .....	89
4.11 O Líder da Universidade Corporativa .....	98
4.12 O Contexto do Surgimento das Universidades Corporativas .....	99
4.13 As Parcerias Estratégicas .....	101
4.14 Universidade Corporativa e as Tecnologias de Aprendizagem .....	102
<b>5. ESTUDO DE CASO - UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS - UNIALGAR</b> .....	110
5.1 Introdução .....	111

<b>5.2 O GRUPO ALGAR</b> .....	111
5.3 Breve histórico do GRUPO ALGAR .....	113
5.4 Um novo modelo de gestão .....	114
5.4.1 Resistência às mudanças .....	117
5.5 UNIALGAR - ALGAR Universidade de Negócios .....	118
5.5.1 O Sistema Integrado de Gestão de Talentos Humanos .....	120
5.5.2 Competências Essenciais .....	121
5.5.3 Sistema de Gestão de Performance .....	122
5.5.4 Processo de Desenvolvimento Individualizado – PDI .....	122
5.5.5 Programa de Potenciais Sucessores .....	123
5.5.6 Plano de Educação Continuada .....	123
5.5.7 Currículo Educacional .....	123
5.6 Treinamento da Cadeia de Valor .....	124
5.7 Metodologia de Ensino da UNIALGAR .....	125
5.7.1 UNIALGAR Virtual .....	127
5.8 Estrutura Organizacional da UNIALGAR .....	129
5.9 Espaço Físico da UNIALGAR .....	130
5.10 Fonte de Recursos .....	131
5.10 Sistema de Avaliação dos Resultados e dos Investimentos .....	131
5.12 Pontos Fortes do Modelo .....	133
5.13 Pontos a Desenvolver no Modelo .....	134
5.14 Resultados Alcançados pelo GRUPO ALGAR .....	134
5.14.1 Volume de Negócios .....	134
5.14.2 Número de Associados .....	135
5.14.3 Remuneração .....	135
<b>6.CONCLUSÃO</b> .....	139
6.1 Conclusões e Considerações Finais .....	140
6.2 Recomendações Para Trabalhos Posteriores .....	142
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	143
<b>8. ANEXOS</b> .....	149

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> NOVOS PARADIGMAS DO CENÁRIO.....	39
<b>TABELA 2:</b> CALCULAR O ROI .....	57
<b>TABELA 3:</b> MUDANÇA DE PARADIGMA.....	82
<b>TABELA 4:</b> PRINCIPAL CAMPO DE ATUAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS..	83
<b>TABELA 5:</b> PAPEL DAS UNIVERSIDADES TRADICIONAIS X CORPORATIVAS .....	86
<b>TABELA 6:</b> A ESTRUTURA DE CONTROLE IDEAL .....	91
<b>TABELA 7:</b> DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	93
<b>TABELA 8:</b> MODELO DE ATRIBUIÇÕES .....	95
<b>TABELA 9:</b> PERGUNTAS MAIS FREQUENTES SOBRE A UC .....	97
<b>TABELA 10:</b> AS GERAÇÕES DE ENSINO A DISTÂNCIA.....	104
<b>TABELA 11:</b> RELAÇÃO ENTRE MÍDIA E MEIO UTILIZADO PARA PROGRAMAS DE EAD	106
<b>TABELA 12:</b> WEBSITES DE universidades CORPORATIVAS.....	108
<b>TABELA 13:</b> ESTRUTURA DE NEGÓCIOS DO GRUPO ALGAR.....	112
<b>TABELA 14:</b> INDICADORES DE RESULTADOS DA UNIALGAR. POR CATEGORIA .....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> IDADE DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	68
<b>GRÁFICO 2:</b> SEGMENTOS REPRESENTADOS .....	69
<b>GRÁFICO 3:</b> PRINCIPAIS CONCORRENTES EXECUTIVOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	85
<b>GRÁFICO 4:</b> FATURAMENTO BRUTO CONSOLIDADO DO GRUPO ALGAR.....	135
<b>GRÁFICO 5:</b> NÚMERO DE ASSOCIADOS.....	135
<b>GRÁFICO 6:</b> FOLHA DE PAGAMENTO – SALÁRIO BASE .....	136
<b>GRÁFICO 7:</b> PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS - VALORES DISTRIBUIDOS .....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	19
<b>FIGURA 2:</b> MODELO DO CICLO DE APRENDIZAGEM PROPOSTO POR LEWIN .....	36
<b>FIGURA 3:</b> MODELO SEI CORPORATIVO .....	44
<b>FIGURA 4:</b> O MODELO MEISTER.....	89
<b>FIGURA 5:</b> PAPÉIS DE UM DIRETOR DE APRENDIZAGEM .....	98
<b>FIGURA 6:</b> ORGANOGRAMA DA EMPRESA-REDE .....	115
<b>FIGURA 7:</b> O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS .....	121
<b>FIGURA 8:</b> ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIALGAR .....	129

## **1 APRESENTAÇÃO**

## 1.1 Introdução

Inúmeras projeções foram feitas desde o início da década de 80 a respeito das transformações às quais as empresas deveriam se adaptar, sob pena de sucumbirem. Temas bastante difundidos como a Empresa do Terceiro Milênio, Corporação Virtual, Revolução dos Negócios Através da Tecnologia da Informação, Gestão Holística, Globalização da Economia, Qualidade e outros, soavam há cinco ou dez anos atrás como ficção, distante da realidade, pouco provável. Em verdade, nem tudo que foi escrito se concretizou, mas a essência, a natureza das transformações, não só estava correta, como muitas delas aconteceram antes que nos preparássemos para absorvê-las.

Estas transformações, além de impactarem de maneira geral as organizações, impactam de maneira particular os seus recursos humanos. É preciso que as pessoas se adaptem à nova realidade, aos novos ambientes de negócios, aos novos desafios, ao novo perfil do profissional, à nova relação com o saber. LEVY (1993) acredita que está superado o velho esquema segundo o qual se aprende na juventude um ofício que será exercido pelo resto da vida. Os indivíduos são chamados a mudar de profissão várias vezes em sua carreira; o melhor seria raciocinar em termos de competências variadas, das quais cada um possuiria uma coleção singular.

Neste sentido, uma das estratégias adotadas pelas empresas é o investimento na aprendizagem organizacional, a menos que as empresas consigam acelerar o ritmo em que aprendem, seu principal ativo ficará estagnado e seus concorrentes passarão à sua frente. (DE GEUS, 1998, p.3).

Num cenário de mudanças permanentes, onde o conhecimento se multiplica num ritmo acelerado, as empresas têm buscado desenvolver estratégias que permitam maior amplitude na produção, na divulgação do conhecimento e, conseqüentemente, maior velocidade na sua incorporação aos processos de trabalho. O conhecimento que a organização é capaz de construir passa a ser o importante diferencial, assim como a capacidade de se adaptar a constantes mudanças.

A produção do conhecimento, sua divulgação e circulação por diferentes meios, não se encontra localizada em espaços pré-determinados, mas tem fronteiras

mais amplas. É preciso compreender este momento na prática, porquanto várias metodologias foram estudadas e incorporadas à dinâmica empresarial, sempre objetivando maximizar o retorno sobre os investimentos realizados com recursos humanos.

Atualmente, deparamo-nos com um novo conceito de educação empresarial, para o qual alguns profissionais da área têm denominado de Universidade Corporativa.

Aparentemente, o conceito é recente no meio empresarial, pouco explorado nos meios científico e acadêmico, e com resultados qualitativos práticos ainda não observados de forma sistemática, portanto, carente de validação científica.

## **1.2 Justificativa**

Nas empresas globalizadas as atividades desempenhadas pela área de recursos humanos caminham para um patamar mais estratégico. Nesse sentido, as organizações vêm dedicando progressiva atenção ao processo de desenvolvimento de seus colaboradores, visando a obtenção de melhores resultados empresariais.

A aprendizagem organizacional passou a ser vista como opção estratégica para lidar com as incertezas e a constante necessidade de aperfeiçoamento e melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Neste contexto, projetos de Universidades Corporativas estão sendo desenvolvidos e implantados gradualmente pelo mundo empresarial.

Como o conceito é relativamente novo no meio empresarial, é importante buscar uma melhor compreensão das abordagens até aqui desenvolvidas sobre o assunto, bem como a análise criteriosa das experiências já realizadas no Brasil e no mundo. O presente trabalho, pois, visa contribuir para a evolução desse novo conceito de educação organizacional, com base em gestão do conhecimento<sup>1</sup>.

## **1.3 Objetivo Geral**

Pretende-se descrever os conceitos e princípios de diversos autores sobre a aprendizagem organizacional e as Universidades Corporativas, a fim de sinalizar

---

<sup>1</sup> Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. FGV - <http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.htm> (acesso em 13/07/2002)

para os profissionais de educação e das empresas, os aspectos relevantes de sua implementação, de modo a trazer informações científicas que lhes permitam conduzir com maior assertividade suas decisões no que concerne o assunto.

## 1.4 Objetivos Específicos

- ↳ Aprofundar o entendimento dos conceitos e princípios que sustentam a proposta de Universidade Corporativa.
- ↳ Identificar oportunidades de melhoria da abordagem de Treinamento e Desenvolvimento a partir da proposta da Universidade Corporativa.
- ↳ Avaliar através de Estudo de Caso, se a Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz, no que diz respeito a aprendizagem dentro das organizações.

## 1.5 Problema

A Universidade Corporativa representa fator estratégico de crescimento e aperfeiçoamento profissional dentro das organizações?

### 1.5.1 Quadro Teórico

Observa-se a necessidade de revisar bibliografia sobre o ensino superior no Brasil, já que parte das chamadas Universidades Corporativas se apóiam no modelo de ensino superior.

Por outro lado, foi importante conduzir uma pesquisa bibliográfica sobre o tema Educação Empresarial, buscando conhecer a sua evolução no contexto atual.

Finalmente, foi necessário reunir o conjunto aparentemente reduzido de estudos já realizados sobre o tema Universidade Corporativa no Brasil. Neste ponto, foi válido pesquisar, além do material bibliográfico disponível, estudos acadêmicos, ensaios, sites, projetos concluídos ou em andamento em organizações nacionais.

### 1.5.2 Procedimento Metodológico

A presente dissertação foi conduzida sob o paradigma de *Reconstrução Social* já que pretende gerar informações que elevem o posicionamento crítico dos educadores e dos gestores das organizações brasileiras sobre a temática.

O seu desenvolvimento considera quatro linhas básicas de ação.

A primeira é implementada a partir de estudo do referencial teórico disponível acerca do modelo de educação superior brasileiro.

A segunda linha de ação busca promover uma coleta de estudos acadêmicos, ensaios, artigos e projetos de Universidades Corporativas em andamento ou implantados em organizações brasileiras e internacionais.

A terceira é conduzida a partir da realização de entrevistas em uma empresa (GRUPO ALGAR), onde o modelo de Universidade Corporativa está em implantação, sob o enfoque de pesquisa etnográfica (em que o pesquisador vai a campo a fim de analisar as características sociais e culturais de seu objeto de pesquisa) de caráter eminentemente qualitativo (FETTERMAN, 1998)

Por último, é feita uma análise de uma das Universidades Corporativas pesquisadas, considerando dois aspectos: o projeto e o modelo conceitual. Considera-se como projeto nesse estudo o conjunto de passos, ações e requisitos, no espaço e no tempo, para a implantação do modelo. Por modelo conceitual, entende-se o resultado do projeto adotado, ou seja, a estrutura, os princípios, a filosofia e os demais aspectos que compõem a Universidade Corporativa.

## **1.6 Limitações do Trabalho**

A dificuldade de obtenção de respostas por parte de algumas organizações pode ser considerada uma das limitações desta dissertação. Uma outra dificuldade foi a de encontrar dados estatísticos referentes aos investimentos das empresas nos programas de capacitação profissional.

## **1.7 Estrutura da Dissertação**

O resultado da pesquisa, relatado neste trabalho, está estruturado em seis capítulos.

**No primeiro** capítulo, além de apresentar o trabalho, introduz-se o tema, focalizando-se alguns aspectos preliminares relativos ao fenômeno das Universidades Corporativas.

**No segundo** capítulo, apresenta-se uma avaliação crítica do atual modelo de universidades brasileiras, considerando sua inserção nas organizações empresariais e também no contexto do Estado.

**No terceiro** capítulo, são apresentados conceitos, modelos e novas formas de aprendizagem organizacional, como o Círculo de Resultados proposto por REX<sup>2</sup> (2001) e a construção da Organização que Aprende, elaborada por SENGE<sup>3</sup> (1999).

**No quarto** capítulo, são abordados o tema Universidade Corporativa, seus aspectos peculiares, suas diferenças e semelhanças em relação às universidades convencionais e em relação aos ambientes tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), na visão de autores como MEISTER (1999), EBOLI (1999), JUNQUEIRA e VIANA (2002). Aborda-se também as diversas tecnologias de aprendizagem empregadas atualmente pelas Universidades Corporativas.

**O quinto** capítulo contém uma descrição pormenorizada do modelo conceitual desenvolvido e implantado nas empresas do GRUPO ALGAR.

**O sexto** e último capítulo apresenta as considerações finais.

Pretende-se, com as informações aqui compartilhadas, atingir a comunidade acadêmica e profissional, fazendo-se necessária a utilização de uma linguagem com poucos termos técnicos. No entanto, para a própria compreensão lógica do tema, por vezes não se pode evitar o uso de uma linguagem incomum num contexto geral.

## 1.8 Considerações Iniciais

Segundo o ministro da educação Paulo Renato Souza, o Brasil vivencia um processo de importantes e intensas mudanças no campo educacional. Estas mudanças evidenciam a necessidade urgente de integração dos esforços na esfera pública e privada, para formulação e viabilização de práticas educacionais adequadas e modernas na busca da universalização do ensino e da democratização, não só do acesso e das oportunidades de aprendizagem, mas também no que diz respeito à sua gestão.

“O papel da educação, numa sociedade em constante processo de transformação, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem ao nosso país, para que se possa atingir um grau de competitividade e

---

<sup>2</sup> REX, J. Allen é co-fundador da Allen Communication, divisão da Mentergy, firma de consultoria que trabalha com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e, no Brasil, é representada com exclusividade pela Dextron Management Consulting.

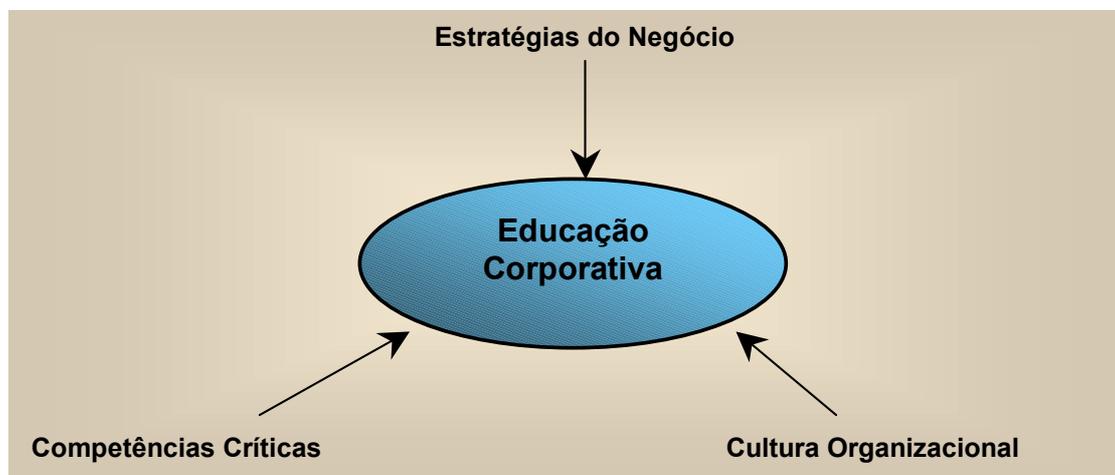
<sup>3</sup> SENGE, Peter é professor da School of Management, do Massachusetts Institute of Technology (Mit), e presidente fundador da Sociedade do Aprendizado Organizacional (Society for Organizational Learning, SOL). Foi um dos pioneiros da *Learning Organization*.

modernidade compatível com as exigências do mundo atual” (Ministro da Educação Paulo Renato Souza, 1999).

A educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados.

A emergência do tema Educação Corporativa sinaliza a importância de se compreender como a produção, divulgação, circulação e aplicação do conhecimento por diferentes meios acontece na prática. Sinaliza também a superação de modelos tradicionais de T&D<sup>4</sup> pelas empresas e a busca de novas formas e relações para aprendizagem, gerando a sinergia através das parcerias. Estas parcerias podem ser realizadas pelas empresas em sua cadeia de suprimento ou pela interação com as instituições de ensino.

**FIGURA 1: OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**



Fonte: Eboli (2001)

MACEDO (2001), considera três aspectos dignos de serem explorados para melhor compreensão do fenômeno das Universidades Corporativas.

Em primeiro lugar, cabe discorrer sobre o contexto educacional nas universidades brasileiras, cujo modelo é discutido intensamente no próprio ambiente

<sup>4</sup> Treinamento & Desenvolvimento: São atividades planejadas, com objetivo de capacitar pessoas para o trabalho, abrange dimensões técnicas, operacionais e atitudinais. É uma das mais eficientes ferramentas de transformação nas organizações. (BOOG, 2000)

acadêmico, sob aspectos qualitativos que vão desde sua finalidade na sociedade até a efetividade de seus propósitos.

Em segundo lugar, faz-se necessário constatar a dinâmica do ensino superior brasileiro, à luz do processo de evolução da sociedade, sob o qual as organizações assumem, progressivamente, uma parcela representativa de responsabilidade pela formação do capital humano.

Por último, há que se considerar o processo de educação nas empresas, sua evolução, os vários paradigmas encontrados atualmente e seus reflexos na educação corporativa. Deve-se abordar os interesses mais amplos das corporações, inserindo a discussão sobre o desenvolvimento do ambiente de aprendizagem à luz do contexto empresarial. Não se pode discutir o ambiente educacional de uma organização sem considerá-lo parte integrante de um todo. A discussão desses aspectos poderá promover um melhor entendimento dos diversos aspectos que norteiam o emprego das Universidades Corporativas pelas organizações. No capítulo 2 a seguir apresenta-se uma avaliação do atual modelo de universidades brasileiras considerando vários aspectos.

## **2. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

## 2.1 O Surgimento

Ao contrário do que ocorreu nas Américas Espanhola e Inglesa, onde o ensino superior foi contemporâneo dos albos da colonização, no Brasil as primeiras faculdades só nasceriam três séculos após o descobrimento cabralino.

O ensino superior brasileiro segundo SOUZA (2001), surgiu da necessidade de se fundar escolas para formação dos jovens de elite, após o bloqueio continental da Europa por Napoleão Bonaparte, o que impedia o acesso às universidades de Coimbra, Bolonha, Paris ou Mont-Pellier.

Ao aportar em Salvador com toda sua corte, o príncipe regente D. João recebeu dois apelos importantes: o primeiro para que abrisse os portos brasileiros à navegação marítima e o segundo para que se fundasse um curso superior. Assim, no dia 18 de fevereiro de 1808 surge, na Bahia, a primeira escola superior de medicina do Brasil (Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia). Com a transferência da família real para o Rio de Janeiro (5/11/1808) foi criada ali a segunda escola de medicina com sede no Hospital Militar.

SOUZA (2002) ressalta que, para completar o conjunto de medidas que instituíram no Brasil o ensino superior, sobrevieram ainda, por iniciativa do Príncipe Regente: a carta de Lei de 4/12/1810 que criou a Academia Real Militar da Corte, semente do curso de Engenharia que, anos mais tarde, se converteria na Escola Politécnica; o Decreto de 12/10/1820 que organizou a Real Academia de Desenho, Pintura, Escultura e Arquitetura Civil, convertida no mesmo ano em Academia das Artes. No ano de 1827, dia 11 de agosto nascem os cursos jurídicos: um em Olinda, depois transferido para Recife, e outro em São Paulo.

O ensino superior no Brasil nasceu elitista e no modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante, apenas para atender os filhos da aristocracia colonial, que não mais tinham acesso em 1808 às academias européias, sendo forçados a cursar estudos superiores no Brasil.

A natureza pouco universitária desses estudos utilitários (engenharia militar e medicina aplicada) e profissionalizantes feitos em faculdades separadas organizacionalmente entre si iriam marcar fundo o sistema de ensino superior no Brasil, através dos tempos, e explicar muitas das distorções que, ainda hoje, o preocupam dos pontos de vista estrutural e de funcionamento.

Para SOUZA (2001), a proclamação da República em 1889 pouca alteração trouxe ao panorama do ensino superior brasileiro. No século 19, a partir da proclamação da Independência, surgem no Brasil várias escolas superiores sempre nesse mesmo modelo de unidades separadas e voltadas para formação profissional.

Surgiram em São Paulo, no final, do século faculdades particulares, como Escola de Engenharia Mackenzie (1891), a Escola Politécnica (1849), a Escola Agrícola Luiz de Queiroz (Piracicaba 1899), a Escola Superior de Farmácia e Odontologia (1899). Com exceção do Mackenzie, seriam todas reunidas, anos mais tarde, na futura Universidade Estadual de São Paulo (USP). O século 20 assistiu, ainda em São Paulo, ao nascimento da Faculdade de Filosofia São Bento (1908) e da Faculdade de Medicina (1913).

Fora de São Paulo há notícias de algumas iniciativas importantes no campo do ensino superior. No estado do Paraná surge uma universidade em 1912 e desaparece em 1915 sem lançar raízes. No Rio de Janeiro, em 1920, cria-se a primeira Universidade Brasileira, que efetivamente se consolida como tal. Reunindo dois cursos Privados de pouca expressão, a Faculdade Livre de Direito e a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, e mais a Escola Politécnica e a Faculdade de Medicina, ambas governamentais, essa universidade veio à luz pelo Decreto nº 14.434, de 7 de setembro de 1920, sendo Presidente da República o Dr. Epitácio Pessoa. Para articular esses cursos, implantaram-se o Conselho Universitário e a Reitoria SOUZA (2001).

Nascia, assim, um modelo de universidade que seria reproduzido através dos tempos e que em 1935 passaria a denominar-se Universidade do Brasil. Entretanto, a verdadeira idéia de uma universidade brasileira estruturalmente consistente teria lugar em 1931, mediante o Decreto 19.851, baixado pelo governo provisório de Getúlio Vargas, por inspiração do Ministro da Educação Francisco Campos. Segundo esse diploma legal, intitulado Estatuto das Universidades Brasileiras, esse tipo de instituição deveria privilegiar os estudos básicos, ministrados por uma faculdade de filosofia, ciências e letras, da qual sairiam os diversos ramos profissionalizantes: do Direito, da Engenharia, da Medicina, entre outros.

SOUZA (2001) afirma que os verdadeiros avanços nesse campo acabariam por se manifestar em São Paulo, que nos anos 30 já sediava as primeiras grandes inovações da modernidade brasileira, seja no âmbito da urbanização acelerada, seja

no da economia industrial vitoriosa. Também foi posto em prática a primeira organização universitária digna desse nome. Na esteira dessas iniciativas de grande repercussão, foi criada, a universidade de São Paulo, a partir de um projeto correspondente às indicações contidas no já referido Decreto nº 19.851/31, que reuniria os cursos superiores estaduais existentes e os enlaçaria, numa histórica tentativa de verdadeira integração universitária.

Os líderes da criação dessa universidade foram, entre outros, o governador Armando de Salles Oliveira e o jornalista Júlio de Mesquita Filho, tendo a 25 de janeiro de 1934 sido publicado o Decreto nº 6283. Diz o artigo 2º desse Decreto: “São fins da Universidade”:

- ↳ Promover, pela pesquisa, o progresso da ciência;
- ↳ Transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito e sejam úteis à vida;
- ↳ Formar especialistas em todos os ramos de cultura e técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística;
- ↳ Realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e das artes, por meio de cursos sintéticos, conferências, palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres.

Como se vê já se distinguem nesse texto as três funções da universidade moderna; ensino, pesquisa e extensão, além de se fazerem referências à utilização da tecnologia da comunicação para a difusão cultural.

## **2.2 As Universidades no Brasil de Hoje**

Para MACEDO, (2001) a posição de alguns autores merece destaque, em razão das profundas críticas e reflexões que realizaram sobre o ensino superior brasileiro.

Segundo COUTINHO, (1977, p.13) “[é] ponto pacífico que o maior desenvolvimento brasileiro está na dependência da melhoria do ensino superior, fazendo-o sair do faz-de-conta, característico, em sua grande maioria, do nosso sistema”.

Já RIBEIRO (1977, P.3) discute o problema em escala não apenas nacional, mas com uma abrangência mundial:

“[a] segunda metade do século XX, que marca o despertar de todos os povos para o desenvolvimento e para a liberdade, deparou-se com o problema educacional dimensionado em proporções extraordinárias, sem precedentes. É a crise mundial da Educação, provocada pela explosão da demanda social que, de surpresa, passou a exigir de governos e organizações educacionais soluções nem sempre equacionáveis facilmente. As causas desse fenômeno já têm sido estudadas muitas vezes, apontando-se, em geral, as seguintes como as mais importantes”:

- ↳ a expansão mais que proporcional da população em idade escolar;
- ↳ o despertar de todos os povos para significação e a importância da Educação no aperfeiçoamento tecnológico e no progresso das nações;
- ↳ a compreensão, por parte das camadas mais humildes das populações, para a importância da Educação como fator de mobilidade social vertical ascendente, na sociedade.

O mesmo autor, citando Philip H. COOMBS<sup>5</sup> aponta como causa principal da crise das universidades a intensificação rápida da demanda educacional, além de outras três:

- “a grave penúria dos meios, que impede os sistemas de ensino de melhor responder às novas exigências;
- a inércia inerente a esses sistemas, de onde provém a excessiva lentidão com a qual têm adaptado suas estruturas internas às necessidades externas...;
- a inércia do corpo social em si mesmo, que atado por suas tradições, suas crenças, seus sistemas de valores e de estímulos e suas instituições, tem-se revelado incapaz de utilizar melhor o ensino e o pessoal instruído, no interesse do desenvolvimento nacional”.

Para MACEDO (2001), as universidades corporativas parecem emergir justamente na esteira do terceiro motivo apontado por COOMBS, ou seja, como uma resposta organizada por um setor da sociedade, as empresas, no sentido de prover a inteligência necessária frente às suas demandas corporativas.

Segundo COUTINHO (1977), embora considerando a realidade das universidades brasileiras, somente elas seriam capazes de assumir o desafio de

<sup>5</sup> COOMBS, Philip H. La Crise Mondiale de L'Education. Presses Universitaires de France, Paris. p . 16-17, 1968.

inverter o quadro que tem levado o país a uma posição indesejável no seu processo de desenvolvimento.

“A necessidade urgente que o país demonstra de criar em larga escala uma infra-estrutura de homens competentes e produtivos, dotados de *know-how* nas diferentes especialidades, e que não sejam, como até agora, produtos do amadorismo, mas sim caracterizados pelo mais apurado espírito profissional, é um desafio que só a Universidade tem condições de responder” (idem, p. 13).

Suas afirmações denotam crença nas possibilidades da educação corporativa atrelada aos interesses das organizações e das universidades tradicionais transformarem homens e nações.

Uma questão importante a ser discutida acerca das universidades corporativas é que estando o modelo de ensino superior sofrendo tão pesadas críticas, a sua reprodução nas organizações não viria espelhar os mesmos erros?

Segundo COUTINHO (1977 p. 35)

“[a] causa de todos os males da universidade brasileira é a sua origem improvisada. Quando, a partir da década de 30 deste século foram criadas várias universidades, procurou-se corrigir um erro de séculos, decorrente da péssima colonização que nos foi imposta”.

Já em 1977, em um artigo publicado no jornal do Brasil (18/02/1977), o mesmo autor alertava para a necessidade das universidades se desvincularem do governo e assumirem uma postura empresarial:

“[a] universidade brasileira ou renuncia à burocratização que a domina em espírito e matéria, adquirindo uma mentalidade empresarial, tornando-se mesmo empresa, ou jamais será universidade. Ela tem que ser autofinanciada, na maior parte. Tem que criar fontes de renda própria, tem que aprender a administrá-la com planejamento e boa aplicação...” (COUTINHO 1977, p. 47).

Segundo MACEDO (2001), as impressões do autor condicionam o êxito do movimento das Universidades Corporativas a uma efetiva adaptação à realidade cultural do país, além de uma profunda correção sobre as bases do ensino superior nacional, caso se deseje utilizá-lo como modelo inspirador. Além disso, percebe-se a necessidade de conduzir um processo sério de estruturação, sob bases conceituais sólidas, o que possibilitará às Universidades Corporativas corrigir erros estruturais até aqui cometidos pelas universidades tradicionais, fortalecendo-se nos ambientes social, político e econômico nacionais.

Outro aspecto relevante diz respeito ao estudante trabalhador. As universidades, a despeito do aumento substancial desse fenômeno ao longo dos anos, não têm se dedicado a assumir tal situação como um problema seu. COUTINHO (1977) critica esta situação, que persiste até hoje, ainda com uma maior abrangência. Segundo ele, “o estudante não pode cumprir com exatidão e apuro suas tarefas de estudo porque não se lhe pode aplicar com dedicação integral”. O autor sugere de maneira bastante contundente a impossibilidade de conciliação entre trabalho e ensino, já que o primeiro tornaria o segundo ineficiente. Isso fica claro na seguinte passagem:

“Sempre ouvimos frases como esta: - ‘Professor, desculpe-me por não poder freqüentar suas aulas, porque tenho que trabalhar’. Em qualquer lugar do mundo a resposta inevitável seria: ‘Que tenho eu com isso, então não seja estudante’. Mas o nosso sentimentalismo não nos consente essa atitude, mesmo com prejuízo do ensino. E assim vamos levando a vida universitária transformada por essa e outras razões em um imenso faz-de-conta, uma tapeação, de que só tem a perder o País” (COUTINHO, 1977, p.87).

O autor, embora reconheça a dificuldade de condições entre estudo e trabalho, não cita qualquer arranjo que minimize ou resolva este conflito definitivamente.

### **2.3 Educação a Distância**

A educação à distância, intermediada por diferentes meios de comunicação, já se consagrou por seus resultados positivos em todos os países desenvolvidos e vem se impondo de tal forma nos hábitos nacionais que a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, de 1996, não pode deixar de consagrar, pela primeira vez na história da legislação do ensino, um de seus artigos a essa modalidade. Trata-se do artigo 80, que assim expressa:

“Art. 80. O poder público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.”(apud “LDB e Educação Superior” 2001, p.206)

Em 1998 o Governo Federal editou o Decreto nº 2. 494, que veio regulamentar a aplicação desse artigo 80 da LDB. Devido à falta de precedentes nas práticas de educação a distância no Brasil, surgem numerosas dúvidas que só o

tempo e a experiência poderão esclarecer. Sua regulamentação baseia-se, por enquanto, nas normas já em uso pela educação presencial.

O Ministério da Educação e Cultura - MEC dispõe de uma secretaria de educação a distância<sup>6</sup> para atuar no setor, esclarecendo dúvidas, produzindo estudos, elaborando normas e apreciando projetos referentes ao ensino não-presencial. Recentemente, coube a essa secretaria definir os chamados Indicadores de Qualidade para os projetos referentes a cursos de graduação a distância. Não se trata de Indicadores impostos pela força da lei e sim oferecidos às instituições de ensino como sugestões tendentes a orientar professores, técnicos e alunos e a assegurar um mínimo de garantia de qualidade aos cursos a distância, que venham a funcionar. É certo que a educação a distância vem se convertendo em um precioso instrumento de democratização do acesso ao conhecimento, mas ainda sofre nos meios educacionais brasileiros da necessidade de ter elucidadas inúmeras dúvidas quanto a sua natureza e suas reais possibilidades de desenvolvimento educativo. Segundo SOUZA (2001, p.216).

“A escola do futuro será cada vez mais uma função virtual e cada vez menos um endereço geográfico. E cada ser humano sem mais precisar sair de casa ou sacrificar o emprego, fará o curso que quiser, na mídia que escolher. Quanto ao professor, terá suas funções profundamente alteradas: em lugar de discursar em sala de aula, para um pequeno contingente de alunos, passará a ser um fornecedor de conhecimentos via Internet e um tira-dúvidas interativo para, provavelmente, milhares de alunos conectados aos cursos sob sua responsabilidade”.

Haverá uma crescente individualização do processo de aprendizagem, com valorização dos saberes extra-escolares. A aquisição dos saberes será livre, numa nova forma de economia e comércio da informação, e sua certificação terá de encontrar novos procedimentos.

Conforme palavras escritas por PIERRE LEVY, da Universidade Paris VIII: (apud “LDB e Educação Superior” 2001 p.217)

“[a]té os anos 60, a maior parte dos saberes úteis era perene, considerando-se o ciclo de vida de uma pessoa. Hoje a situação mudou consideravelmente, já que a maioria dos saberes adquiridos no início de uma carreira tem se tornado rapidamente obsoleta. As desordens da economia, assim como o ritmo precipitado das evoluções científicas e técnicas, determinaram uma aceleração geral da temporalidade social. Com isso, os indivíduos e os grupos não se confrontam mais com saberes

---

<sup>6</sup> <http://.mec.gov.br> - Educação a Distância – Secretaria de Educação a Distância

estáveis, com classificações de conhecimentos legadas e amparadas pela tradição, mas com um saber fluxo 'caótico', de curso dificilmente previsível no qual se trata, inevitavelmente, de aprender a navegar. A relação intensa com o aprendizado, com a transmissão e com a produção de conhecimentos, não está mais reservada a uma elite, mas passa a dizer respeito a todas as pessoas em sua vida cotidiana e em seu trabalho. Através da formação continuada, da formação em alternância, dos dispositivos de aprendizagem em empresas, da participação na vida sociativa, sindical etc., constitui-se, hoje, um *continuum* entre o tempo de formação e o tempo de experiência profissional e social. No seio desse *continuum*, todas as modalidades de aquisição de competências (incluída aí a do autodidata) têm seu lugar”.

Assim, a educação a distância via *web* poderá contribuir sobremaneira para a sociedade mundial, no século XXI.

## 2.4 Tendências da Educação Superior para o Século XXI

Segundo a Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI reunida pela UNESCO (1999), a comunidade de estudantes se mostra plenamente consciente dos principais problemas da universidade, e considera a questão mais urgente como sendo a necessidade de encontrar um equilíbrio correto entre educação e formação.

Esta necessidade se relaciona não somente com o conteúdo dos seus estudos, mas também com a qualidade dos professores, a capacidade dos sistemas e estabelecimentos de responder as necessidades educativas de grupos especiais e, sobretudo, aos valores sociais e pessoais incentivados no decorrer do processo de aprendizagem.

KENSKI<sup>7</sup>, citado por SILVA, (p.75. 2000), chama a atenção para os desafios oriundos das novas tecnologias. A autora acredita que favoráveis ou não, é chegado o momento de os profissionais da educação, que têm o conhecimento e a informação como matérias-primas de trabalho, enfrentarem os desafios provenientes das novas tecnologias.

O sistema educacional está passando por mudanças fundamentais, algumas destas são iniciadas por pesquisadores e professores inovadores, mas a maioria delas se deve às necessidades e demandas da sociedade digital e globalizada.

---

<sup>7</sup> KENSKI, Vani M. Novas Tecnologias, O Redimensionamento do Espaço e do Tempo e os Impactos no Trabalho Docente. São Paulo: FEUSP. 1997

Em função desta realidade já é possível também perceber mudanças no panorama educacional. Estas transformações tendem a afetar toda a estrutura de ensino e são perceptíveis principalmente na forma de condução da aprendizagem em que o papel do professor está sofrendo alterações. Na nova proposta de ensino, o professor deixa de ser o centro de distribuição do saber e a tendência é que os alunos possam construir o seu próprio conhecimento através de pesquisas, explorações, descobertas e discussões em torno dos temas a serem estudados. Nos dizeres de FIALHO (2001, p. 178)

"o ensino não consistirá na transmissão de informações, demonstrações, modelos, mas sim, na pesquisa, na investigação, na solução de problemas pelo próprio aluno, mesmo que para isso ele tenha que realizar todas as tentativas de erros pressupostos em qualquer atividade real. Dessa forma, os processos pelos quais a aprendizagem se realiza assumem papel predominante: o ponto fundamental do ensino consiste em processos e não em produtos de aprendizagem".

Mas, para que esta forma de obter conhecimento chegue a este patamar é preciso acontecer o desenvolvimento e a evolução de toda uma estrutura, fundamentada em conceitos, teorias e no próprio desenvolvimento da tecnologia.

A Internet, a rede mundial de computadores, facilitou de forma expressiva a aplicação destes paradigmas, permitindo a aplicação destas novas formas de obtenção da aprendizagem.

Nesse sentido, pode-se citar três dificuldades principais pelas quais as instituições educacionais estão passando atualmente:

- Cultural: muitos professores, alunos e administradores resistem às mudanças;
- Social: aprender a incorporar e usar tecnologias e mídias;
- Tecnológico: projetar um novo modelo educacional e atualizar o conteúdo programático.

Neste processo de reestruturação, as universidades estão tentando adaptar estratégias mais flexíveis e abertas, criando espaços para que haja colaboração com outras instituições educacionais e fazendo parcerias com setor privado/industrial.

## 2.5 Qualidade da infra-estrutura e meio ambiente acadêmico

Uma das barreiras para melhorar a qualidade de ensino e pesquisa é o estado daquilo que pode ser descrito como “meio ambiente físico acadêmico” das instituições de ensino superior, o que cobre tudo, desde as vias de acesso até a rede de computação e a facilidade de processamento de dados UNESCO, (1999).

A qualidade desse ambiente é também relevante no contexto da cultura institucional, que dá importância à identidade institucional. Independentemente dos avanços tecnológicos e da realidade virtual<sup>8</sup>, e das tecnologias de ponta é inegável que a escola física vai continuar a existir, por isso as construções do futuro terão de se preocupar mais com os aspectos que os computadores e as tecnologias não podem oferecer.

Uma área que deve receber uma atenção particular são as bibliotecas. O termo “biblioteca” tomou um significado novo nas modernas instituições acadêmicas. Não é mais um lugar onde somente livros e outros materiais escritos, relevantes para o ensino e a pesquisa, são regularmente colecionados, catalogados e preservados. Está se tornando, cada vez mais, o centro nervoso para a interação entre aqueles que providenciam as informações e seus usuários, dos quais o ensino moderno e a pesquisa dependem.

É verdade que muitos professores não costumam receber orientação sobre como utilizar bem uma biblioteca e como desenvolver uma pesquisa bibliográfica, passando-lhes inadvertida a enorme quantidade de documentos que diariamente são publicados em sua área de interesse. Tendo conhecimento desse fluxo contínuo, enriquecedor e atualizador, os professores podem proporcionar a obtenção de experiência importante para a vida profissional de seus alunos. Essa experiência, pois, advém da capacidade de os alunos saberem localizar e aproveitar esse constante fluxo de conhecimento que vem de todas as partes do mundo para a biblioteca da faculdade. Juntamente com arquivos e museus, as bibliotecas proporcionam não somente um local físico, mas também um contexto intelectual para a guarda, preservação e troca de conhecimento.

---

<sup>8</sup> A Realidade Virtual – RV - permite a geração da percepção da realidade, através de dispositivos que estimulam mais de um órgão dos sentidos em um ambiente real ou fictício. A RV permite aos usuários a interação com o ambiente virtual e seus objetos como se fossem reais, por imersão na simulação tridimensional gerada por computador.(LOBO, 2002)

Neste quadro de mudanças não se pode considerar a educação como o único fator a ser reestruturado. As sociedades contemporâneas e as do futuro próximo, nas quais vão atuar as gerações que agora entram na escola, requerem um novo tipo de indivíduo e de trabalhador em todos os setores econômicos: a ênfase recai sobre a necessidade de competências múltiplas do indivíduo, no trabalho em equipe, na capacidade de aprender e de adaptar-se a situações novas.

As projeções da UNESCO mostram que a participação no ensino superior na faixa etária de 18-23 anos deve crescer.

“Até o ano de 2025, serão necessários providenciar lugares suficientes para 35 milhões de estudantes. Esses números não incluem outras categorias (estudantes em tempo parcial, por exemplo), cujo número está crescendo em quase todo país”.(UNESCO, 1999. Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior).

Considerando a educação como instrumento de emancipação do indivíduo e das nações, e a partir de uma perspectiva de democratização das oportunidades educacionais, nas sociedades da “informação” ou do “saber”, em que a formação inicial torna-se rapidamente insuficiente, as tendências mais fortes apontam para a educação ao longo da vida, mais integrada aos locais de trabalho e às expectativas de necessidades dos indivíduos transformando os locais de trabalho em organizações de aprendizagem.

Isto implica que os sistemas de educação terão que expandir suas ofertas de serviços, criando novas ofertas de formação continuada mais ligadas aos ambientes de trabalho. Tal expansão e tais mudanças na estrutura do ensino parecem dificilmente realizáveis sem transformações profundas no atual modelo de ensino superior, exigindo a integração das Tecnologias da Informação e da Comunicação, não apenas como meios para melhorar a eficiência dos sistemas, mas principalmente como ferramentas pedagógicas efetivas a serviço da formação do indivíduo autônomo que propicie e promova a construção do conhecimento UNESCO (1999).

A formação continuada, que há apenas duas décadas era considerada do ponto de vista do direito do indivíduo de aprender, mesmo adulto, passa agora a ser um dever da sociedade e do estado: prover oportunidades de formação continuada tanto para atender às necessidades do sistema econômico, quanto para oferecer ao

indivíduo oportunidades de desenvolver suas competências como trabalhador e cidadão, capaz de viver na sociedade de incertezas do século XXI.

### **3 . APRENDIZAGEM EM UMA ERA DE MUDANÇAS**

### 3.1 Introdução

Embora o aprendizado ocorra somente em nível individual, diversos pedagogos, entre eles PIAGET e VYGOTSKY, enfatizam a importância das trocas sociais para a sua produção. Atualmente, em todas as áreas, percebe-se a necessidade de o profissional estudar e se atualizar progressivamente, em um estudo não mais restrito ao período escolar, mas que se estende por toda a vida, na chamada *educação continuada*. (cf. WERSTSCH & TULVISTE, 1992)

Paralelamente a isso, fatores como tecnologia, informação, globalização, serviços e conhecimento emergem como diferenciais de competitividade para sobrevivência das organizações do futuro.

### 3.2 Aprendizagem Individual

Neste campo multidisciplinar, há muito que ser pesquisado tanto na área técnica, quanto na área da psicologia e da pedagogia. Algo que se legou destas duas áreas é a característica ativa que o aprendizado parece apresentar. Desta forma, 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.

Segundo CHIAVENATO (1985 p.304),

“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.”

Para BOOG (1994 p.142),

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

ROSEMBERG (2001, p.42), 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”.

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

Tal aspecto é discutido por KIM<sup>9</sup> (apud LARA, 2000), para quem a aprendizagem engloba dois significados: saber fazer (*know-how*) e saber o 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. Dessa forma, a aprendizagem implica o incremento da capacidade de uma pessoa efetivar uma ação, conectando pensamento e ação. O autor apresenta o ciclo da aprendizagem proposto por LEWIN representado na figura 2 a seguir, onde a pessoa está continuamente envolvida em um ciclo que se inicia com a observação de uma experiência concreta, sobre a qual faz reflexões, forma conceitos e generalizações, que serão implementados em uma nova situação, dando início a um novo ciclo.

**FIGURA 2: MODELO DO CICLO DE APRENDIZAGEM PROPOSTO POR LEWIN**



Fonte: KIM (1993, p. 38).

<sup>9</sup> KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.

FIOL<sup>10</sup> (citado por LARA, 2000), no entanto, afirma que a aprendizagem está mais relacionada com a mudança da *interpretação* de uma pessoa acerca dos eventos e ações, do que às ações e eventos em si. Para a autora,

“(...)uma pessoa aprende através do desenvolvimento de diferentes interpretações de uma informação nova ou já existente, isto é, através do desenvolvimento (consciente ou inconsciente) de um novo entendimento dos eventos que a rodeiam” (FIOL, 1994, p. 404).

A aprendizagem individual ocorre em um âmbito que é específico e restrito “ao indivíduo”. Contudo, é possível abordar a aprendizagem como fenômeno organizacional, sendo o ponto central da abordagem o que se segue.

### **3.3 Aprendizagem Organizacional**

A crescente importância da produtividade do conhecimento impõe novos desafios para as organizações. A busca dessa produtividade tem conduzido as empresas a buscar mecanismos e processos de aprendizagem organizacional muitas vezes completamente desvinculados das escolas tradicionais. Em uma era de mudanças as organizações precisam desenvolver capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças para atingir os resultados que desejam.

Em um contexto globalizado de modernidade, as organizações estão buscando adequar-se aos novos tempos, buscando agilidade em seus processos e modelos de gestão. A valorização do ser humano passou a ser encarada como diferencial competitivo. O espaço para educação continuada nas organizações constitui um diferencial estratégico e competitivo no mercado de trabalho. Um dos desafios deste milênio é a transformação das empresas em organizações de aprendizagem. Há, contudo, concepções diversificadas acerca do que vem a ser a aprendizagem organizacional:

NEVIS *et al.* (1998, p. 184) definem 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”. Nessa definição há uma expectativa de que o conhecimento adquirido seja explicitado e de que seja,

---

<sup>10</sup> FIOL, C. Marlene. Consensus, diversity, and learnings in organizations. *Organizational Science*, v. 5, n. 3, p. 403-420, Aug. 1994.

também, objeto de aplicação concreta. Esses autores partem da suposição de que as organizações aprendem à medida que produzem, pois consideram que a aprendizagem é um fenômeno que ocorre no interior da organização, mesmo que as pessoas mudem.

Uma posição ligeiramente diferenciada, defendida por DODGSON (1993, p. 377), define a aprendizagem organizacional como:

“os meios através dos quais as empresas constroem, acrescentam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e no interior de sua cultura, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através do aperfeiçoamento do uso das amplas habilidades de sua força de trabalho”.

Para propor tal definição, o autor parte de três pressupostos:

- **Primeiro**, a aprendizagem geralmente traz conseqüências positivas, mesmo que os resultados do processo sejam de natureza negativa, como por exemplo, a ocorrência de erros;
- **Segundo**, embora a aprendizagem seja baseada nos indivíduos que integram a força de trabalho, as empresas, como um todo, também podem aprender;
- **Terceiro**, a aprendizagem ocorre em todas as atividades da empresa, em diferentes níveis e velocidades.

Para concluir, é 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” (VERGARA, 1999, p.162).

### **3.4 Competir na era do capital humano**

Hoje, as mudanças são constantes e o ritmo em que elas se processam é cada vez mais acelerado. Numa economia cada vez mais globalizada, a arena é o mundo, onde percebe-se que os desafios são bem maiores. Os muros caíram. O paternalismo está dando lugar à competência e ao profissionalismo. Como observa PETER DRUCKER (1997), a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir, e o

sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje e não sustentará o sucesso de amanhã.

LAWLER<sup>11</sup> (1998), aponta, com propriedade, as principais forças que vêm regulando o cenário atual, seja econômico ou empresarial, conforme tabela a seguir.

**TABELA 1: NOVOS PARADIGMAS DO CENÁRIO**

<b>DE</b>	<b>PARA</b>
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	Empowerment
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Motivação do tipo "Dilbert"	Competência e Profissionalismo
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação Continuada
Carreira Definida pela Empresa	Carreira como Responsabilidade do Indivíduo
Cargos	Espaço Organizacional

Fonte: Expo Management, 1998

Muitas mudanças têm ocorrido no cenário empresarial. As empresas necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas. Em meio a toda esta turbulência, o ser humano passa a receber mais atenção.

O processo de transição de modelos administrativos pelo qual as empresas passam está dando lugar a um novo modelo de administração mais ágil, rápido, com

<sup>11</sup> LAWLER E. - fundador e diretor do centro de investigação da Escola de Administração de Empresas da Universidade da Califórnia do Sul. Expo Management 1998

poucos níveis hierárquicos, focados no cliente com a revisão permanente dos processos e com melhorias contínuas. A Internet com cerca de 200 milhões de usuários pelo mundo afora, está dando a sua contribuição a esse processo (Management - Book Summary 2 – 2001. p. 41).

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. O comércio eletrônico tende a transformar as regras do comércio convencional. Observa-se que a gestão do conhecimento na empresa é algo que precisa ser tratado com atenção, pois está se tornando fator estratégico, contribuindo para a sobrevivência das organizações CARDOSO (2001).

A combinação desses fatores está contribuindo para que as pessoas da alta direção das organizações não consigam mais acompanhar, definir e saber exatamente o que ocorre na linha de produção, daí a necessidade da redução/ eliminação de níveis hierárquicos, buscando uma agilidade que até então não era exigida.

Algumas inferências são oportunas à luz desse novo cenário. A capacitação das pessoas poderá ser um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas e a prontidão para agir, ousar, correr riscos calculados, buscando novas soluções para antigos problemas.

O coordenador de desenvolvimento corporativo da Duratex S/A, professor LOUREIRO<sup>12</sup> afirma que:

“O conhecimento está em alta nesta era do capital humano, porém conhecimento só não basta. É preciso que este conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as ações provenientes do conhecimento que gerarão as soluções de que necessitamos. Resultados são conseqüências do nosso poder de criar soluções para os problemas ou desafios que nos são apresentados<sup>13</sup>”.

Segundo o professor, a organização do futuro deve alinhar suas estratégias a quatro pontos que ele considera chave para o aumento das qualificações dos seus colaboradores.

- O primeiro ponto está associado ao conhecimento do trabalho, do negócio e de todo o sistema que envolve as operações;

---

<sup>12</sup> Roberto de Oliveira Loureiro, [roberto.loureiro@duratex.com.br](mailto:roberto.loureiro@duratex.com.br), é professor universitário e Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo da Duratex S. A.

<sup>13</sup> [www.informal.com.br/artigos/artigos.htm](http://www.informal.com.br/artigos/artigos.htm) Site visitado em maio 2002.

- O segundo ponto é a informação sobre os processos, qualidade, feedback do cliente, eventos e resultados comerciais;
- O terceiro ponto está relacionado ao poder para agir e tomar decisões sobre o trabalho em todos os seus aspectos;
- O quarto ponto diz respeito ao sistema de recompensas praticado pela empresa que deve estar ligado aos resultados comerciais e ao crescimento em capacidade de contribuição, ou seja, no próprio desempenho das pessoas.

Para competir nesse cenário, as empresas de alto desempenho procuram manter pessoas com alta taxa de empregabilidade<sup>14</sup> e também visam construir e manter equipes sinérgicas e competentes. O que se busca é uma associação mutuamente proveitosa entre empresas e colaboradores. É preciso que estes agreguem valor ao negócio de modo que possam ajudar a empresa a ter sucesso.

A adaptação a essa realidade será cada vez mais fator de sobrevivência. Hoje, os diferentes meios e sistemas de comunicação disponíveis oferecem muitos recursos para adquirir e filtrar as informações: observa-se que o importante é saber extrair o que há de melhor e o que é interessante para as tomadas de decisões.

### **3.5 A Revolução do e-Learning**

No século XXI, a mudança faz parte de nossa vida. As pessoas assumem novas funções a um ritmo acelerado. Antigas funções mudam rapidamente e as demandas de treinamento para que as pessoas continuem trabalhando não param de crescer. Desenvolver as habilidades dos funcionários é fundamental para gerar uma vantagem competitiva sustentável. A necessidade de treinamento para a geração atual de trabalhadores pode ser maior do que nunca HALL (2001).

“A produção do conhecimento, sua divulgação e circulação por diferentes meios, sua aplicação buscando gerar alternativas para um mundo melhor, não se encontram mais localizados em espaços predeterminados, mas têm fronteiras mais móveis, mais fluídas, em que todo e parte se encontram num holograma de aprendizagem sempre renovado. A emergência do tema educação organizacional, batizada agora de Universidade Corporativa, sinaliza a importância de se compreender este holograma na prática. Sinaliza a superação dos modelos tradicionais de treinamento e

---

<sup>14</sup> Empregabilidade sendo entendida como a capacidade de desenvolver novas competências para estar em condições de atender às contínuas exigências e desafios impostos no mercado de trabalho.

desenvolvimento pelas empresas e a busca de novas formas e relações para aprendizagem organizacional” (FLEURY 1999, p.07).

A rápida obsolescência do conhecimento – causada pelas contínuas mudanças mercadológicas – impõe a necessidade de transformar o aprendizado em uma prática constante, o que se traduz, normalmente, em custos elevados. O panorama poderia ser de apreensão, não fossem as novas possibilidades que a Internet oferece para transmitir informações que podem vir a gerar conhecimento.

Numa empresa, o e-learning - aprendizado eletrônico ou educação a distância – tem se tornado um processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou novos conhecimentos para melhorar seu desempenho. Seu grande potencial não se limita à facilidade de acesso. Ele também permite a difusão de conteúdos atualizados, dinâmicos e personalizados, propicia melhores experiências de aprendizado e estimula a colaboração das pessoas com seus pares e especialistas. Segundo o especialista Brandon HALL (2001, p.77) “o e-learning é um novo mecanismo que todos os profissionais de treinamento precisarão compreender profundamente para ser bem sucedidos”.

O panorama do e-learning promete disponibilizar o treinamento necessário a qualquer hora e lugar, com custos reduzidos. A qualquer hora é uma meta fácil de se atingir, uma vez que a Internet funciona *full-time*, isto é, vinte quatro horas por dia. A qualquer lugar, porém, é um ponto discutível, já que a maioria dos recursos oferecidos pelo e-learning requer alta velocidade não somente da rede local (LAN – Local Área Network), mas da rede MAN (Metropolitan Area Network), da WAN (Wide Area Network) e da própria Internet, a rede mundial. Felizmente, a tecnologia atual está superando estes obstáculos. A evolução contínua e rápida da tecnologia da Internet garante que essas limitações serão superadas e, em pouco, tempo as aplicações de multimídia pela Intranet e Internet poderão se transformar em atividades rotineiras.

Quanto aos custos, HALL (2001) afirma que o e-learning promove uma redução, que ocorre em longo prazo, na maioria das vezes. Quando comparado às ferramentas tradicionais, o investimento inicial é elevado e retorna, geralmente, a partir do segundo ano. Por estes motivos os sistemas de formação por meio da Internet espalham-se rapidamente em todo o mundo. As empresas estão encontrando formas de economizar até 50% do tempo investido em treinamento,

chegando a cortar de 1/3 a 50% dos custos<sup>15</sup>. Entretanto, compreender o que precisa acontecer para preparar o caminho do e-learning nas empresas pode ser uma tarefa das mais difíceis. Assim como a tecnologia, as necessidades de treinamento também mudam diariamente.

Para ROSENBERG (2001, p.40) “o ponto mais importante, e que justifica o investimento do ponto de vista econômico, é a eficiência: com a capacitação eletrônica é possível transmitir mais conteúdos, para mais pessoas, em menos tempo”.

Desenvolver um programa de educação *on-line* não é como fazer um programa de EaD convencional ou a mera transposição da sala de aula para o mundo virtual. Não se trata de desenvolver apenas o *hardware*, a conectividade ou o *software* especializado. É importante investir nesses elementos, mas eles não são os mais importantes.

No esforço de suprir as demandas de capacitação dos trabalhadores, as organizações estão adotando estratégias diversas. A decisão estratégica, no entanto, depende, entre outros aspectos, da avaliação das ações de capacitação fornecidas, bem como dos critérios institucionais que definem a capacidade da organização de melhor se colocar em relação ao assunto.

Reforça-se a necessidade de se identificar novas e realmente efetivas alternativas para o Treinamento e Desenvolvimento T&D de indivíduos e equipes.

### **3.5.1 O Modelo Sei – Modelo de Situação de Ensino Instrumentado**

O uso das NTIC e da EaD, além das vantagens de possibilitar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional no local de trabalho, pode resultar em vantagens competitivas, pois a economia e otimização do tempo e de recursos, no setor produtivo, são sempre considerados.

“As NTIC – novas tecnologias de informação e comunicação aliada à ferramentas de Educação a Distância vêm se destacando como alternativa de atualização, capacitação e formação profissional, em todos os níveis e áreas do conhecimento. O ambiente empresarial mais competitivo, em função da internacionalização da economia, tem levado as empresas a buscar qualidade, crescimento, maior estabilidade, ou ao menos a manutenção de seu lugar no mercado, por meio de profissionais qualificados” LOBO (2002).

---

<sup>15</sup> Revista HSM Management nov/dez. 2001. p. 78

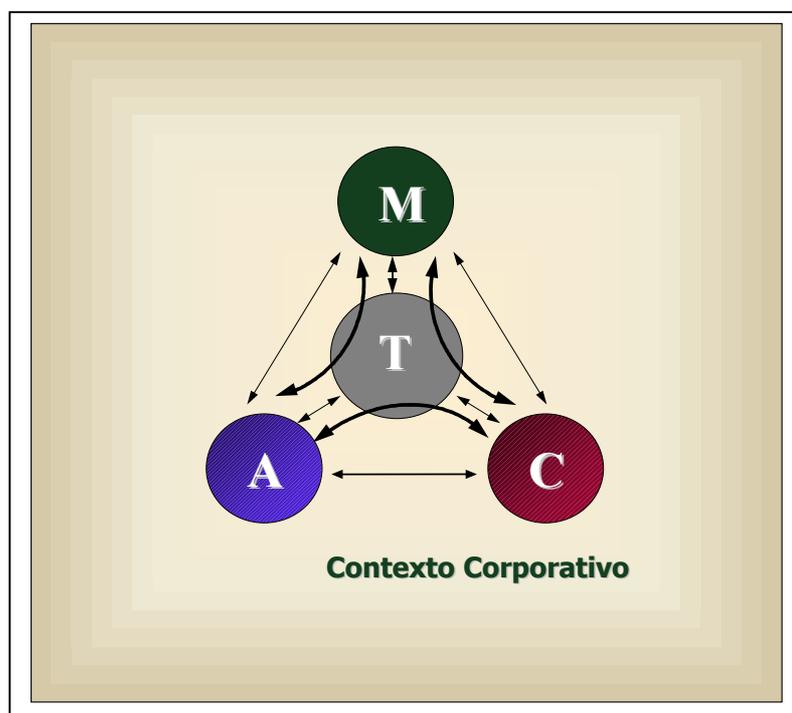
Nesse contexto, LOBO (2002) propõe um modelo de procedimento que permite às organizações criarem soluções para projetos de capacitação considerando as tecnologias no ambiente corporativo.

O modelo é um guia para qualquer empresa verificar a viabilidade de implantar um programa de capacitação para seus funcionários, ou parceiros terceirizados considerando os elementos que são: os alunos, os professores, o saber e a tecnologia no contexto corporativo.

A proposta inovadora é a adaptação do “Modelo de Situação de Ensino Instrumentado – SEI” proposto por ROSA (1998), considerando uma nova identificação dos elementos e tendo a EaD como instrumento ou aparato que media os três elementos em um novo cenário que é o ambiente empresarial.

Com esta abordagem, apresenta-se, a seguir, um novo modelo, baseado no modelo SEI e agora denominado Modelo SEI Corporativo<sup>16</sup>.

**FIGURA 3: MODELO SEI CORPORATIVO**



Fonte: LOBO, Eduardo 2002

<sup>16</sup> Modelo SEI Corporativo – Tese de Doutorado “Modelo de Procedimento para Projetos de Capacitação de Recursos Humanos no Contexto Corporativo” – defendida por Eduardo Lobo em Florianópolis - 2002

### 3.5.2 Elementos do Modelo

- **Aprendiz** - (representado pela letra A) Para o modelo proposto, a relação do elemento aluno/aprendiz com os Meios e Técnicas de EaD será simples na medida em que o Aluno for “alfabetizado em informática”, o que a literatura internacional denomina “computer literacy”.
- **Mediador** - (representado pela letra M) no contexto corporativo, este elemento pode estar na própria empresa, em uma Universidade Corporativa ou em qualquer outra organização de ensino ou não, ou seja, em universidades ou no próprio mercado.
- **Conteúdo** – (representado pela letra C) no contexto corporativo seria o conhecimento a ser adquirido pelos aprendizes, pessoas que atuam no mercado empresarial, por meio da utilização de meios e técnicas de EaD ou de qualquer outra forma.
- **Tecnologia** - (representado pela letra T) poderá ser o meio e as técnicas para auxiliar na entrega de programas da organização, aliado aos três elementos iniciais formando a base para o modelo de EaD.

Percorre-se o modelo SEI corporativo no sentido horário, para definir a ordem dos fluxogramas, iniciando com os Aprendizes e seu perfil, passando para os Mediadores e seu perfil, explorando os aspectos ligados ao Conteúdo e ao projeto pedagógico que será necessário à empresa quando da implementação do projeto. Finalizando o percurso no centro, que é o quarto elemento, representando as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Para este elemento, propõe-se um formulário para definir a infra-estrutura tecnológica da empresa.

O modelo proposto pelo autor configura-se como uma ferramenta útil para qualquer empresa dimensionar suas necessidades de capacitação de pessoal em todos os níveis, a partir do conhecimento de sua infra-estrutura, e de seu planejamento estratégico, chegando a um *design* instrucional viável para a execução de seus programas ou cursos que utilizem as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e também a Educação a Distância.

É preciso perceber a diferença entre *tecnologia* e *estratégia* para criar um sólido projeto didático, o que inclui identificar quem será treinado e o que precisa ser aprendido. Ademais as instituições que trabalham com o conhecimento (escolas, consultorias, entidades de treinamento, entre outras) são as que certamente estarão se capacitando para fornecer esse serviço. HALL (2001, p.78) acredita que até 2003, 50% de todo treinamento corporativo poderá ter-se tornado *on-line*.

Para realizar esse estudo, a empresa poderá analisar os casos bem-sucedidos e contar com o auxílio de profissionais de consultoria e de informática. A eficiência dos cursos *on-line* será garantida também através do chamado *instructional design*, que desenvolve a estrutura pedagógica dos cursos. De acordo com a visão de LAS CASAS (1999) para que haja harmonia nesse planejamento essas decisões devem envolver novas parcerias (por exemplo, com escolas, universidades e entidades de treinamento, dentre outras), preparadas para capacitar empresários de todo o mundo, seja no ensino presencial ou a distância.

Pela relevância do fator atitudinal em qualquer processo de mudança de paradigmas, é fundamental avaliar e trabalhar toda resistência que for identificada ao novo modelo, seja por parte dos próprios dirigentes ou dos demais funcionários. A empresa precisa desenvolver uma mentalidade para ter uma boa estratégia de cursos *on-line*.

### **3.5.3 A Educação como Negócio**

Em todo o mundo, a formação e o treinamento transformam-se num excelente negócio. Estima-se que o setor, em todos os níveis, represente um mercado de US\$2 trilhões. Nos Estados Unidos responde por 8% do Produto Interno Bruto (PIB), atrás apenas dos planos de saúde (HSM Management, 2001, p.78).

No Brasil, a educação representa cerca de 9% do PIB, ou R\$90 bilhões de reais, segundo estimativas da *Ideal Invest*, consultoria paulista especializada em negócios do ensino.

Segundo DRUCKER 2002<sup>17</sup>, o crescimento jamais visto da indústria da educação acontecerá não apenas por questões demográficas, mas principalmente por causa da sociedade do conhecimento. Trata-se de uma era em que os ativos físicos, como instalações ou máquinas, perderam importância para o ativo

<sup>17</sup> DRUCKER, Peter. Revista - EXAME, p. 34. Edição 763. Abril de 2002.

intelectual. Ele afirma que conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e o único mercado pela escassez. Ele acredita que a educação será a indústria de maior crescimento nos próximos 20 anos, acompanhada apenas pela saúde.

MEISTER<sup>18</sup>, (2002), estima que em poucos anos cada uma das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* tenha seu próprio centro de educação. Hoje, 40% delas já possuem sua Universidade Corporativa.

No Brasil, a HSM se transformou numa das principais referências mundiais no mercado de seminários, inclusive entre as maiores autoridades da administração mundial. As palestras são uns dos negócios da HSM, que faturou US\$12 milhões de dólares no Brasil em 2001.

A grande promessa de revolução no ensino – e nos negócios ligados a ele – está na EaD. A associação Brasileira de Educação a Distância - ABED estima que mais de 1 milhão de pessoas utilizam este recurso no país, cerca de duzentas mil na área corporativa. De acordo com a empresa de pesquisa de mercado Internacional Data Corporation – IDC, os gastos das empresas com e-learning devem quadruplicar até 2008.

### **3.5.4 Análise de Três Casos Bem Sucedidos**

Assim como a tecnologia, as necessidades de treinamento mudam diariamente. Para reforçar a validade do e-learning como instrumento de capacitação profissional, HALL (2001, p.78) analisa três empresas bem sucedidas.

a) Pricewaterhouse-Coopers – Empresa de Serviços de Contabilidade e Consultoria. Antes da fusão com a Coopers, a Pricewaterhouse havia criado um programa multimídia chamado *Terminal Risk* para treinar sua equipe de auditores. Os funcionários fazem esse curso durante seu terceiro ano de treinamento. O *Terminal Risk* serve como pré-requisito para treinamentos mais especializados, e mais de sete mil pessoas em cinquenta países já usufruíram suas vantagens.

Para verificar a eficiência do programa, a então Pricewaterhouse avaliou os resultados do treinamento, descobrindo que, comparado ao treinamento tradicional, o programa de multimídia reduziu em 50% o tempo necessário para os funcionários atingirem o mesmo nível de conhecimento.

---

<sup>18</sup> MEISTER Jeanne. Revista EXAME, p. 34. Edição 763. Abril de 2002

A consultoria complementou sua avaliação com uma análise de retorno sobre o investimento específico para os cursos, afim de compará-lo ao treinamento tradicional conduzido por instrutor.

Durante cinco anos, a empresa fez o acompanhamento do custo total para desenvolver e aplicar o curso.

- No treinamento baseado em tecnologia, o custo por funcionário foi de US\$ 106.
- No treinamento conduzido por instrutor, o total foi de US\$ 760.

b) Intel – Fabricante de Processadores. Anteriormente, seu grupo de treinamento em sistema de logística utilizava o método tradicional para atualizar seus 800 funcionários. Esse grupo descobriu uma maneira de disponibilizar um treinamento baseado em tecnologia, incluído nos próprios aplicativos, eliminando a sala de aula.

Comparativamente, o tempo de treinamento fora do horário de trabalho para determinado projeto desse grupo da Intel, por meio do processo tradicional, requer até 12 horas, enquanto o treinamento incluído nos aplicativos absorve somente duas horas. Essa redução de dez horas multiplicada por 800 funcionários leva à retomada de um alto nível de produtividade.

c) Storage Technology – Empresa que fornece *hardware* para armazenamento de altos volumes de dados para *mainframes*. A empresa tem uma equipe de campo de 1,5 mil técnicos que dá assistência técnica aos clientes. Anteriormente, os técnicos eram treinados durante um programa de quatro a dez dias na fábrica da empresa, baseado em uma palestra e atividades em laboratório. Há alguns anos, a Storage começou a converter esse formato de palestra e laboratório em treinamento baseado em tecnologia, no qual os técnicos recebiam o curso em computadores localizados em seu local de trabalho.

A redução de custos obtida pela Storage Technology deveu-se basicamente a dois fatores: menor tempo de treinamento e redução de despesas de viagens. A comparação entre o custo total de treinamento por um período de três anos para desenvolvimento e o de fornecimento de um programa mostrou que o formato palestra/laboratório consumia US\$3,3 milhões, enquanto o treinamento *on-line* custou US\$1,75 milhão.

### 3.5.5 Vantagens e obstáculos do e-learning

Para compreender claramente a utilização do e-learning nos programas de treinamento das organizações é importante analisar os pontos relevantes de sua utilização. Contudo, antes de oferecer este treinamento, é aconselhável para a empresa submeter tal formato à análise de especialistas em educação.

Segundo ROSENBERG (2001, p.42), estas são as vantagens do aprendizado eletrônico:

- **Reduz custos.** Apesar das aparências, o e-learning é a maneira mais barata de instrução. Ele corta despesas de transporte, reduz o tempo de treinamento e elimina a necessidade de sala/professor. O alto investimento inicial pode ser rapidamente recuperado com a economia nos custos cotidianos.
- **Enriquece a capacidade de resposta.** O e-learning pode alcançar um número infinito de pessoas virtualmente ao mesmo tempo. Isso é ótimo quando as práticas empresariais e capacidades têm de mudar rapidamente.
- **As vantagens podem ser iguais para todos** (coerentes entre si) ou personalizadas conforme a necessidade. Dependendo do objetivo, todos podem receber o mesmo conteúdo e os programas também podem ser adaptados para cada indivíduo.
- **Funciona 24 horas** por dia, sete dias por semana. Essa abordagem – “bem na hora – a qualquer hora” torna as operações da empresa realmente globais.
- **Familiarização rápida.** Com tantas pessoas já acostumadas com a web, aprende-se a acessar um sistema de e-learning rapidamente.
- **É universal.** Todas as pessoas na *web* podem receber virtualmente o mesmo material da mesma maneira.
- **Forma comunidades.** A *web* capacita as pessoas a construir comunidades de prática onde possam trocar conhecimento e *insights* após o término do treinamento.

- **Pode ser escalonado.** Os programas podem ter dez participantes a cem ou até mesmo 100 mil com reduzido esforço ou custo adicional.
- **Justifica o investimento na web.** Os executivos estão procurando formas de ter retorno sobre o alto investimento que fizeram em intranets. O e-learning é uma das possibilidades.
- **Fornecer um valioso serviço ao consumidor.** Embora o foco principal do e-learning seja interno, ele pode ser utilizado numa iniciativa de e-commerce para ajudar os consumidores a obter maior benefício do site.

Ao analisar as vantagens, é importante também levar em conta quais são os obstáculos que enfrentam as empresas no momento de elaborar e aplicar uma estratégia de e-learning. As pessoas estão habituadas aos métodos tradicionais de aprendizado; não vêem nem entendem a necessidade de mudá-los. Segundo HALL (2001, p.80), estas são as preocupações que se deve levar em conta ao adotar uma estratégia de aprendizado eletrônico:

- Se a empresa não possui acesso a Banda Larga<sup>19</sup>, o acesso é mais lento e a interatividade é menor.
- Os recursos de áudio e vídeo podem não ser possíveis na rede.
- Alguns cursos não são apropriados ao ensino por rede ou só são eficazes se combinados com treinamento conduzido por instrutor.
- Os usuários precisam ser razoavelmente auto-orientados ou estar bastante motivados.

### **3.5.6 Habilidades e capacidades na cultura da empresa**

É importante também analisar as habilidades e capacidades na cultura das empresas. Segundo HALL (2001, p.80), os seguintes aspectos devem ser analisados:

- A organização está preparada para adotar o e-learning?

---

<sup>19</sup> Banda Larga é um canal de comunicação que proporciona uma melhor taxa de transmissão de dados por segundo, refere-se à velocidade real disponível no momento da transmissão.

- O treinamento já faz parte da cultura da empresa? Os funcionários e dirigentes levam-no a sério?
- Os funcionários que precisam de treinamento têm acesso a um computador?
- Os funcionários têm acesso a Internet ou a Intranet?
- Que cursos a maioria dos funcionários de determinada área precisa?
- Os cursos à venda no mercado atendem às necessidades da organização?
- O prazo definido para introduzir o novo treinamento inclui a fase de desenvolvimento? (em geral, a criação de cursos *on-line* é mais demorada do que a do treinamento conduzido por instrutor)

### 3.5.7 Definindo um projeto de e-learning

Para integrar efetivamente nas atividades de treinamento, é importante conhecer a fundo os pacotes disponíveis e os cursos que deverão ser criados. HALL (2001, p.82) propõe dez medidas cruciais para implantar um curso com sucesso:

- **Tenha um ótimo projeto de treinamento** – Identifique quem será treinado, o que precisa ser aprendido;
- **Crie uma interface atraente** – O visual atraente é uma necessidade, pois prende a atenção do usuário;
- **Explore ao máximo a multimídia** – Empregar recursos de animação, vídeo, música, efeitos sonoros e efeitos visuais;
- **Use uma metáfora ou simulação** – Crie um programa tão interessante, tão atraente ou tão estimulante que os usuários efetivamente gostem dele;
- **Use componentes motivadores** – Novidades, humor, elementos de jogos, testes, aventura ou surpresa;

- **Garanta a compatibilidade da rede** – Eliminar as diferenças de plataforma<sup>20</sup>;
- **Proporcione espaço e memória suficientes** ou sistemas de banda larga – Certificar que o programa tem espaço suficiente para funcionar;
- **Investir na boa navegabilidade** – O usuário deve conseguir: escolher seu próprio caminho dentro do curso; ter opção de sair do curso em todos os momentos; ter acesso a um mapa do curso e; conseguir visualizar claramente ícones e resumos para que não precise ler textos extensos a fim de definir suas opções;
- **Inclua mecanismos de avaliação e manutenção de registros** – Todas as seções devem incluir um teste e um exame final. Os dados sobre o desempenho são registrados e suas notas registradas;
- **Use o tom adequado** – O tom geral do programa deve combinar com o público-alvo definido.

As pessoas abraçam o aprendizado quando elas vêem relevância direta e benéfica para elas, e quando sentem apoio da organização onde trabalham. As melhores experiências trazem o aprendizado para dentro do ambiente de trabalho, acessível a todos, a qualquer hora e de qualquer lugar. Mas, há certas resistências para que e-learning prospere. Segundo ROSENBERG (2001, p. 40)

“não são apenas promessas que estão em jogo, existem vantagens reais à vista, assim como as fórmulas para se chegar até elas. Entre essas vantagens ele destaca quatro elementos de sucesso: *cultura de aprendizado, executivos envolvidos, comunicação e mudança*”.

### 3.6 Mudando a Cultura da Empresa

Embora muitos ainda duvidem, não é mais possível ignorar a importância da Internet e do e-commerce. Dessa forma, embora seja relativamente fácil adquirir a tecnologia da informação, quase nunca é simples incorporá-la e aplicá-la com sucesso. É muito complexo mudar a estrutura, a cultura, os processos e os hábitos

---

<sup>20</sup> Este item vem deixando de ser uma dificuldade à medida que as empresas passam a usar intranet (o browser elimina o problema das diferenças de plataforma). Mas quando o programa for administrado pela rede da empresa, é importante garantir que ela seja compatível.

de uma empresa. Por isso, a maioria delas começa por fazer as pessoas se darem conta de que a mudança é importante para elas próprias.

Sendo assim, o gerente desempenha um papel de importância no desenvolvimento de equipes fortes, responsáveis e comprometidas. Seu papel como orientador, professor, mentor e formador de equipes exige que a organização invista em seu treinamento. As ferramentas e os meios de Educação a Distância (EaD) podem representar um importante aliado tanto para a formação do próprio líder quanto em seu auxílio para o cumprimento dessa atribuição, FREIRE (2000) reconhece que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua produção ou sua construção.

Em recente entrevista, ROSENBERG (2001, p.86) diz que:

“o aprendizado é inerente à natureza humana; aprendemos quando conversamos com outras pessoas ou lemos o jornal, por exemplo. Nas empresas, contudo, não é algo que deva depender apenas dos funcionários. As empresas têm a responsabilidade de ajudá-los a desenvolver e melhorar suas habilidades, para que possam aumentar sua produtividade e contribuir para o sucesso do negócio”.

Muitas empresas estão aderindo ao que percebem como uma “nova” onda – um aprendizado verdadeiramente adaptável, individualizado, rico, sensível e poderoso, conectado a cada casa e escritório, ao custo certo, na hora certa, para a pessoa certa. Para outras, porém, é um pesadelo diante do temor persistente contra a “máquina” e suas conseqüências. É claro que nenhum desses extremos é válido. O importante é explorar como, quando e onde a EaD poderá agregar benefícios e com que eficácia.

Assim, o trabalho de sensibilização, para a aceitação do novo paradigma da aprendizagem, precisa envolver a todos, “descendo” em efeito cascata da presidência até os níveis mais básicos da organização. LITTO (2000) tem uma visão otimista quanto à adoção do EaD no Brasil:

“O brasileiro é um ser humano essencialmente comunicativo, adora audiovisual, é essencialmente curioso e prefere a flexibilização e a conveniência em tudo. Além disso, não gosta de se submeter às coisas convencionais”.

ROSENBERG (2001, p.87) acredita que:

“As empresas, em geral, não se preocupam em criar um bom clima para o aprendizado. (...) Contudo, se a cultura da empresa não incentivar a mudança decorrente do aprendizado, os esforços em promover a iniciativa serão infrutíferos. (...) É imprescindível contar com o apoio da alta gerência. Sem ele, de nada adianta encarar um projeto de e-learning”.

Ainda segundo LITTO (2000), a EaD é uma forma de acesso ao conhecimento - seja por meio de cursos formais levando a um título universitário, seja através de cursos de cumprimento variável, que nem certificado oferecem, mas apenas boa informação e aprendizagem específica.

### **3.6.1 Treinamento e avaliação**

Trabalhamos em um mundo interessante, cheio de caprichos e desafios. Na edição de 1995 de *“The Leadership Challenge”*, sucesso editorial em todo o mundo por anos, Kouzes e Posner destacam alguns paradoxos comuns. Os autores afirmam que estamos todos conectados, pelo menos eletronicamente, a uma nova aldeia global - apesar de o mundo estar mais fragmentado e diversificado do que nunca. Eles enfatizam a realidade de que o conhecimento é a nova moeda, embora haja uma busca por significado na informação. Também escrevem sobre a transferência de poder “para as pessoas” promovida pela tecnologia, combinada com um novo contrato social – à medida que grandes grupos desabam verticalmente, as equipes assumem o controle e as pessoas permanecem fiéis a um ideal, não a uma empresa. (*Management* nov/dez 2001 p.102)

Além desses desafios, a pressão por crescimento e resultados de curto prazo acompanhado por menor ciclo de produto, mudanças rápidas de tecnologias demandam algumas atitudes por parte dos executivos das empresas. Surge a necessidade de treinamento que alavanque melhores resultados a custos menores, com melhor retorno sobre os investimentos.

### **3.6.2 Avaliação de Resultados**

Segundo ALLEN (2001, p.104), com freqüência os artigos sobre o ROI - na sigla em inglês, Retorno Sobre o Investimento – de novas formas de treinamento se emaranham em tabelas e gráficos ignorando as questões relacionadas à qualidade. Muitas vezes supõe-se erroneamente que os Treinamentos Multimídia (TM)

produzem resultados líquidos e certos. É imperativo entender que quase todos os dados acerca de resultados de TM vêm de projetos e programas relativamente bons. O que nos leva a pensar que com um TM medíocre talvez não se alcance resultados tão bons.

A questão é que não se pode discutir ROI sem admitir que a qualidade do investimento é pelo menos tão importante quanto o investimento em si. Assim, ALLEN propõe seis principais fundamentos para um bom projeto instrutivo que faz toda diferença quando for necessário medir os resultados.

**Ser erguido sobre um plano de negócios realista e baseado na necessidade.** Além de ter uma criação árdua e cara, o bom TM consome bastante tempo, a menos que seja cuidadosamente direcionado a suprir necessidades organizacionais reais e a criar resultados reais de negócios.

**Estar centrado no público.** O TM deve ser totalmente voltado para o público. O conhecimento aprofundado que se tem dos alunos ajuda a determinar estratégias educacionais, tratamento criativo, navegação, ambiente, clima, e táticas de implementação, dentre outros.

**Ser usado para o que ele serve melhor.** O TM não é a melhor resposta para todos os problemas educativos. Ele se mostra bastante eficiente para passar informações básicas, para testes e certificações, em simulações de todos os tipos e para fornecer a prática. Também serve para ensinar habilidades de raciocínio e para modelar e modificar atitudes.

**Empregar estratégias educacionais poderosas e focadas.** Os bons cursos usam boas estratégias com base no conhecimento aprofundado de como o ser humano aprende melhor, na compreensão de cada público específico e na experiência suficiente para manipular os meios.

**Usar interfaces simples e convidativas e esquemas de navegação.** A navegação pelo programa deve ser fácil e além de o progresso do estudante ser monitorado visualmente. “A aparência e clima” do curso, incluindo ritmo, música, texturas, cores, ícones, temas criativos etc., deve estar de acordo com o público e facilitar o aprendizado.

**Implementado de forma habilidosa e cuidadosa.** Os planos de implementação incluem estes e outros passos essenciais:

- Conquistar, desde o início, todos os envolvidos.
- Estabelecer medidas dos fatores de desempenho que você espera mudar com o treinamento.
- Prover especificação oportuna, instalação e manutenção do sistema de *hardware*, de redes, de conexões de Internet e outros itens necessários.
- Criar atividades motivadoras (de mudança gerencial), como é feito com qualquer bom programa de comunicação interna.
- Planejar a manutenção e atualização do material do curso, incluindo capacidades do pessoal interno, processo de “aprimoramento contínuo” que incluam *feedback*, encorajamento para inovação, etc.
- Calcular e comunicar descobertas sobre retorno sobre o investimento.

### 3.6.3 Resultados Potenciais

A necessidade de avaliar os resultados de um programa de treinamento não é nova. Em 1959, Donald L. Kirkpatrick dividiu os resultados do treinamento em quatro categorias ou níveis hoje clássicos. (*Management* 29, p. 106. 2001)

- **Receptividade.** Os estudantes gostaram do treinamento?
- **Conhecimento.** Os estudantes se lembraram o bastante do que aprenderam?
- **Mudança de comportamento/habilidades.** Os estudantes são capazes de demonstrar que podem, de fato, desempenhar o que aprenderam? O comportamento deles mudou “no trabalho”?
- **Resultado nos negócios.** Existe alguma prova que a mudança provocada pelo treinamento nos estudantes (atitudes, conhecimento, habilidades) afetou positivamente os indicadores de lucro das empresas?

Este trabalho enfoca, basicamente, “resultado de negócios” trazidos pelo treinamento. A questão é se é possível ou não associar tais resultados diretamente aos programas de treinamento. Parece que há “variáveis interventoras” na equação;

isto é, a possibilidade de que outros fatores, como recompensas, mudanças de mercado ou publicidade tenham gerado os resultados.

Ao tomar a decisão de investir no processo de aprendizagem, provavelmente a organização adotará referencial teórico e operacional para a implementação de sua estratégia.

### 3.6.4 Círculos de resultados de Allen

ALLEN (2001, p.107) classifica em três categorias os resultados potenciais disponíveis por meio de implementação de treinamento multimídia. Essas categorias são geralmente definidas como três círculos de resultados interconectados. A movimentação da esquerda para direita sobre estes círculos resulta numa relação inversa:

- a magnitude dos impactos potenciais e positivos do bom TM aumenta, enquanto
- a capacidade de demonstrar evidência direta e “sólida” de resultados do treinamento diminui.

**TABELA 2: CALCULAR O ROI**

<b>FATORES QUE DEVEM SER AVALIADOS AO CALCULAR O ROI POTENCIAL DE UM TREINAMENTO MULTIMÍDIA</b>		
Fatores de redução de custos: tempo, custos de oportunidades, despesas.	Fatores de melhoria de desempenho: retenção, transferência de aprendizado.	Fatores de posição competitiva: mudança, diversidade, transferência de poder.
<b>Círculo 1</b>	<b>Círculo 2</b>	<b>Círculo 3</b>
Compensação: custos imediatos de desenvolvimento e de hardware	Compensação: implementação e necessidade de mudança	Compensação: custo de manutenção e atualização

Fonte – Allen, HSM Management nº29 - novembro-dezembro/2001

## **Círculo 1:**

**Economia de tempo e de dinheiro:** diversos artigos, estudos e análises já documentaram a economia potencial de tempo e de custos que pode ser alcançada com a implementação de boa instrução multimídia.

**Redução do tempo de treinamento:** talvez os dados mais sólidos em relação à diferença entre treinamento multimídia e treinamento tradicional, no que concerne a aplicativos, conteúdo e público, sejam que a abordagem multimídia economiza tempo - entre 25% e mais de 50%. Essa economia é alcançada com ganhos equivalentes ou melhores de aprendizado, no que se refere à retenção (lembrar o que foi aprendido) e a transferência (o uso do que foi aprendido).

Nenhum estudo registra queda na eficácia do treinamento (retenção e transferência) em contrapartida à diminuição do tempo. Na verdade, muitos autores relatam aumentos significativos de aprendizado.

**O impacto é visível em pelo menos duas áreas principais:** redução de gastos em salários de instrutores e redução de custos de oportunidade (resultado do que o funcionário produz pelo trabalho).

Diante da maioria dos orçamentos para treinamento, essa redução de gastos é bastante significativa, ainda que esses números sejam bastante conservadores. Porém, a redução de gastos com salários pode ser relativamente pequena, quando comparada à redução de custos de oportunidade.

**Redução em despesas com viagem e entretenimento:** as empresas, de um modo geral, já perceberam que a movimentação de pessoal para reuniões, apresentações e treinamento tem um alto custo nas empresas globais.

Com sistemas de aprendizado multimídia em cada região, divisão ou filial, essa despesa pode ser minimizada ou eliminada, lembrando que nem todo treinamento pode ou deve ser feito em multimídia. Supomos, nesse caso, que seja esse o meio apropriado. Se ele não for apropriado para todo treinamento, será obtida uma menor redução de gastos.

**Redução de custo de aplicação do treinamento:** além dos custos associados com os alunos, há despesas significativas com instrutores (e seus gastos com viagens e entretenimento), instalações, materiais, equipamentos, etc.

Com uma abordagem de treinamento multimídia ALLEN, supõe que o número de instrutores/facilitadores para gerenciar o treinamento ao mesmo número de alunos seria reduzido. Na verdade, os custos de salas de aula tradicionais e equipamentos costumam ser mais altos do que os requeridos para multimídia. Uma redução adicional de gastos seria obtida, uma vez que os facilitadores multimídia talvez não precisassem viajar.

**Custo de criação ou aquisição do treinamento:** a experiência e as várias análises realizadas por ALLEN demonstram que é significativamente mais caro criar equipamento multimídia personalizado do que adquirir sistemas prontos. Cada vez mais, acordos de licenciamento estão sendo disponibilizados para cursos multimídia em pacotes prontos que diminuem expressivamente o preço por estudante.

**Custos de sistemas multimídia:** além dos custos para aquisição ou desenvolvimento de treinamento, um sistema multimídia exige *hardware* de configuração atualizada e *software* adequados.

### **Círculo 2:**

**Desempenho aprimorado:** embora a redução potencial de gastos com treinamento multimídia seja altamente visível, e muitas vezes represente o argumento mais tangível, há resultados ainda mais significativos.

Conforme mencionado, o TM não é apenas mais rápido (e quase sempre mais barato), mas também vem se mostrando mais eficaz. As pessoas aprendem melhor, lembram o que aprenderam com maior exatidão e por mais tempo (retenção) e são mais capazes de usar o que aprenderam para melhorar seu desempenho (transferência). Os resultados de lucros podem ser observados – diferenças reais de desempenho tanto em relação aos alunos quanto as suas empresas.

### **Círculo 3:**

**Posição competitiva aprimorada:** os benefícios com o treinamento multimídia vão além da redução de gastos e de melhorias específicas de desempenho. ALLEN escreve que “quando os grupos implementaram agressivamente sistemas de treinamento multimídia por toda corporação, ou pelo menos regionalmente, obtiveram aumento de vantagens competitivas em seus setores”, sendo mais difícil medir e documentar este indicador de vantagem. Mas, as mudanças impostas pelas necessidades atuais das empresas tornam-se argumentos

incontestáveis a favor da implementação de treinamentos multimídia, como demonstrado a seguir.

As empresas hoje devem mudar mais rápida e eficazmente para manter sua vantagem competitiva. Como o tempo de treinamento pode ser reduzido com um TM agressivo, e a implementação e o aprendizado podem ser melhorados, a mudança pode provocar efeitos em grupos de pessoas com maior velocidade, coerência e ímpeto. Ao lado de uma “cultura de mudança”, o bom sistema de TM pode aumentar a capacidade de um grupo de se adaptar e mudar efetivamente.

As empresas atuais deparam-se com uma crescente diversidade geográfica, étnica, educativa, etária e de valores da força de trabalho. O TM é imparcial quanto à classe, raça ou nível de educação. É justo e coerente. Pode estar disponível 24 horas por dia para consulta e auto-estudo. Pode ser multilíngue e portátil, a fim de chegar às pessoas onde quer que elas estejam.

As empresas que têm uma estrutura organizacional horizontal e voltada para equipes precisam de funcionários com poder de decisão. Devido à sua disponibilidade e eficácia, o TM pode mais rápido e coerentemente prover habilidades aos trabalhadores, conhecimento e atitudes que eles precisam para inovar e tomar boas decisões próprias e em equipe.

As empresas que hoje são (ou são tidas como) inovadoras têm melhor desempenho em ambientes de maior competitividade. Ao adotar uma solução de TM, a empresa é percebida por funcionários, revendedores e clientes como inovadora e dedicada.

As empresas que hoje desfrutam desses benefícios, como resultado de sua implementação agressiva de iniciativas abrangentes de TM, são consideradas como líderes em seus nichos competitivos. Desfrutam de melhores relacionamentos trabalhistas e estão moldando novas culturas corporativas que enfatizam a mudança e a inovação.

Segundo ALLEN (2001, p.114), o TM não é solução para todas as questões. Empregando-o apropriadamente, pode dar resultados bastante positivos, como tempo e custos menores, aprendizado e desempenho melhores e vantagem competitiva aprimorada. Eles devem ser fundados sobre um sólido plano de

negócios, focados no público e elaborados com maestria. São esses os programas que geram os resultados reais para pessoas reais.

### **3.6.5 A Organização que Aprende - SENGE**

Um novo conceito está tomando forma: a organização que aprende (*learning organization*). Segundo David A. Garvin, professor de administração de empresas da Harvard Business School, é um conceito que envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização.

A proposta da organização que aprende foi primeiramente desenvolvida por PETER SENGE (1999), para identificar as empresas empenhadas na busca de resultados através de um processo de constante aprendizado. Para este pesquisador, a resposta aos desafios do mercado competitivo em permanente transformação está em uma nova forma sistêmica de pensamento que envolva múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Nessas organizações, os funcionários precisam estar profundamente engajados no processo de definição de metas da organização, de suas principais tecnologias, bem como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento. O campo do aprendizado é um modelo simples que faz a combinação entre o que precisa ser aprendido (desafio da mudança) e quem precisa aprender (o desafio do aprendizado), criando flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza, e onde as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam. Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de serem transitórias. A partir dessas constatações, PETER SENGE (1999) propõe o desenvolvimento da organização que aprende.

“À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. (...) Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do ‘grande estrategista’ As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização” (idem, ibidem, p.37-38)

A essa mudança de mentalidade, SENGE dá o nome de “metanóia”, o qual está profundamente relacionada ao entendimento do significado de “aprendizagem”, pois esta também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente. “A capacidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes”, disse ARIE DE GEUS (1998), ex-vice-presidente de planejamento da Royal Dutch/Shell, pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Por isso, essas organizações que aprendem estimulam pontos de vista diferentes, as pessoas são ouvidas com respeito, há diálogo aberto e debates. Elas não permitem que hierarquia ou política obstrua o trabalho em equipe eficaz. E suas equipes são montadas e desmontadas com facilidade. Conseguem chegar ao consenso com competência, tendo uma diretoria que dá exemplo de aprendizado em equipe.

Portanto, a distinção entre processo e procedimento é essencial. Os procedimentos contêm apenas o conhecimento explícito, enquanto os processos abrangem os procedimentos e o conhecimento tácito. Muitos dos problemas enfrentados pela reengenharia (HAMMER E CHAMPY, 1994) podem ser atribuídos ao fato de que, em sua metodologia, os processos eram tratados como se fossem procedimentos, ou seja, como se o conhecimento tácito das pessoas não valesse nada.

Para se tornar uma organização que aprende, é importante que as pessoas envolvidas no processo sejam capacitadas, mas isso não significa necessariamente que a empresa tenha aprendido. Assim, é importante que a empresa seja também voltada para o aprendizado “*learning organization*”, ou seja, com capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais.

O problema de se falar sobre organizações que aprendem é o real significado da palavra aprendizagem. No uso cotidiano, aprendizado tornou-se sinônimo de “internalização de informações”. Para SENGE,

“é através da aprendizagem que tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. A ‘aprendizagem visando a sobrevivência’, ou o que conhecemos mais comumente como “aprendizagem adaptativa”, é importante – na verdade, é necessária. Mas, para uma organização que aprende, a “aprendizagem adaptativa” deve ser somada à “aprendizagem generativa, a capacidade que amplia nossa capacidade de criar” (1999, p. 47-48).

Segundo o autor,

“[t]alvez o motivo mais notável para a construção de organizações que aprendem é o fato de só agora estarmos começando a entender as aptidões que tais organizações devem possuir. (...) O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas” (1999, p.39).

A proposta de SENGE é baseada em cinco convergentes “tecnologias componentes” que ele chama de disciplinas essenciais na construção de organizações realmente capazes de aprender. São elas, Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Construção de uma visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe.

**Pensamento Sistêmico:** O Pensamento Sistêmico é parte integrante das outras disciplinas. Constitui um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo, apontando as futuras direções para o aperfeiçoamento.

“O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas”.(1999, p.99)

**Domínio pessoal:** Para SENGE, o Domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes. O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós.(...) O segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza. (...) A justaposição da visão (o que queremos) e uma imagem nítida da realidade atual (onde estamos com relação ao que queremos) geram o que chamamos de “tensão criativa”: uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas (1999, p.169).

As pessoas com alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas. SENGE escreveu que,

“para elas, uma visão é um chamado, não apenas uma boa idéia. Elas vêem a “realidade atual” como uma aliada, não como uma inimiga. Elas aprendem a perceber e trabalhar com as forças da mudança, em vez de resistir a elas. São profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a

realidade de forma cada vez mais precisa. Sentem-se conectadas aos outros e à vida em si.(...) vivem em um estado de aprendizagem contínua.(...) são profundamente conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e de seus pontos a serem melhorados. E têm grande confiança, portanto, conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende” (1999, p.169).

**Modelos mentais:** São os pressupostos, profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que temos em nossas mentes que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.

“O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros” (SENGE, 1999, p.42).

**Visão compartilhada:** É a capacidade de ter uma visão do futuro que se deseja criar, de modo a estimular o compromisso e o envolvimento resultantes de um interesse comum. Surge a partir da disciplina domínio pessoal, ou seja, do compartilhamento da visão que cada pessoa desenvolve ao responder “O que queremos criar? O que lhe é realmente importante?”. ” Muitas empresas giram em torno do carisma de um líder e de seus objetivos pessoais que nunca chegam a ser compartilhados pela organização como um todo.

“A visão compartilhada é essencial para a empresa que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. (...) [M]uda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam uma nas outras comecem a trabalhar em conjunto” (SENGE, 1999, p.235-236).

**Aprendizagem em equipe:** Tem origem através do “diálogo, e do ”pensar em conjunto” em que os indivíduos deixam de lado as idéias preconcebidas na busca de novas idéias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos.

SENGE afirma que “[a] aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. (...) [S]e as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (1999, p.44).

## A disciplina da aprendizagem em equipe, segundo SENGE,

“está à beira de uma inovação, pois estamos aprendendo gradativamente a “praticar”. Em especial, dois “campos de prática” distintos estão se desenvolvendo. O primeiro envolve a prática do diálogo, para que uma equipe possa começar a desenvolver sua habilidade conjunta de promover um QI da equipe superior aos QIs individuais. O segundo envolve a criação de “laboratórios de aprendizado” e “micromundos”, ambientes baseados em softwares de computador nos quais a aprendizagem em equipe se confronta com a dinâmica de realidades complexas da empresa” (1999, p.287).

Dada a importância do processo de aprendizagem dentro das organizações, é preciso analisar os meios mais adequados. O uso das novas tecnologias não representa um aspecto fundamental. Segundo MARC J. ROSENBERG (2001), especialista em aprendizado organizacional, é possível elaborar um excelente programa de ensino para qualquer nível tecnológico, visto que, para o desenvolvimento de uma “*learning organization*”, o essencial é investir na mudança de mentalidade para a formação de uma nova cultura centrada nas exigências corporativas.

Para construir uma organização que aprende, é necessário promover mudanças no papel dos líderes, pois “nossa visão tradicional de líderes – como pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, e que energizam as equipes – está profundamente enraizada em uma visão individualista e não-sistêmica do mundo” (SENGE, 1999, p.367-368).

“Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem. (...) Na ausência desse posicionamento, as disciplinas de aprendizagem continuarão sendo meras coleções de ferramentas e técnicas – meios de resolver problemas, e não de criar algo realmente novo” (idem, ibidem, p.368).

A aprendizagem torna-se um fator crítico para as organizações, que deverão recorrer cada vez mais à sua capacidade de “aprender”. O imperativo do aprendizado surge como necessidade básica de atuação de empregados e empresas que deverão imergir em um processo de desenvolvimento contínuo. A valorização do aprendizado e da educação continuada, é princípio adotado pelas corporações contemporâneas, preocupadas com as constantes mudanças, em função de novas e sofisticadas tecnologias, que exigem desenvolvimento de

estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, visando o aumento da produtividade do conhecimento, que se traduzirá em inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços e no surgimento de novas capacidades.

Conclui-se com este capítulo que não basta às organizações dominarem o conhecimento sobre o que é a aprendizagem organizacional. É fundamental a existência de uma “estrutura” concreta para implementação do processo de aprendizagem. Perceberemos, na seqüência, como as universidades corporativas surgem como resposta num cenário de desafios, constituindo um novo modelo para a aprendizagem e o desenvolvimento das organizações.

## **4 . SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

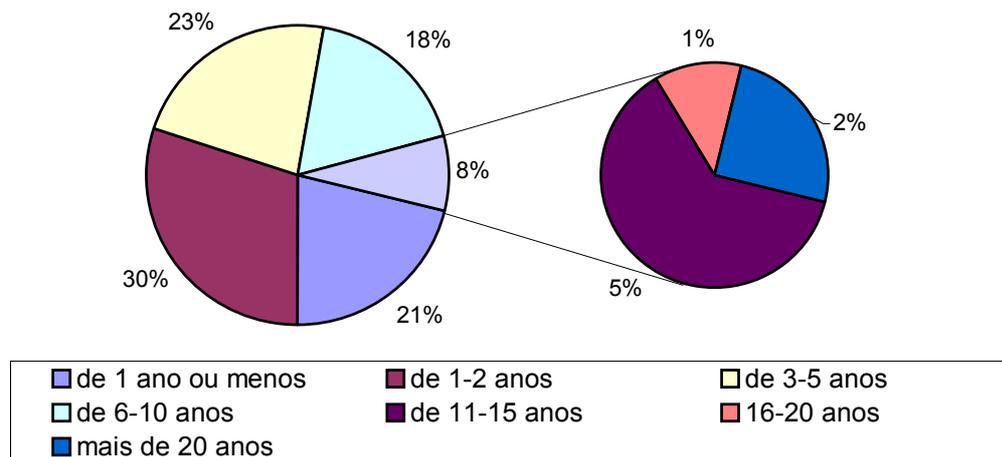
## 4.1 Introdução

Embora já se discuta o tema Universidade Corporativa há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville, em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80.

“Nos últimos dez anos, nos estados Unidos, o número de Universidades Corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Durante esse período, muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver suas forças de trabalho. Decidiram, então, partir para a criação de suas próprias Universidades Corporativas, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa” (MEISTER, 1999, p.XXVII).

O gráfico abaixo demonstra a idade das Universidades Corporativas, onde se pode verificar que somente 8% delas têm mais de onze anos.

**GRAFICO 1: IDADE DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

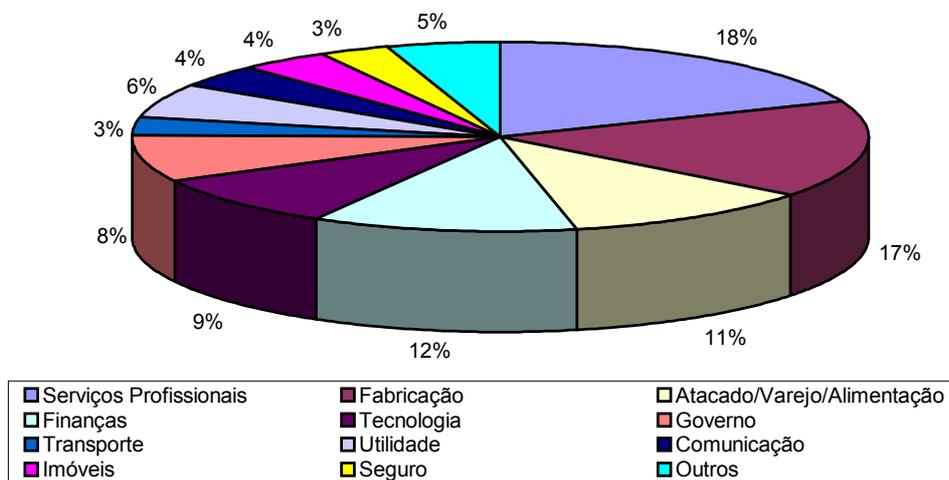
Pode-se concluir que este interesse está diretamente relacionado com a era da complexidade em que as empresas estão submetidas. As exigências atuais dos negócios não podem ser comparadas as exigências de vinte anos atrás.

Segundo MEISTER (2001, p.19), “[e]m essência o que está acontecendo é que estruturas organizacionais novas, flexíveis e descentralizadas estão levando a responsabilidade e a autoridade para os níveis hierárquicos inferiores, dos gerentes e engenheiros para os trabalhadores comuns”.

Isso tem feito com que o perfil do funcionário comum seja cada vez mais exigido. Segundo a autora, na medida em que a estrutura se achata e o espaço entre posições de liderança diminui, o papel do funcionário está adquirindo uma natureza cada vez mais gerencial. O que se percebe, sobretudo, a partir da década passada, é que a exigência sobre a empresa não é mais só de treinar funcionários para que esses adquiram maior qualificação, mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que possam desempenhar papéis mais amplos no seu trabalho.

A distribuição das Universidades Corporativas pelos diversos segmentos da economia vem se apresentando homogênia, com uma maior acentuação nos setores de serviços profissionais, fabricação e financeiro, como demonstra o gráfico a seguir.

**GRÁFICO 2: SEGMENTOS REPRESENTADOS**



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

As organizações que vêm adotando o modelo de Universidade Corporativa estão percebendo o valor da aprendizagem como ativo empresarial. Essa constatação tem permitido um incremento nas funções de educação dentro da empresa, inclusive no que diz respeito à concessão de tempo para estudos.

SOUZA (in EBOLI, 1999, p.25) descreve essa nova visão empresarial sobre o componente humano:

“O objetivo de qualquer programa de educação corporativa deve ser o de aumentar o Capital Intelectual, aquele ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas. Pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Patrimonial (CI=VM-VP) de cada empresa”.

As Universidades Corporativas segundo, MACEDO (2001), surgem justamente a partir desse incremento qualitativo das atividades de educação empresarial.

O conceito de Universidade Corporativa tem sido debatido por alguns autores, como forma de distingui-la das atividades normais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Para MEISTER (1999, p.29), as Universidades Corporativas são

“[u]m guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Ainda segundo a autora, as universidades corporativas têm como objetivo: “Sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, da organização” (idem, ibidem, p.19).

Já EBOLI (1999, p.112) define como seu objetivo principal “o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais”.

Para JUNQUEIRA e VIANNA (2002),

“[a] Universidade Corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos...” Ainda segundo os autores: “Virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas”.

## 4.2 Universidade Corporativa Competência e Conhecimento

Para FLEURY (1999, p.7), dois conceitos fazem a ligação entre Universidade Clássica e as chamadas Universidades Corporativas:

“o conceito de competência e o conceito de gestão do conhecimento. A palavra competência é usada na linguagem comum para designar uma pessoa qualificada, apta a realizar alguma coisa. No cenário organizacional, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis de *input*); e outros à tarefa, resultado (variáveis de *output*)”.

FLEURY (1999 p.7) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Uma competência essencial de uma organização não precisa necessariamente ser baseada em “tecnologia *stricto sensu*”: pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios. Não obstante, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

O desenvolvimento das competências, segundo FLEURY (1999, p.9), ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem.

“Por intermédio da educação formal e continuada, conhecimentos teóricos, informações, conhecimentos sobre procedimentos são transmitidos para o indivíduo. A experiência profissional e a experiência social traduzem esses conhecimentos para a prática das organizações, num processo de aprendizagem em que o conhecimento começa a se transformar em competência”.

A gestão do conhecimento, segundo FLEURY (1999, p.9), em uma organização

“está imbricada nos processos de aprendizagem e implica a conjugação de três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração de competências necessárias para a organização realizar seus objetivos estratégicos”.

Nas instituições formais, o processo de ensino e aprendizagem é único na formação inicial da pessoa, pois constitui a base teórica para o desenvolvimento de

competências necessárias para a organização. O processo de aprendizagem continua dentro das organizações, alinhado com os objetivos estratégicos pode ser comandado pela Universidade Corporativa.

É um processo contínuo, cujo tempo é sempre conjugado no futuro, e por isso mesmo exige parcerias que renovem e oxigenem o tempo presente. As instituições formais podem provocar esse processo, pois nestas a produção e circulação do conhecimento seguem normas que lhes são próprias e universais.

### **4.3 Missão, Objetivos e Princípios da Universidade Corporativa.**

Segundo dizeres de EBOLI (1999) a missão da Universidade Corporativa consiste em:

“formar e desenvolver os talentos humanos 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. Para que isto seja feito com eficácia e sucesso, tem-se mostrado fundamental a utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, que permita a todos dentro da empresa não só utilizarem as informações disponíveis, mas também atuarem como fornecedores de novas informações, alimentando assim todo o sistema” EBOLI (1999, p.112).

Para a autora, de forma geral, as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos globais:

- Definir a idéia de que Capital Intelectual será fator de diferenciação das empresas.
- Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado.
- Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento.
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.
- Responsabilizar cada talento pelo seu processo de autodesenvolvimento.

EBOLI (1999) acredita que para implementação do projeto de Universidade Corporativa é importante a implementação dos seguintes pressupostos:

**Definição** clara do que é crítico para o sucesso da empresa e realização de diagnóstico das competências.

**Objetivo Principal:** desenvolver as competências críticas em vez de habilidades.

**Foco do aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual.

**Públicos-alvo:** público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários.

**Ênfase dos Programas:** concentra-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

Para JUNQUEIRA e VIANNA (2002), a composição das Universidades Corporativas é formada por:

**Missão:** combater com rapidez a obsolescência do conhecimento, acelerar o seu fluxo dentro da organização, hoje imperativo da sociedade globalizada.

**Objetivo:** difundir conhecimento, dar aos executivos oportunidades de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento.

**Características:** Foco no negócio, a demonstração do custo/benefício de suas atividades e a imagem de um centro de lucros.

**Campo de ação:** Atividades de T&D deixam de ser apenas solucionadoras de problemas que já ocorreram (passado), elas deverão estar focadas no futuro, a partir de uma abordagem proativa.

**Escopo:** reforçar a cadeia de relacionamentos empresa/clientes/fornecedores/comunidade, atuar não apenas atendendo a clientes internos.

#### **4.4 Etapas de Implementação da Universidade Corporativa**

As Universidades Corporativas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. A seguir, apresenta-se alguns princípios que as autoras MEISTER e EBOLI consideram importantes para que as Universidades Corporativas tenham sucesso no mercado global.

**Prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio:** a Universidade Corporativa

é, sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. Ela deve estimular as pessoas a compartilharem os conhecimentos e as competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimentos. Neste sentido, a utilização da tecnologia transforma-se numa prática social saudável e moderna que permite unir universo técnico e cultural.

**Desenhar programas que incorporem os três C's: Cidadania, Contexto e Competências:** realizar um diagnóstico cuidadoso das competências organizacionais, corporativas e humanas consideradas críticas para o sucesso do negócio é o ponto de partida para se desenhar programas de treinamento, desenvolvimento e educação que sejam alinhados com as estratégias empresariais. Exercitar a cidadania individual e corporativa também tem-se evidenciado em uma das práticas mais eficazes no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes que se responsabilizam pelas suas ações, desempenhando seu papel de ator social na construção e transformação da realidade organizacional, e contribuindo para que a organização também cumpra seu papel de empresa- cidadã.

**Migrar do modelo "sala-de-aula" para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar):** muitas Universidades Corporativas implantadas pelas empresas americanas e no Brasil não têm campus, nem instalações físicas definidas. Muitas são virtuais, utilizando-se da tecnologia já disponível, proporcionando a realização do aprendizado "a qualquer hora em qualquer lugar", o que foi facilitado pela chamada era da economia digital. Através da realidade virtual, a aprendizagem virtual tem impactado a maneira de as empresas estruturarem seus tradicionais centros de treinamento, mostrando-se eficazes em estimularem as pessoas para o aprendizado contínuo, fazer com que aprendam mais sobre o negócio da empresa, melhorar significativamente o serviço aos clientes, diminuir custos com treinamento, aumentar a produtividade.

As experiências bem-sucedidas em Universidade Corporativa estão fundamentadas no ensino a distância e na utilização intensiva da tecnologia para criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem.

Há uma tendência para que na fase final de implementação das Universidades Corporativas apenas 20 a 30% dos Programas de Desenvolvimento de Pessoas sejam presenciais, e os outros 70 a 80% sejam distribuídos pelos

diversos canais tecnológicos. Este aspecto tem-se mostrado essencial para aumentar a autonomia dos “aprendizes” e descentralizar o processo de aprendizado, favorecendo, assim, o aprendizado coletivo de forma concreta e não apenas retórica (EBOLI, 1999).

**Estimular gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo:** Os centros de T&D tradicionais privilegiam a utilização de instrutores externos, em geral professores ou consultores que demonstram baixo grau de interação com a realidade da empresa e seu negócio, e que apresentam e discutem casos e conceitos em sala de aula com os funcionários, muitas vezes distantes do cotidiano e dos desafios do trabalho, e, após o impacto gerado, simplesmente deixam a organização. Muitas Universidades Corporativas promoveram uma drástica mudança de foco, estimulando que as lideranças internas (e não os *experts* externos) não só participem ativamente desse processo, mas que efetivamente incorporem em suas atribuições a responsabilidade pelo processo de aprendizagem. Este envolvimento vai desde o processo de diagnóstico das competências essenciais até o desenho e formatação dos programas, e principalmente na aplicação dos mesmos. Esta prática também contribui positivamente para que os gestores criem um ambiente de trabalho onde os membros de sua equipe se sintam motivados para aprendizagem e para o desenvolvimento de seus talentos, favorecendo, assim, a construção de um excelente lugar para eles trabalharem.

**Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos:** um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento. Os indicadores utilizados tradicionalmente (número de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média do custo de treinamento, número de pessoas treinadas, número de cursos oferecidos, etc.) pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento.

Donald Kirkpatrick e Scotty Parry (in MEISTER 1999, P. 55), quando o tema é avaliação e transferência de treinamento, estão convencidos de que apenas 10 a 20% do que é aprendido em um programa de treinamento é aplicado depois de um mês que o participante tenha retornado às suas atividades de trabalho. A idéia dos autores de avaliar os programas de T&D em quatro níveis (reação, aprendizado,

aplicação e retorno sobre o investimento) não é nova; foi, por eles, proposta há mais de 30 anos, mas só agora, quando as empresas vivem um momento de extrema competitividade e restrição, é que se deu destaque absoluto para esta questão. Pesquisa realizada em 1998, pela Corporate University X-Change, apontou que 62% de uma mostra de 100 empresas com Universidade Corporativa incorporaram os quatro níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick, em seus modelos de mensuração. Este assunto tem preocupado a todos os envolvidos com treinamento: estudiosos, consultores, responsáveis pelas áreas de RH das empresas e, principalmente, os dirigentes empresariais.

MEISTER (1999) considera mais cinco objetivos e princípios bastante claros que constituem a base do poder que as Universidades Corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para eles formarem uma força de trabalho de qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global.

**Treinar a Cadeia de valor:** Para ser eficaz, o treinamento precisa ser amplo, ou seja, englobar não apenas os funcionários, mas também os membros mais importantes da cadeia de clientes/fornecimento, o que pode incluir, clientes, fornecedores de produtos e escolas locais.

“Treinamento amplo” pode soar como um outro *slogan* dos anos 90, mas o conceito por trás da idéia é poderoso. A abordagem ampla envolve o treinamento e a educação próativos dos principais participantes da cadeia de valor da empresa - fornecedores em um extremo e clientes no outro. O argumento é que, se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa, assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa será mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

Essa abordagem ampla é contínua e aberta. Em outras palavras, em vez de oferecer uma quantidade “X” de treinamento e depois considerar o trabalho concluído, as empresas que adotam essa abordagem desenvolvem um sistema de aprendizagem que possibilita o engajamento de funcionários, clientes, fornecedores e principais universidades na criação contínua de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Esse comprometimento com a aprendizagem permanente é o núcleo dos programas de reciclagem de funcionários e redefinição de cargos. Como as técnicas de aprendizagem são bem mais sucedidas no começo da vida, as empresas estão criando programas de parcerias com faculdades e universidades da comunidade cujos graduados poderão vir a fazer parte de seus quadros de funcionários. Elas querem garantir que essas instituições acadêmicas ensinem não apenas o que os alunos irão precisar no seu trabalho de amanhã, mas também como aprender e adaptar-se às mudanças ainda não previstas nas novas tecnologias e funções de cargos.

**Passar do Modelo de Financiamento da Alocação Corporativa para Fonte de Recursos Próprios:** Um número cada vez maior de gerentes de nível sênior está comprometido com um modelo de fonte de recursos que exige que as Universidades Corporativas reflitam em um elo, guiado pelo mercado, entre os serviços prestados e as necessidades dos clientes. Essa estratégia de financiamento, via pagamento por serviços, requer das unidades de negócio a remuneração pelos serviços das Universidades Corporativas em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação.

É importante lembrar que a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a Universidade Corporativa vai amadurecendo. Raramente as Universidades Corporativas são criadas com esse modelo, porque poucos “clientes” percebem como seus serviços podem ser valiosos. À medida que elas vão comprovando seu valor, a remuneração pelos serviços torna-se um negócio natural que tem como foco o cliente.

**Passar do Treinamento Conduzido pelo Instrutor para Vários Formatos de Desenvolvimento da Aprendizagem:** Muito embora as Universidades Corporativas possuam extensos programas de treinamento de qualificações, conhecimento e competências para todos os níveis de funcionários, a verdadeira ênfase é cada vez mais a sua transformação em um laboratório de aprendizagem para toda cadeia cliente/funcionário/fornecimento. O coração de toda essa experiência é a crença de que o treinamento é muito mais do que a transferência de novas informações. O treinamento também engloba saber como os outros agiram e melhoraram sua produtividade, seja dentro da corporação ou nas melhores práticas das empresas inovadoras.

Essa paixão pela experiência com novos métodos de aprendizado contrasta significativamente com a ênfase do treinamento no passado, cujo foco era elaborar e apresentar programas de treinamento conduzidos por um instrutor dentro de uma sala de aula. A ênfase agora é o aprendizado individualizado, usando métodos avançados para obter progressos na carreira. Esse foco no uso de vários formatos como intranet, satélite e multimídia aponta para a ampliação da missão e do alcance da aprendizagem: identificar maneiras de a organização como um todo, aprender continuamente ou, conforme afirma PETER SENGE em seu livro *A Quinta Disciplina-Arte e Prática da Organização que Aprende*, “expandir continuamente a capacidade de a organização criar seu futuro” (1999)

**Assumir um Foco no Desenvolvimento de Programas de Aprendizagem:** MEISTER (1999) ressalta que, como corporação transacional, a Motorola tomou a dianteira do desenvolvimento de *Workshops*, em que seus executivos seniores analisam alguns países asiáticos como mercado em potencial e determinam o que será necessário para a Motorola competir com sucesso nesses locais. De acordo com WIGGENHORN, citado por MEISTER (1999 p. 54), a liderança da Motorola desenvolveu uma nova perspectiva a partir desses primeiros *workshops*: “Começamos a entender que a sofisticação do cliente era, em muitos casos maior fora dos Estados Unidos do que dentro. Para que nossa instituição fosse considerada o modelo, tínhamos de compreender as necessidades dos clientes mais sofisticados e satisfazer ou até mesmo superar essas expectativas”.

**Utilizar a Universidade Corporativa para Obter Vantagem Competitiva e Entrar em Novos Mercados:** Para atingir este fim, empresas, como a General Electric (GE), estão usando as técnicas desenvolvidas em Crotonville Management Development Institute, como *workouts* e seminários sobre gerenciamento da cadeia de fornecimento, para posicionar-se como consultoria em produtividade para seus clientes. Esse compromisso de usar a educação como meio de obter novos clientes e entrar em novos mercados está sendo implementado porque muitos mercados de manufatura da GE já dão sinais de insatisfação devido a índices de crescimento de apenas um dígito. Com a redução do ciclo de vida de um produto e com a facilidade de concorrência da tecnologia, as empresas precisam participar mais da cadeia de valor. Isso significa transformar a si próprias em consultores e aconselhar clientes

em áreas que variam, abrangendo desde qualidade e educação de funcionários até produtividade e inovação.

Buscando a formação de uma parceria, VIANNA (2002) apresenta as “Regras de Ouro” que ele considera fundamentais para implantação e sucesso de uma Universidade Corporativa.

**Unidade de Negócios** – antes, e acima de tudo, uma Universidade Corporativa é um centro de resultados que vai sensibilizar o *stakeholder* acionista pelo aumento do valor agregado do patrimônio líquido da empresa.

**Mensuração de Resultados** – os produtos e serviços fornecidos pela Universidade Corporativa devem ser mensurados tanto no âmbito dos processos como dos resultados e, no limite, deve haver planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização.

**Compartilhamento** – os colaboradores de uma organização devem ser estimulados e motivados a dividir entre si o *know-how* adquirido, criando a rede interna de conhecimento com ênfase na comunicação permanente das melhores práticas.

**Consciência Financeira** – os investimentos físicos deverão ser criteriosamente analisados em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas. Não se deve jamais confundir Universidade Corporativa com a necessidade da posse física de um campus universitário e uma cultura corporativa; não se pode esquecer que Universidade Corporativa se constitui em um pólo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente deverão fazer parte do seu currículo as atividades ligadas aos princípios, crenças e valores da organização, que funcionem como estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores.

**Heterodoxia** – para atingir a excelência, uma Universidade Corporativa jamais poderá se restringir ao modelo “sala de aula-professor-aluno”. Seu objetivo maior é expandir as capacidades humanas através dos mais diferentes sistemas de aprendizado: viagens, entrevistas, visitas, análise de *case studies*, avaliação de empresas, funções *benchmarking*, leituras complementares etc. Sua função é a criação de uma mentalidade contínua de aprendizado voltada para o

desenvolvimento da organização. Jamais meramente contabilizar horas/aulas realizadas.

**Personalização** – para todo quadro de colaboradores; no mínimo, para alguns selecionados. O planejamento e desenvolvimento de cada indivíduo deverá ser criado e monitorado de modo que sejam construídas as referências dinâmicas indispensáveis neste ambiente de ambigüidade e incerteza. Uma Universidade Corporativa deve ter como objetivo precípua a estruturação da incerteza do futuro dos colaboradores de sua organização.

**Mútuo Comprometimento** – o planejamento e monitoramento da evolução de cada colaborador não poderá cair na limitação do paternalismo unilateral. Caminhos individuais serão traçados para cada pessoa, assessorados e/ou apoiados pela central de inteligência da Universidade Corporativa com uma clara visão de direitos, responsabilidades e até idéias.

**Responsabilidade Social** – num ambiente de mudanças não se pode garantir a segurança (termo que merece uma análise mais profunda) do emprego vitalício. A qualquer momento, uma mudança do mercado, das tecnologias, da gestão ou da própria concorrência, pode obrigar a descontinuidade da relação entre um colaborador e a empresa. Por isso mesmo, qualquer Universidade Corporativa que queira efetivamente cumprir sua missão deverá desenvolver a capacitação empreendedora em seus clientes, de modo a prepará-los para a vida como um exercício de melhoria contínua.

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

**Homogeneização** – uma das funções primordiais da Universidade Corporativa consiste no preenchimento das lacunas deixadas pelo sistema tradicional de ensino; por este motivo, devem fazer parte de seu escopo programas que criem um “conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência” para cada um dos estratos e/ou funções das organizações.

**Pluralismo** – levando em consideração que cada vez mais as empresas trabalharão em redes e em cadeias de operação, a Universidade Corporativa deve ser um campo aberto a todos os “satélites de negócios” das empresas (clientes,

fornecedores, terceirizados, parceiros, etc.) sendo evidentemente estabelecidos critérios de justiça financeira da cobertura dos custos envolvidos. No limite, uma Universidade Corporativa poderá pertencer à cadeia de operações e negócios de sua organização.

MEISTER (1999, P.59) conclui:

“As empresas que estão ampliando os princípios inerentes à Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções... elas estão olhando 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. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais”.

#### **4.5 Universidade Corporativa e centro de treinamento tradicional**

Para alguns autores, as Universidades Corporativas representam uma evolução dos departamentos tradicionais de T&D. No entanto, além da radical mudança de enfoque quanto aos meios que essas instituições utilizam para dar respostas às organizações em que atuam, percebe-se a verdadeira revolução precisamente nos seus fins. Ela é reconhecida dentro da empresa como um dos principais alavancadores de negócios.

É muito diferente de um departamento de treinamento como se conhece tradicionalmente, pois as companhias com universidades corporativas tentam aliar as metas empresariais da organização aos investimentos em educação, sendo, desta forma, algo muito mais estratégico; normalmente inclui uma combinação de funcionários, clientes e fornecedores.

Na tabela a seguir, EBOLI (1999) apresenta, sucintamente, as principais características do centro de treinamento tradicional e de uma Universidade Corporativa, para facilitar a compreensão das implicações das mudanças de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

TABELA 3: MUDANÇA DE PARADIGMA

DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA		
MUDANÇA DE PARADIGMA		
Centro De Treinamento Tradicional		Universidade Corporativa
Habilidades	OBJETIVOS	Competências críticas
Aprendizado Individual	FOCO	Aprendizado Organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades Individuais	ÊNFASE	Estratégias de Negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço Real	LOCAL	Espaço real e Virtual
Aumento das habilidades	RESULTADO	Aumento do desempenho

Fonte: EBOLI, 1999 - Coletânea Universidade Corporativa- p.115

#### 4.6 Mais que um centro de treinamento e desenvolvimento

Segundo VIANNA (2002)<sup>21</sup>

“[a]ntes e acima de tudo o conceito de Universidade Corporativa é extremamente forte e inteiramente compatível com as características e atributos de uma empresa visionária/triunfadora, neste início de século XXI. Isto, porque sua implementação dá real concretude ao conceito da organização voltada à aprendizagem “learning organization” de uma forma muito mais consistente do que o tradicional modelo da área de T&D”.

Ainda segundo o autor:

“Sem jamais cair na simples troca da “marca” ou da “fachada”, as características de um T&D padrão estão tão desgastadas que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes. A prática está mostrando que a força, e até a nobreza, do nome Universidade Corporativa tem servido como demonstração que a empresa que a implanta tem um efetivo interesse em tornar-se um pólo de educação permanente. E neste ponto, cabe o reforço de defesa de que os colaboradores, *latu-sensu*, e principalmente os talentos, consideram como importante ferramenta de sua própria retenção a oferta de efetivos mecanismos de desenvolvimento”.

Para efeito de uma compreensão mais rápida, segue uma tabela comparativa resumida entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das Universidades Corporativas.

<sup>21</sup>. Universidade Corporativa: Mais que um TeD - Disponível em <http://www.informal.com.br> - Acesso em 02/03/2002

TABELA 4: PRINCIPAL CAMPO DE ATUAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA COMPETITIVA
<b>MISSÃO</b>	
Educar Pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
<b>OBJETIVOS</b>	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
<b>ESTRATÉGIAS</b>	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Fonte. VIANNA E JUNQUEIRA, 2002 Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento.

#### 4.7 Universidade Corporativa e Universidade Tradicional

As universidades e instituições formais de ensino desempenham um papel primeiro e único no processo de aprendizagem, na formação inicial da pessoa, construindo alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, os quais constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização. O processo de aprendizagem continua no interior da organização,

alinhado com os objetivos estratégicos, o qual pode ser capitaneado pela Universidade Corporativa. FLEURY ( in EBOLI 1999, P. 9)

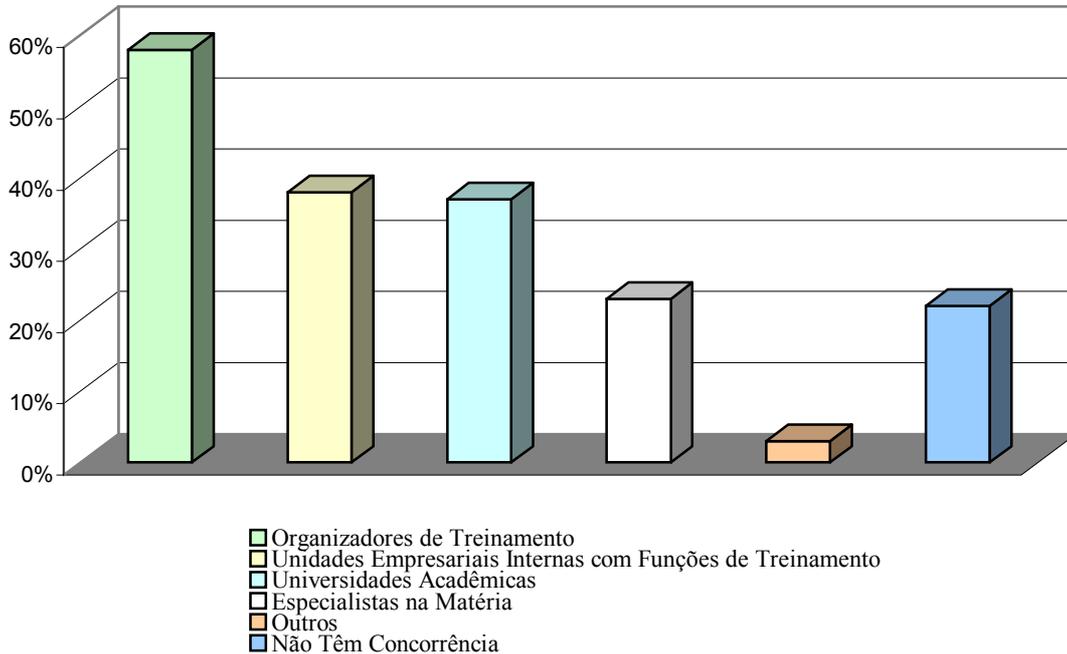
Para a autora, a proliferação de Universidades Corporativas ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o sonho da integração escola-empresa, tem gerado muitas discussões e polêmicas nos círculos acadêmicos. EBOLI (1999, p.11)

“considera que o conceito de Universidade Corporativa aplicado adequadamente nas empresas, como um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos, não é uma ameaça às universidades tradicionais, nem significa esvaziamento no papel das mesmas. Ao contrário, as experiências mais bem sucedidas de Universidade Corporativa são aquelas que realizaram parcerias com alguma universidade que têm a competência para agregar valor a estes programas corporativos, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de gestão dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio”.

Paradoxalmente a esta polêmica, há evidências de que o relacionamento entre as empresas e as universidades vem se intensificando nos últimos anos, o que corrobora a visão de uma parcela dos profissionais do ensino acadêmico de que a coexistência entre as Universidades Corporativas e as universidades acadêmicas é perfeitamente factível.

Noutra direção, um segmento dos profissionais das Universidades Corporativas também reconhece nas universidades acadêmicas um de seus concorrentes. Pesquisa realizada pela Corporate University Xchange \_ CUX, com 173 organizações, demonstra que aproximadamente 35% do público pesquisado reconhece a concorrência das universidades acadêmicas. Contudo, este número não chega a ser expressivo. Como pode-se observar no gráfico a seguir, o maior concorrente das universidades corporativas, na visão do público pesquisado, são as organizações de treinamento.

**GRÁFICO 3: PRINCIPAIS CONCORRENTES EXECUTIVOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

Pode-se inferir, pelo gráfico, que uma visão mais nítida sobre a real dimensão competitiva entre as duas instituições somente poderá ser obtida no futuro, uma vez que o fenômeno do aparecimento das Universidades Corporativas é, como já dito anteriormente, bastante recente. O que se tem atualmente são apenas projeções e tendências.

Contudo, já é possível perceber algumas distinções quanto ao foco de atuação de cada uma. Algumas distinções podem ser vistas no quadro a seguir proposto por EBOLI. A autora acredita que o conceito de Universidade Corporativa está alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre ambas serão cada vez mais requisitadas.

**TABELA 5: PAPEL DAS UNIVERSIDADES TRADICIONAIS X CORPORATIVAS**

<b>UNIVERSIDADES TRADICIONAIS</b>	<b>UNIVERSIDADES CORPORATIVAS</b>
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;
Ensina crenças e valores Universais;	Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios;
Desenvolve cultura acadêmica;	Desenvolve cultura empresarial;
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Fonte: EBOLI, 1999 - Coletânea Universidade Corporativa- p.117

Ao final, o que se percebe é que a discussão quanto ao surgimento das Universidades Corporativas em ameaça às universidades tradicionais vem perdendo força, na medida em que evidências práticas comprovam um processo crescente de associação entre empresas e universidades, com a finalidade de criação de programas de educação voltados aos seus empregados. As empresas procuram, sim, programas absolutamente sintonizados com seus interesses corporativos, suas metas estratégicas e o compromisso de aferição de resultados para o negócio que a educação pode proporcionar. Contudo, as empresas reconhecem a melhor preparação e maior capacitação da universidade para entrega destes produtos. Isso tem resultado na criação de convênios entre as duas classes de instituições, na quais ambas se beneficiam com o resultado. As universidades que conseguem perceber esse desejo latente no mercado estão buscando rapidamente uma aproximação das organizações empresariais, com a real perspectiva de realização de negócios. Outras, no entanto, ainda permanecem com a visão de ameaça mais arraigada que a de oportunidade.

#### **4.8 O Ensino Superior em Favor da Educação Corporativa**

Uma notável evolução no processo educacional brasileiro nessa direção pode ser percebida a partir da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como

a nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Entre as inovações introduzidas no ambiente universitário, pela nova LDB, destacam-se os chamados cursos seqüenciais, os quais representam um significativo avanço na direção de ofertar programas de formação superior mais condizentes com as necessidades das corporações. Os cursos seqüenciais são programas de nível superior, por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos fixados pelas instituições de ensino.

Essa nova legislação representa um marco na modernização do ensino superior brasileiro. Vem, sobretudo, preencher uma lacuna em relação à necessidade de educação de um segmento expressivo da sociedade, notadamente aquele já empregado em um determinado setor da economia, que necessita de uma formação de alto nível sobre um determinado campo do saber, para executar com eficiência suas atribuições dentro da organização. Além disso, implementa as modificações necessárias para que as universidades possam formar parcerias com as empresas e oferecer programas em nível superior sob medida para uma determinada necessidade de um setor empresarial. Outro aspecto de destaque é a flexibilidade em relação à carga horária e o local de realização do processo ensino/aprendizagem, permitindo o atendimento de um maior número de pessoas beneficiárias.

Tais considerações vêm viabilizar as aspirações das Universidades Corporativas, pois permitem conduzir um programa educacional de alto nível para os colaboradores, valendo-se de cursos em nível superior e de pós-graduação, absolutamente focados em sua estratégia de negócios.

#### **4.9 O Surgimento das Universidades Corporativas**

Para MEISTER (1999), as Universidades Corporativas surgiram com o objetivo de suprir as deficiências provenientes da educação pós-secundária e superior, para proporcionar um aprendizado permanente e ágil para as organizações, no intuito de capacitar, motivar e reter profissionais nas organizações. Teve início com as grandes corporações norte americanas e européias, como a Motorola, o McDonald's, a Shell, a Ford e outras, com a introdução de cursos geralmente administrados em seus países de origem e focalizados no

desenvolvimento gerencial e em programas que tratavam de procedimentos e políticas globais dessas organizações.

O assunto Universidade Corporativa é relativamente novo nos países da América do Sul. Existem muitas experiências no Brasil que, embora não tenham o emblema “Universidade Corporativa” (termo cunhado nos Estados Unidos e indubitavelmente de forte apelo mercadológico), apresentam Sistemas Educacionais fundamentados nos princípios conceituais de uma Universidade Corporativa, e estão pautados por uma abordagem de gestão de conhecimento e competências. Alguns exemplos são Datasul, Embraer, Gessy Lever, Rhodia, Volkswagen/Audi.

Vale ressaltar que as experiências pioneiras de Universidade Corporativa no Brasil pertencem às empresas Accor Brasil, ALGAR, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips e Xerox, empresas mencionadas no guia da Exame como “As 100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil” (Revista Exame, 749, de 19 de setembro de 2001).

Partindo dessas premissas, aparentemente todas as opiniões convergem: É necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios.

EBOLI (1999 p.111) afirma que “[o] ponto crítico do desenvolvimento de talentos está na aplicação do conhecimento, e não apenas na geração do conhecimento. É a aplicação que produz resultado no negócio!”.

Segundo MEISTER (1999, p.62),

“[a]lgumas Universidades Corporativas resultam da reestruturação da função da educação em toda a organização. Algumas sobreviveram ao pioneirismo de seu *Chief Executive Officer* – CEO, outras não. A lição que se pode tirar dessas iniciativas é que o lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal”.

Ainda segundo a autora:

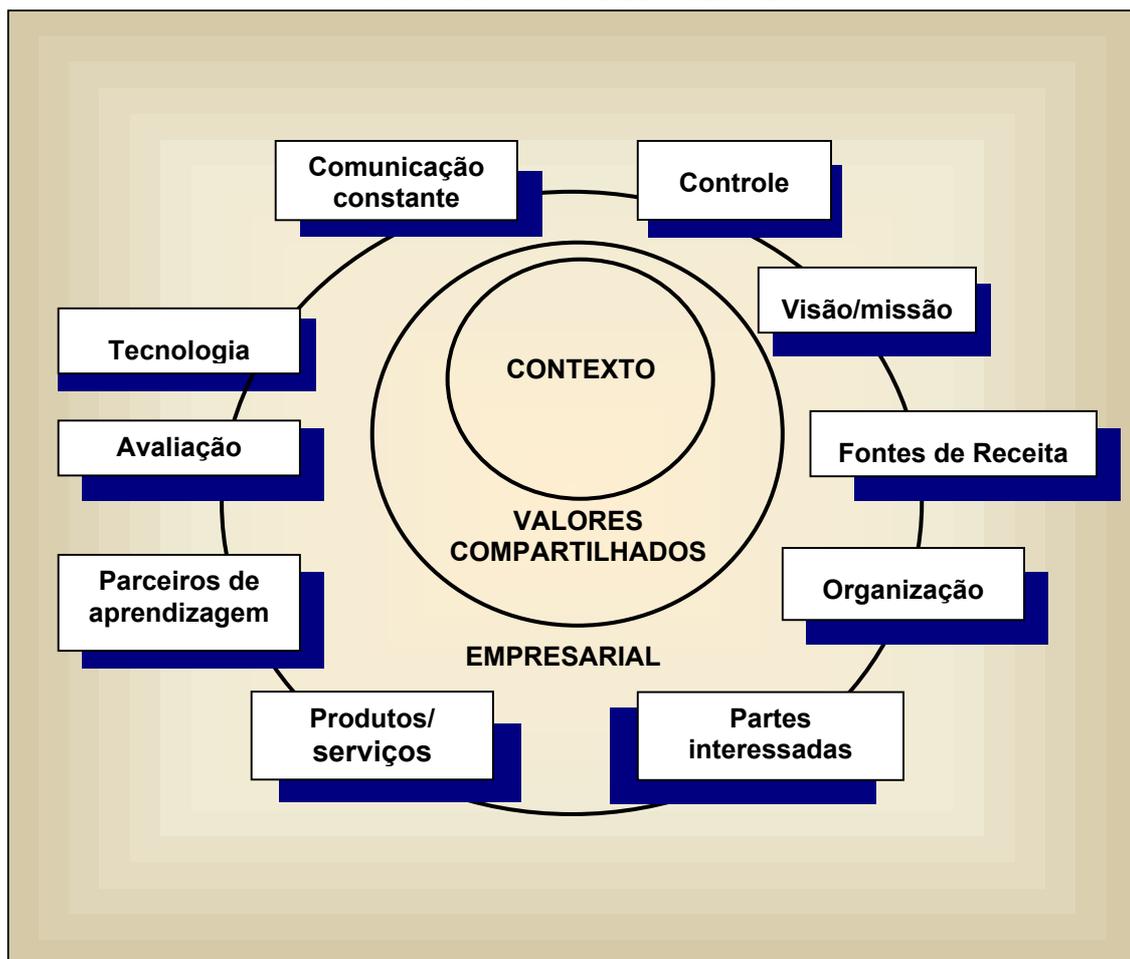
“Embora para os gerentes de nível médio, executivos de recursos humanos ou diretores de treinamento seja clara a necessidade de uma Universidade Corporativa, em geral ela não é criada de baixo para cima; pelo contrário, um líder sênior – em muitos casos o CEO (*Chief Executive Officer*)– é o estímulo” (MEISTER 1999, p.63).

Isto mostra a importância de se ter o principal executivo da organização no comando do processo, como seu principal patrocinador. Normalmente, sem este patrocínio os gerentes não conseguem obter todos os componentes necessários para o sucesso do empreendimento.

#### 4.10 O Modelo Proposto por Meister

MEISTER (1999) propõe dez componentes fundamentais no projeto de uma Universidade Corporativa, os quais deverão estar fortemente ligados ao contexto empresarial, de forma a não permitir que a universidade se distancie das estratégias empresariais. Devem estar amparados por um conjunto de valores comuns e compartilhados em toda a organização, os quais permitirão gerar a sinergia necessária para o sucesso do empreendimento. Esse conjunto de componentes poderá ser mais bem compreendido a partir da figura a seguir:

FIGURA 4: O MODELO MEISTER



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000

Segundo a autora, nem toda organização enfatiza igualmente esses dez elementos, mas a que ignora ou negligencia um ou mais componentes descobre que sua Universidade Corporativa talvez não esteja tão ligada ao desempenho, nem seja tão relevante para os negócios conforme o desejado. É melhor investir tempo e recursos em cada etapa do que colocar em risco todo o projeto. A seguir, apresentam-se as etapas previstas para o projeto de uma Universidade Corporativa.

**Formar um sistema de controle:** A visão que permite a criação de uma Universidade Corporativa quase sempre começa com o apoio da alta cúpula para a reestruturação da função da educação. Muito embora o apoio forte e visível da cúpula seja, certamente, um espaço para o sucesso geral da Universidade Corporativa, também é necessária uma coalizão entre os gerentes, para dar ao esforço um mínimo de massa nos estágios iniciais. Esta coalizão refere-se à criação de um sistema de controle em que não apenas o principal mentor está envolvido, mas um número significativo de gerentes se reúnem para desenvolver uma visão compartilhada da Universidade Corporativa.

Nem sempre é possível reunir todos da cúpula. Muitos acreditam que o esforço logo fracassará e preferem não se envolver. O líder da equipe precisa aprender a trabalhar com aqueles que querem mesmo participar, agradecer aos outros, mas não permitir que eles diminuam sua energia.

Uma estrutura de controle ideal precisa vincular as principais estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento de soluções de aprendizagem. Em essência, o sistema controlador oferece quatro papéis-chave, os quais devem estar prontos a responder os seguintes questionamentos:

**TABELA 6: A ESTRUTURA DE CONTROLE IDEAL**

<p>1 - Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras - Quais são as necessidades de aprendizagem da empresa para dar sustentação às estratégias empresariais? Como os negócios estão se expandindo globalmente e de que novas qualificações os funcionários precisam para participar dessa expansão global?</p>
<p>2 - Vincular o treinamento às principais estratégias - Como deve ser feito o vínculo? Quais são as prioridades de investimento? Ex. Estratégia para expansão da empresa na China: Isso significa desenvolver os mais modernos programas de treinamento, de idiomas, de diversidade cultural e o que quer que seja necessário para ter sucesso na China.</p>
<p>3 - Assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes - Quais são os procedimentos, processos e padrões para, antes de mais nada, determinar se o treinamento é a melhor solução e depois projetar, desenvolver e apresentar programas de aprendizagem em saudáveis bases econômicas?</p>
<p>4 - Oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem - Qual é a filosofia de aprendizagem da organização? Todos serão obrigados a participar desse processo por certo número de dias por ano? Ocorrerá durante o trabalho ou durante o tempo livre? Será desenvolvida cultura de aprendizagem contínua? Como? Como a filosofia de aprendizagem será comunicada para toda organização?</p>

Fonte: MEISTER, 1999, p.68

**Criar uma visão.** A coalizão dos membros do conselho desenvolve um quadro de futuro relativamente fácil de comunicar e causa uma impressão duradoura em todas as partes interessadas. Essa visão ajuda a clarear a direção na qual a Universidade Corporativa precisa caminhar.

Às vezes, o primeiro esboço vem de um líder da equipe encarregado de lançar a Universidade Corporativa, mas depois que o conselho controlador trabalha nele durante algum tempo, surge algo melhor através de uma combinação de raciocínio analítico e poder de imaginação. A visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa. Deve ainda evoluir à medida que a Universidade Corporativa for evoluindo, o ideal é que tudo seja fruto de um esforço conjunto.

**Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos.** De início, a Universidade Corporativa precisa definir o alcance de suas operações – o leque de funcionários atendidos e de programas oferecidos. Para ter sucesso, é necessário que o treinamento e a estratégia da empresa se estenda a toda cadeia de valor – clientes e fornecedores e comunicar-lhes suas estratégias. Outras duas importantes áreas em que podem ser agrupados os objetivos da Universidade Corporativa são:

- **Agente de mudanças culturais na organização** (ser veículo de comunicação para disseminar a visão e criar uma nova cultura corporativa); e
- **desenvolvimento das qualificações com base em competências** (enobrecer as qualificações, conhecimento e competências relacionadas ao cargo).

Depois de definido o alcance da iniciativa, os diretores da Universidade Corporativa precisam resolver de onde virão os recursos. Em geral, as empresas gastam 2,2% da folha de pagamento com educação e treinamento, incluindo o projeto, o desenvolvimento e a apresentação dos programas e excluindo os salários dos participantes nesse período.

Outro aspecto é como a iniciativa obterá recursos - alocação corporativa ou cobrança de serviços prestados às unidades de negócio? Uma pesquisa, Annual Survey of Corporate University Future Directions (2000), mostra que a tendência é de 70% das fontes de recursos virem da cobrança de serviços e 30% de verbas da organização. Espera-se, também, que as verbas de licenciamento de treinamento para clientes, fornecedores e organizações-chave dentro da cadeia de valor aumentem e contribuam para o orçamento global.

**Criar uma organização.** Quando se fala sobre Universidade Corporativa, surge um questionamento se todo o treinamento ficará a cargo de uma só supervisão. De acordo com MEISTER (1999), as organizações distribuem suas operações de maneira descentralizada, mantendo outras centralizadas. O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde será obtida a maior eficiência de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa. A decisão sobre quais funções ou atividades centralizar ou descentralizar normalmente depende das características da empresa. No entanto, percebe-se uma maior tendência a descentralizar os processos operacionais enquanto as funções estratégicas de educação permanecem centralizadas. Na tabela abaixo, aparece a distribuição mais utilizada das principais funções da educação corporativa.

TABELA 7: DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO
<p>Centralização das Funções de aprendizagem e desenvolvimento</p> <p>Controle geral – Conselho Consultivo de Treinamento</p> <p>Definição da filosofia de aprendizagem</p> <p>Processos e procedimentos comuns à aprendizagem: registro, administração, avaliação, marketing</p> <p>Aprovação de mapas para famílias de cargo/desenvolvimento do projeto</p> <p>Seleção e gerenciamento de fornecedores</p> <p>- Identificação de necessidades futuras de aprendizagem</p>	<p>SUA FUNÇÃO DE APRENDIZAGEM NA CORPORAÇÃO</p>	<p>Descentralização das Funções de Aprendizagem e Desenvolvimento</p> <p>Tradução da filosofia de aprendizagem para programas locais</p> <p>Recomendações dos parceiros locais de aprendizagem</p> <p>Apresentação no local</p> <p>- Fóruns para o compartilhamento das melhores práticas/ comunidades de prática</p>

Fonte: 1997 Corporate University Xchange, Inc

MACEDO (2001) acredita que os processos centralizados tendem a agregar maior produtividade ao todo, uma vez que reduzem estruturas, pessoas e, muitas vezes, atividades. Em contrapartida, em grandes corporações, essa centralização pode ensejar um declínio de qualidade, principalmente quando não há um adequado sistema de controle, o qual permita ao órgão centralizador operar ambientes geograficamente distantes. Para que isto não ocorra, qualquer centralização deve ser precedida de sistemas de informação bem desenhados, para que se tenha o controle e *feedback* nos diversos níveis do processo. Assim, quando se opta por ter um controle geral centralizado, deve se ter a garantia de que haverá informações que permitam exercer este gerenciamento a partir de uma só unidade. Também, ao se optar pela definição da filosofia de educação de forma centralizada, é necessário garantir que os sistemas de acompanhamento alimentem a unidade central com informações sobre a prática desta filosofia nas diversas localidades em que a organização atua.

Por outro lado, alguns processos têm características peculiares que os orientam para uma execução descentralizada. A contratação de parceiros de aprendizagem e a tradução de filosofia de aprendizagem em programas de educação locais normalmente ocorrem de maneira descentralizada. No entanto, nada impede que até estes processos sejam centralizados, desde que os requisitos de qualidade estejam preservados. Nessa direção, percebe-se uma rápida evolução da Tecnologia da Informação – TI, no suporte a esses processos.

**Identificar Interessados.** Um dos muitos aspectos que distingue uma Universidade Corporativa do departamento tradicional de TeD é a amplitude do público-alvo que ela atende; inclui toda cadeia de valor – não apenas funcionários, mas também fornecedores em um extremo e clientes no outro, passando por todo seu grupamento de parceiros. Uma vez determinada a clientela-alvo da Universidade Corporativa, a próxima missão é identificar as necessidades do cliente e focar aquelas que darão à Universidade Corporativa maior projeção.

**Criar produtos e serviços.** Quando estiver claro quais são as qualificações, o conhecimento e as competências que a empresa exigirá no futuro, a próxima tarefa será desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem.

O *Institute of Learning*, do Banco de Montreal, está tentando encorajar uma forma de interação que faça com que a aprendizagem informal e voluntária se espalhe por toda a organização – o que eles chamam de “Transferência de Conhecimento”. O primeiro nível é o curso realizado e o segundo é a própria participação no curso, quando se tem a oportunidade de compartilhar com os colegas as melhores práticas e conhecimentos, criando um outro nível de aprendizagem. O programa inclui tanto um treinamento formal quanto inúmeras iniciativas e aprendizagem informal que promovem a educação na prática.

O processo adotado para criar esse modelo de produto e serviços formais e básicos envolve equipes de profissionais de serviços que são responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de cada uma das escolas de aprendizagem e desempenham os seguintes papéis:

TABELA 8: MODELO DE ATRIBUIÇÕES

MODELO DE ATRIBUIÇÕES DO INSTITUTE OF LEARNING DO BANCO DE MONTREAL	
Gerente de Relacionamento com clientes	Trabalham diretamente com importantes grupos de clientes.
Especialista no Assunto	Determinam o que será aprendido; eles conhecem as qualificações específicas necessárias ao sucesso futuro.
Gerente de Aprendizagem	Determinam como a aprendizagem ocorrerá; eles recomendam como melhor aproveitar os métodos, as tecnologias e o ambiente em que a aprendizagem ocorrerá.

Fonte: Meister, 1999, p. 76

Este modelo demonstra a interação que os profissionais do negócio passam a desenvolver no âmbito de uma Universidade Corporativa. Aqui, todos, de alguma forma, participam na criação dos novos produtos da entidade.

**Selecionar parceiros de aprendizagem.** Uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresa de educação com fins lucrativos.

Uma das parcerias mais inovadoras é formada pela *AT&T School of Business* e a *Universidade de Phoenix*. A Universidade oferece aos funcionários a oportunidade de continuar seus estudos em um dos seus 51 *campi* e centros de aprendizagem espalhados pelos Estados Unidos. A *AT&T* terceiriza 50% de seus programas de treinamento internos sem precisar, para tanto, manter um quadro de funcionários permanente.

**Esboçar uma estratégia de tecnologia.** As empresas devem considerar as opções de tecnologia e os meios de aprendizagem logo no início da fase do projeto institucional e combinar o uso de várias tecnologias para distribuir a aprendizagem por toda a organização. Soluções *on-line*, via satélite, vídeo/teleconferência e no computador de mesa são recursos utilizados pela *Van Kampen American Capital University*, onde o aluno dita o ritmo da sua aprendizagem. A reitora dessa universidade aconselha que, logo no início do processo, deve-se considerar as várias opções e fazer três perguntas:

- A tecnologia é adequada às necessidades do aluno?

- Ela está disponível e é justificável?
- Simula condições reais de trabalho?

**Criar um sistema de avaliação.** Normalmente, os resultados do treinamento são medidos pelo número de horas de treinamento, por funcionários, por ano, pelo número de funcionários em treinamento e pela porcentagem de receita gasta em treinamento. Apesar desses indicadores serem importantes, eles medem apenas o investimento em treinamento e não o que ele produziu. É preciso uma abordagem holística quando se procura evidenciar o impacto da Universidade Corporativa na organização e não focar somente números.

Uma ilustração disso é o fato do Gerente de Pesquisa e Qualidade *do Institute of Learning* do Banco de Montreal recorrer a um antropólogo para efetuar uma avaliação etnográfica, para medir o impacto de mudança cultural.

Algumas universidades corporativas, além de aplicarem a avaliação nos quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento do cargo e retorno do investimento, estão atentas para a avaliação da solução dada para determinado desafio empresarial.

Um bom exemplo é a *University of Chicago Hospital*, que mede esses resultados segundo avaliações da satisfação de pacientes e médicos, assim como dos clientes, internos. Dada a meta de oferecer um serviço excepcional aos clientes a partir de um atendimento gerenciado, todas as perguntas feitas na avaliação estão relacionadas ao alcance dessa meta empresarial.

**Comunicar** Os programas bem sucedidos reconhecem que a comunicação efetiva do valor de uma Universidade Corporativa exige o envolvimento de um expressivo contingente de funcionários, que sabem exatamente o que está por trás dessa decisão. Algumas das perguntas mais freqüentes feitas por funcionários devem ser respondidas logo no início do processo.

**TABELA 9: PERGUNTAS MAIS FREQUENTES SOBRE A UC**

PERGUNTAS
O que é Universidade Corporativa?
Que tipos de programas estarão disponíveis através da Universidade Corporativa?
Por que a aprendizagem é importante para?
Quando a Universidade Corporativa estará operacional?
Em que a Universidade Corporativa será diferente da atual unidade de T&D?
Onde ocorrerá a aprendizagem da Universidade Corporativa?
Quem pagará pelos programas apresentados no catálogo da Universidade Corporativa?
Quem estará a cargo da Universidade Corporativa?
Como faço minha matrícula na Universidade Corporativa?
Os programas da Universidade Corporativa dão direito a créditos em cursos universitários?

Fonte: 1997 Corporate University Xchange, Inc

Uma vez respondidas estas perguntas, o reitor da Universidade Corporativa deve considerar as seguintes questões para promovê-la em toda a organização:

**Os membros do conselho devem ser o primeiro alvo da comunicação:** o objetivo é que os gerentes de cúpula comecem a interceder em favor da Universidade Corporativa nas suas interações com os funcionários, a fim de que seja criada consciência suficiente sobre a mesma, inclusive dos fundamentos, proposições básicas e benefícios, e que os gerentes transformem-se em embaixadores da aprendizagem.

**Criar veículos marcantes de comunicação:** pensar na Universidade Corporativa como um produto. Desenvolver na mente dos seus clientes um benefício motivador, o qual deve ser comunicado em uma mensagem de poucas palavras. Esta mensagem deve ser transformada em logomarca e acompanhar tudo que estiver ligado ao treinamento, transformando-se em uma marca – “*Marketing*” – de um produto conhecido, atraindo as pessoas para os programas e eventos especiais.

**Desenvolver veículos audaciosos de comunicação:** Além do catálogo tradicional, boletim informativo, anúncio via *e-mail*, pode-se incluir programas de

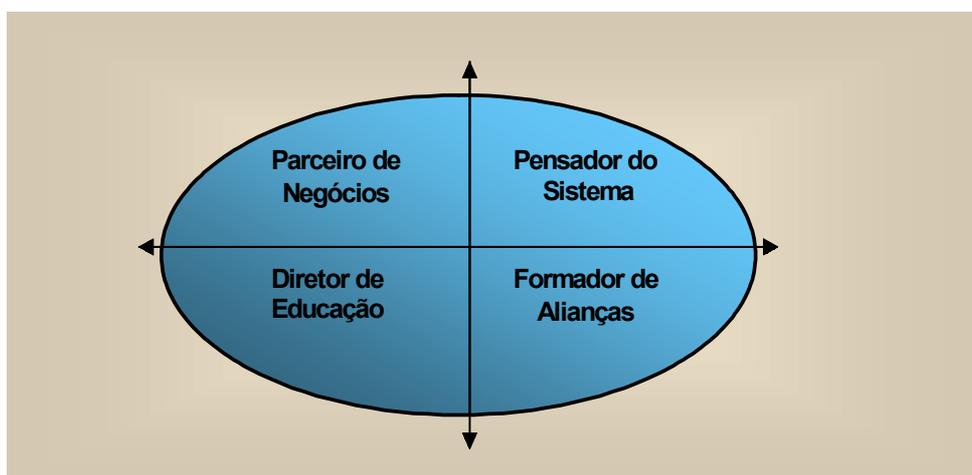
*marketing* de ampla escala que destaquem os fundamentos e contribuição da Universidade Corporativa.

**Divulgar o sucesso da Universidade Corporativa tem a ver tanto com clientes internos como com participantes externos:** Montar uma rotina de comunicação ou um grupo de comunicação que informe a clientes e fornecedores a efetividade da Universidade Corporativa, custos e benefícios do investimento no capital humano. Enfim, levando-se em consideração que a Universidade Corporativa é uma unidade de negócio que agrega valor e cujas realizações, portanto, devem ser comunicadas, também, aos participantes externos.

#### 4.11 O líder da Universidade Corporativa

A tarefa de lançar uma universidade corporativa é caótica, desafiadora e, quase sempre, bastante recompensadora. Nessa atmosfera, a experiência que o diretor de aprendizagem traz para a empresa é vital para o sucesso do empreendimento. Na pesquisa *Annual Survey of Corporate University Future Directions* (2000), quatro papéis foram citados como essenciais para o sucesso geral da iniciativa, conforme mostra a figura abaixo:

**FIGURA 5: PAPÉIS DE UM DIRETOR DE APRENDIZAGEM**



Fonte: 1997 Corporate University Xchange, Inc

**Parceiro de Negócios:** Conhecer a direção estratégica da empresa, seus produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, questões sindicais e como a organização está se posicionando no mercado global; compreender os problemas que a empresa está enfrentando; participar de reuniões estratégicas; ler os planos estratégicos das unidades de negócios; desenvolver relacionamentos operacionais

com gerentes seniores e recomendar soluções de aprendizagem que superem os desafios empresariais.

**Pensador do sistema:** esboçar uma visão, em parceria com o conselho consultiva, ligada aos objetivos empresariais da organização, de forma que as operações de aprendizagem e desenvolvimento formem um sistema unido por ações inter-relacionadas e não apenas sair “disparando” idéias e programas sem sentido. Todas as partes: visão, funcionários, desenvolvimento, organização, uso da tecnologia, estratégia de financiamento, abordagem de avaliação e veículos de comunicação devem funcionar como um todo unificado;

**Diretor de aprendizagem:** É um especialista em educação com disposição para assumir riscos e focar o desenvolvimento da eficácia da universidade corporativa no longo prazo, expandir treinamento e desenvolvimento para além dos funcionários internos, incluir todos os membros da cadeia de valor, eliminar as ineficiências das unidades de negócio e melhorar a satisfação dos interessados internos. Moldar a visão da aprendizagem contínua e garantir que os funcionários se responsabilizem pela própria aprendizagem; e

**Formador de alianças:** criar parcerias com gerentes internos, clientes externos, líderes sindicais e reitores de instituições de educação superior. Operar estrategicamente, formulando um plano empresarial e recomendando sua implementação desenvolvendo uma rede global de parceiros de aprendizagem.

#### **4.12 O Contexto do Surgimento das Universidades Corporativas**

A Universidade Corporativa está surgindo no século vinte e um como o setor de maior crescimento no ensino superior. Para compreender a importância dessas Universidades Corporativas tanto como padrão e modelo de estado da arte para educação superior quanto, num sentido muito mais amplo, como instrumento chave de mudanças cultural, é necessário compreender as forças que sustentam esse fenômeno. (MEISTER, 1999).

Em essência, são cinco:

**Organização flexível:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;

**Era do Conhecimento:** o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”, onde conhecimento é a nova base para a formação de riqueza quer seja no âmbito individual, empresarial ou nacional;

**Rápida obsolescência do conhecimento:** redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;

**Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda (sendo entendida como a capacidade de desenvolver novas competências para estar em condições de atender as contínuas exigências e desafios impostos no mercado de trabalho). No lugar de ocupacionalidade para a vida toda (entendido como emprego garantido).

**Educação Global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Essas tendências apontam fortemente para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários, surgindo, assim, a idéia da Universidade Corporativa como eficaz ferramenta para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

Segundo EBOLI (1999, p.111) “[a] realidade mudou, exigindo que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios”.

A Gestão do Conhecimento torna-se fundamental para o sucesso das organizações neste início de milênio, mas ela é apenas parte do processo.

Grandes empresas estão transferindo seu bem-sucedido modelo de negócios e estado da arte da tecnologia para Educação Corporativa. O número de organizações com Universidades Corporativas vem crescendo consideravelmente. As empresas que estão aplicando estes princípios estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções.

O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

#### **4.13 As Parcerias Estratégicas**

Devido à magnitude da tarefa de atualizar continuamente a base de conhecimentos da força de trabalho, as Universidades Corporativas estão juntando forças com as universidades convencionais, fundindo as metas de cada um dos funcionários, da corporação e da instituição educacional, em uma parceria mutuamente benéfica para os três. A nova parceria entre empresa e educação superior, por outro lado, está envolvida proativamente em atender às necessidades de qualificação da força de trabalho de amanhã. Por exemplo, em vez de simplesmente oferecer uma lista de exigências às instituições de ensino superior, as empresas agora estão detalhando quais são as qualificações, competências e conhecimento necessários ao sucesso de uma indústria, assim como no processo de criação, em parceria, de programas de formação (MEISTER, 1999, p. 183).

A autora acrescenta que as parcerias de sucesso entre empresas e universidades têm se transformado em verdadeiras alianças entre clientes e fornecedores, ancoradas numa concepção comum das necessidades futuras da força de trabalho.

O ponto de partida para construção de uma aliança com uma instituição de ensino superior, segundo MEISTER e EBOLI (1999), é a discussão aberta das partes envolvidas a respeito das concepções para essa parceria. O objetivo é atingir uma visão compartilhada e comum. O segundo passo é estruturar um plano empresarial que esboce as metas, as estratégias e os métodos de implementação requeridos para colocar em prática a visão compartilhada. Se a parceria empresa/instituição de ensino superior quiser obter êxito, ela deve escolher diretamente as questões empresariais mais críticas e mais importantes para cada um dos parceiros.

Baseado em entrevistas com reitores de várias Universidades Corporativas e de escolas de administração de empresas e de educação contínua, MEISTER (In EBOLI 1999), identificou quatro tipos de parcerias entre empresa e universidade

como os melhores exemplos, embora esses critérios possam mudar de empresa para empresa. São eles:

- Desenvolvimento de programas personalizados para educação de executivos;
- Criação de programas personalizados de graduação;
- Formação de um consórcio de parceiros de aprendizagem;
- Credenciamento da Universidade Corporativa em determinados casos.

Segundo EBOLI (1999, p.119)

“[a] concepção e implementação de uma Universidade Corporativa não garante que os esforços de treinamento da empresa se tornem eficazes em relação ao atingimento de seus objetivos individuais e coletivos do que antes de seu estabelecimento, se não forem empreendidas as ações necessárias para que efetivamente se promova a transição do paradigma anterior para o atual; desperdício seria conceber esta nova idéia dentro de estruturas e práticas antigas”.

Estas transformações têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a gestão do conhecimento, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o sucesso.

#### **4.14 Universidade Corporativa e as Tecnologias de Aprendizagem.**

O conceito de Universidade Corporativa se confunde com o conceito de aprendizagem utilizando apenas novas tecnologias à distância, sobretudo a *web*. Entretanto, esta percepção constitui-se em uma visão extremamente estreita do assunto. O que se percebe é que o nascimento, nos Estados Unidos, das Universidades Corporativas coincide com a evolução dessas tecnologias. Este fato na realidade vem contribuir para o estabelecimento de uma dinâmica de educação empresarial diferenciada e até certo ponto revolucionária.

A evolução tornou-se o desafio que define a competitividade no ambiente globalizado. PORTER (2002, p. 118) garante que a competitividade mudou, principalmente em nações e regiões desenvolvidas. Hoje, a melhoria operacional contínua é um fato e muitas empresas estão em condições de adquirir e instalar a melhor tecnologia atual. Entretanto, elas precisam ser capazes de inovar globalmente. Têm de criar e comercializar um fluxo de novos produtos e processos

que expanda a fronteira tecnológica e continuar avançando sempre á frente de seus concorrentes.

As Universidades Corporativas, através dos diversos mecanismos de aprendizagem e aliadas às tecnologias de educação a distância, permitiram um progresso considerável sob diversos aspectos. Do ponto de vista quantitativo, provocou uma revolução no sistema de acesso a produtos de treinamento nas empresas. Treinamento que antes jamais se pensou pudesse atender a uma determinada abrangência de público, e agora chega de maneira fácil a locais precários, atendendo a um número elevado de usuários.

Para BOLZAN (1998),

“muitas organizações perceberam as vantagens da qualificação profissional a distância, pois um número maior de pessoas pode ser atingido, em diferentes locais e de forma flexível, com custos menores. Acrescenta-se, ainda, a não necessidade de deslocamento”.

Alem de possibilitar atendimento a um número maior de pessoas, as novas tecnologias permitem um incremento também considerável na produção de novos treinamentos, utilizando mídias alternativas. Com isso, percebe-se um maior número de cursos oferecidos e mais pessoas se beneficiando deles. Essa revolução, como é reconhecida por alguns profissionais da área, representa o diferencial de uma Universidade Corporativa.

É importante discorrer sobre essas tecnologias mencionadas, sua funcionalidade e, principalmente, seu papel numa Universidade Corporativa. Vale notar que o conceito sobre o qual as novas tecnologias de desenvolvimento de pessoas estão balizadas já existe há bastante tempo: os chamados treinamentos a distância.

Segundo MOORE<sup>22</sup>, (citado por LOBO, 2002), têm-se, ao tratar da evolução da Educação a Distância, a divisão por gerações: A primeira geração, trata do estudo independente por correspondência e, com as universidades abertas, a segunda geração, se utilizando de teleconferências e de transmissão (*broadcasting*).

---

<sup>22</sup> MOORE, M. Administrative Barriers to Adoption of Distance Education - The American Journal of Distance Education - Volume 8 Number 3 (1994)  
MOORE & KEARSLEY, Distance Education – A Systems View. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.

Para a terceira geração, têm-se o conceito de redes e de multimídia. LOBO (2002) transcreve a tabela a seguir, proposta por BARCIA (1997):

**TABELA 10: AS GERAÇÕES DE ENSINO A DISTÂNCIA**

GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
1 <sup>a</sup>	Até 1970	Estudo por correspondência, no qual o principal meio de comunicação eram materiais impressos, geralmente um guia de estudo, com tarefas ou outros exercícios enviados pelo correio.
2 <sup>a</sup>	1970 a 1990	Surgem as primeiras Universidades Abertas, com <i>design</i> e implementação sistematizadas de cursos a distância, utilizando, além do material impresso, transmissões por televisão aberta, rádio e fitas de áudio e vídeo, com interação por telefone, satélite e TV a cabo.
3 <sup>a</sup>	A partir de 1990	Esta geração é baseada em redes de conferência por computador e estações de trabalho multimídia.

Fonte: BARCIA et al., 1997, p.9.

Embora não tenham ainda desaparecido no seu formato original, a partir de textos/apostilas e demais meios impressos, encaminhados ao público através dos sistemas postais, a metodologia do ensino a distância, por intermédio da *web*, está sobremaneira ancorada por premissas e processos extraídos dessa prática bastante antiga.

Outro assunto que merece destaque, por ainda gerar confusão entre vários profissionais de RH, diz respeito ao conceito da EaD e autotreinamento.

Muitas vezes o conceito é aplicado indistintamente pelas empresas, sem considerar a enorme diferença entre eles. Este tipo de confusão pode levar essa organização a não extrair os máximos resultados de cada uma delas, já que, sendo diferentes, devem ser suportados por métodos, processos e premissas diferentes.

O autotreinamento não requer a interação externa no período de aprendizagem. O programa é formado de tal forma que o aluno seja capaz de conduzir o seu desenvolvimento sem ajuda externa de um professor que o auxilie. O estudante, nesse caso, é o único responsável pelo resultado do seu processo de aprendizagem.

LOBO (2002), acredita que

“[a]o tratar-se do meio CBT, *Computer Based Training*, ou seja, treinamento baseado em computador, considera-se programas através dos quais os estudantes interagem com as informações de um determinado tema ou curso, através de um computador pessoal. Os programas podem estar instalados no computador, podem ser executados via CD-ROM (*Compact Disk – Read Only Memory*) ou ainda via Internet”.

Segundo o autor têm-se as seguintes aplicações do computador para Educação a Distância em quatro categorias:

- CAI - Computer Assisted Instruction - utiliza o computador como uma máquina de ensinar que apresenta discretas lições para atingir específicos mas limitados objetivos educacionais;
- CMI - Computer Managed Instruction - usa os ramos do computador, armazenagem e recuperação de dados para organizar a instrução e acompanhar o progresso e os trabalhos dos alunos;
- CMC - Computer Mediated Communication - descreve as aplicações via computador que facilitam a comunicação. Exemplos incluem correio eletrônico, conferência por computador e fóruns eletrônicos;
- Computer-Based Multimedia - Hypercard, hypermedia e uma geração ainda em desenvolvimento de ferramentas.

O ensino a distância traz consigo o desafio de obter todos os benefícios, até então auferidos com a utilização de metodologias tradicionais de educação em sala de aula, a partir de um processo em que os interlocutores estão fisicamente distantes. Além disso, traz a pretensão de obter, ainda, um maior ganho de qualidade do processo educacional.

De acordo com LOBO (2002), pode-se considerar que há basicamente dois tipos de modelos de EaD:

- **Modelos abertos:** são aqueles que oferecem cursos com temas e conteúdos pré-definidos, sem o conhecimento prévio das características dos alunos a serem atendidos;

- **Modelos customizados:** cursos formatados sob demanda, isto é, adequados às necessidades dos alunos, que são conhecidos antes do oferecimento do programa de EaD. São também chamados como *taylor made*, sob demanda e/ou como “fechados”.

**TABELA 11: RELAÇÃO ENTRE MÍDIA E MEIO UTILIZADO PARA PROGRAMAS DE EAD**

Mídia	Meio Utilizado
Teleconferência	Satélite, telefonia fixa, microondas
Videoconferência	Datafone 64, ISDN, rádio-freqüência, microondas, satélite
Video-aulas	Correios, TV a Cabo, TV aberta, satélite
CBT <sup>23</sup>	Correios, telefonia fixa
Material impresso	Correios, telefonia fixa
Internet	Telefonia fixa, ISDN, rádio-freqüência, microondas, satélite

Fonte: LOBO, (2002)

### Segundo o autor

“[m]uito observa-se o uso do termo e-learning, significando aprendizagem por meios eletrônicos, e na maioria dos casos estudados e conhecidos, significando unicamente a disponibilização de informações na *Web*, sem o devido acompanhamento, seja acadêmico, seja administrativo. O aluno a distância, isto é, o Aprendiz, tem características que favorecem a auto instrução, como a independência e a necessidade de estudar em horários alternativos. Contudo, não se deve deixar este Aprendiz “desamparado” LOBO (2002, p. 162)

Muitas ferramentas têm aparecido em todo o mundo com a intenção de facilitar o gerenciamento do ambiente virtual. Elas podem auxiliar no desenvolvimento e aplicação de cursos, no controle da secretaria, além de em outras funções fundamentais para administração da Universidade Corporativa. Algumas ferramentas automatizadas de apoio a este processo são analisadas por MELO (1998):

<sup>23</sup> De acordo com YOAKAM, 1999, CBT is typically self-paced instruction that learners access from desktop computers. The training materials might be installed on the local computer, CD-ROM, Laserdisk, or accessed from a computer network, ou seja, o CBT é tipicamente instrução programada, que os alunos utilizam através de seus computadores, podendo ser instalados em um computador local ou em rede, estar contido em um CD-ROM ou disco laser.

- *HM-Card* – <http://www.iicm.edu/hmcard>
- *LearningSpace* – <http://www.lotus.com/home/nsf/tabs/leanspace>
- *TopClass* – <http://www.wbsystems.com>
- *Virtual-U* – <http://emediadesign.com/sfu/index/html>
- *WebCT* – <http://homebrewl.es.ucb.ca/webct/>

Todos os sistemas estão bem descritos em suas homepages. Alguns ambientes, como *Learning Space* e *TopClass*, oferecem excelentes *White papers*. *HM-Card* dispõe de uma versão para fins avaliativos e o *download* do sistema depende de senha fornecida pelo administrador. Cursos desenvolvidos em *LearningSpace* podem ser acessados via *browser web*, após a obtenção de senha. As ferramentas para construção de cursos em *Virtual-U* e *webCT* são *freeware*. *TopClass* pode ser usado gratuitamente por 120 dias.

A maior parte das Universidades Corporativas estão se utilizando de algum tipo de ferramenta automatizada, como as mencionadas acima. Para aplicação de programas de treinamento a distância, a utilização de algum tipo de tecnologia da informação é imprescindível. Outras optam por desenvolver um sistema em suas dependências, como forma de obterem uma aplicação mais customizada aos seus processos internos. Nota-se que as ferramentas citadas são construídas de acordo com padrões de mercado, com características particulares, que muitas vezes não atendem às necessidades de algumas organizações.

A opção pela utilização de uma ou outra ferramenta automatizada, ou mesmo pelo desenvolvimento interno de alguma, está relacionada a diversos fatores organizacionais, dentre os quais destacam-se:

- Volume do público a ser atendido;
- Produtividade requerida na construção de programas de treinamento;
- Nível do investimento em educação;
- Processo de amadurecimento da Universidade Corporativa;
- Orientação da organização para tecnologias;
- Nível de exigência de controles.

O quadro abaixo traz dez *websites* de Universidades Corporativas, os quais poderão ser visitados através da internet.

**TABELA 12: WEBSITES DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

COMPANHIA	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	URL
Coldwell Banker	Universidade Coldwell Banker	<a href="http://www.cbu.com/pub/index.cfm">http://www.cbu.com/pub/index.cfm</a>
Cutler-Hammer	Universidade Cutler-Hammer	<a href="http://ch.cutler-hammer.com/training/trainng.htm">http://ch.cutler-hammer.com/training/trainng.htm</a>
Dell Computer Corp.	Dell Learning	<a href="http://dellapp.us.dell.com/careers/working/benefits/learning/index.htm">http://dellapp.us.dell.com/careers/working/benefits/learning/index.htm</a>
IDX Systems Corporation	Instituto de Tecnologia IDX	<a href="http://institute.idx.com">http://institute.idx.com</a>
Motorola	Universidade	<a href="http://um.motorola.com">http://um.motorola.com</a>
SCT Corporation	Universidade SCT	<a href="http://www.sctu.com">http://www.sctu.com</a>
Cia De Águas do Sul da Califórnia	Employee Development University	<a href="http://www.eduniv.com">http://www.eduniv.com</a>
Symbol Technologies	Universidade Symbol	<a href="http://edu.symbol.com">http://edu.symbol.com</a>
Departamento da Defesa dos EUA	Defense Acquisition University	<a href="http://dau5.fedworld.gov/dau.index.htm">http://dau5.fedworld.gov/dau.index.htm</a>
Sistema Hospitalar e de Saúde da Universidade de Chicago	Academia de Universidade de Chicago	<a href="http://www.uchospitals.edu/academy.html">http://www.uchospitals.edu/academy.html</a>

No capítulo cinco, a seguir, apresenta-se uma descrição pormenorizada do modelo conceitual de Universidade Corporativa desenvolvido e implantado pelo GRUPO ALGAR.

## **5. ESTUDO DE CASO - UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS - UNIALGAR**

## 5.1 Introdução

Pretende-se, com este estudo de caso, conhecer o processo de desenvolvimento de um modelo de Universidade Corporativa, buscando analisar as ações, etapas, problemas, contemplando as fases do processo – concepção, implementação e manutenção - à luz dos conceitos apresentados neste trabalho.

A escolha da empresa pesquisada, baseou-se no critério de desempenho reconhecido pelo mercado nacional. Assim, o GRUPO ALGAR, considerado uma das seis primeiras melhores empresas para se trabalhar<sup>24</sup>, constitui o objeto de estudo desta pesquisa. Para alcançar os objetivos desse trabalho, foi realizada uma visita técnica no dia 26 de abril de 2002, a Universidade de Negócios do GRUPO ALGAR, localizada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, onde foram obtidas as informações relativas a este estudo de caso.

O levantamento das informações se deu através de entrevistas com funcionários, da leitura de documentos e relatórios empresariais, das apresentações assistidas, dos dados obtidos por questionário, da leitura de jornais e revistas. Todo material levantado foi organizado com o objetivo de melhor abordar a questão.

O que será enfatizado aqui é o processo que fez acontecer algo que foi proposto, a partir do desejo e da visão de um conjunto de pessoas engajadas num propósito comum, de criar uma Universidade de Negócios para, através da aprendizagem, formar uma cultura forte, que preservasse e reforçasse a identidade do grupo, e também como forma de se preparar para os desafios futuros.

## 5.2 O GRUPO ALGAR

Para a apresentação deste estudo, é necessário ressaltar que a empresa pesquisada autorizou a divulgação de todos os dados aqui relatados. Assim, o GRUPO ALGAR é um conglomerado empresarial genuinamente nacional com capital social de origem familiar, tendo seu principal foco em Telecomunicações. É um dos maiores grupos privados nacionais, operando com vinte empresas, agrupadas nas divisões Telecom, Agroalimentar, Serviços, Lazer e Entretenimento.

---

<sup>24</sup> Segundo – Guia Exame – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2001. Ed. 749. 2002.

TABELA 13: ESTRUTURA DE NEGÓCIOS DO GRUPO ALGAR

ALGAR			
Telecom	Agribusiness	Serviços	Entretenimento
ALGAR Telecom	ALGAR Agro	ABC Propaganda	POUSADA DO RIO QUENTE Resorts
ACS	ABC A&P	ABC Táxi Aéreo	
ATL	ABC INCO	COMTEC	
CTBC Telecom		CNABC	
CTBC Celular		SABE	
ENGESETE		SPACE	
IMAGE Telecom			
ENGEREDES			
TESS			
NETSITES			

Fonte: ALGAR – 2002

A divisão Telecom desenvolve e opera negócios no mercado brasileiro de Telecomunicações. Suas subsidiárias e coligadas são empresas que atuam em serviços de telefonia fixa, telefonia celular, engenharia, manutenção de redes de comunicação, transmissão de longa distância e TV por assinatura, é controlada pela ALGAR em parceria com a Interational Finance Corporation (IFC) e a The Williams Companies Inc.

A ALGAR Agro é uma *holding* responsável pela geração, gerenciamento e desenvolvimento de negócios na área agroalimentar. Tem sua sede também na cidade de Uberlândia, no Estado de Minas Gerais.

A divisão de serviços engloba negócios variados neste segmento: propaganda, táxi aéreo, serviços de informação etc. Entre as empresas, destaca-se a ABC propaganda S/A, que é uma agência de publicidade que foi criada para atender às necessidades de comunicação do grupo. Com a ampliação de seus negócios, passou a integrar a Rede Nacional de Agências Coligadas da Salles/DMB&B Publicidade.

A divisão de Lazer e Entretenimento é responsável pela gestão da Pousada do Rio Quente Resorts. Trata-se de um empreendimento de hotelaria e lazer, localizado no Estado de Goiás, tendo como atração as águas termais. Com soluções de hotelaria variadas, oferece estrutura completa de entretenimento para turismo e empresas.

Entre as principais empresas do GRUPO ALGAR estão a CTBC Telecom – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – atuando no interior do Estado de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e a ATL – ALGAR Telecom Leste – operadora de telefonia celular banda B nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

### **5.3 Breve histórico do GRUPO ALGAR**

A história do GRUPO ALGAR começou na segunda metade da década de 50, em Uberlândia, Minas Gerais, uma região com grande atividade industrial e de serviços e uma das zonas rurais mais produtivas do Brasil, de onde as empresas expandiram sua área de operação para todo o país.

Sua história é a própria história de seu fundador o comendador Alexandrino Garcia, que começou com um pequeno posto de combustível e uma máquina de beneficiar arroz. Mais tarde, ele adquiriu a pequena companhia telefônica existente em Uberlândia e deu a ela o nome de Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC), transformando-a numa grande empresa regional. Durante trinta anos, a CTBC foi a única empresa privada de comunicação telefônica, no Brasil. Cresceu e se desenvolveu entre as empresas estatais, tendo a sua concessão renovada com base em avaliações de sua eficiência e capacidade tecnológica.

As demais empresas que foram compondo o grupo nasceram dos resultados financeiros da CTBC e atuavam em diferentes segmentos da economia. Em 1988, o grupo era formado por mais de setenta empresas e foi necessário uma reestruturação para atender as necessidades internas e a nova demanda de mercado.

A proposta para uma nova ALGAR surgiu neste mesmo ano, quando o principal acionista Luiz Alberto GARCIA<sup>25</sup> assumiu a presidência do grupo em

---

<sup>25</sup> GARCIA, Luiz Alberto – Referências ao presidente do GRUPO ALGAR e presidente da UNIALGAR – ALGAR Universidade de negócios.

substituição a seu pai, e tendo como principal responsabilidade alavancar os resultados dos negócios da família. Sua meta foi profissionalizar a gestão do grupo e das empresas.

Como medida inicial, foi nomeado, com amplos poderes de decisão, o italiano com formação francesa Mário GROSSI<sup>26</sup> para o cargo de vice-presidente do grupo. Um executivo com grande visão de negócio, experiência administrativa e financeira internacional, conhecimento de modernos modelos de gestão, objetivo e carismático, voltado para pessoas e convencido das vantagens da gestão participativa.

Coube a esse profissional fazer a reestruturação do grupo, reavaliando os negócios, reestruturando as empresas e dando foco à organização. A reestruturação se deu em dois pontos: nos modelos Estrutural e Cultural.

O resultado inicial foi a redução de setenta para vinte e uma empresas, e a constatação da necessidade eminente de educação específica não só para as suas lideranças como também para as bases.

Foi um período de grandes mudanças, consolidação de novas sistemáticas de trabalho, aperfeiçoamento de programas e desenvolvimento de ferramentas essenciais para dar consistência às ações.

#### **5.4 Um novo modelo de gestão**

Partindo desses princípios, foi desenvolvido o modelo de gestão chamado Empresa-Rede, com o objetivo de superar os obstáculos e atingir melhores resultados. Para tanto, foi preciso mobilizar todas as pessoas da organização, sem distinção de função ou posição hierárquica. O sucesso dessa estratégia estava condicionado ao amadurecimento e comprometimento de seus associados, assim como do entendimento e da adesão tanto das lideranças quanto das bases.

Era prioritário que o novo modelo de gestão mudasse a realidade existente, introduzindo novos valores para o estabelecimento de uma nova relação entre as pessoas e as empresas do grupo. Foi gerada motivação coletiva capaz de disseminar, entre os funcionários, um forte sentimento de comprometimento com a organização. Além disso, o processo de mudança também foi responsável pela

---

<sup>26</sup> GROSSI, Mario – Foi vice-presidente executivo (CEO) do GRUPO ALGAR, no período de 1989 a 1997 e atualmente é membro do conselho de administração do grupo.

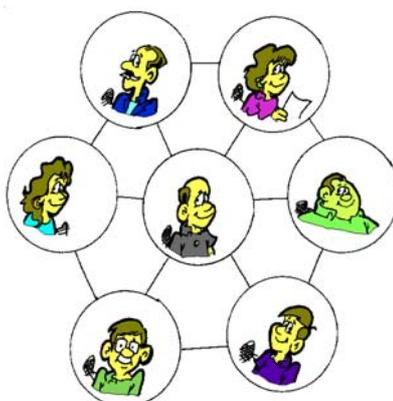
adequação das empresas a um cenário de mudanças contínuas, por inovações no campo tecnológico, pela capacidade de lidar com as incertezas de mercado, etc.

GROSSI foi o mentor das idéias e sugestões; Cícero Domingos PENHA<sup>27</sup> foi o artífice que transformou as idéias em conceitos e estes em políticas, diretrizes e práticas, dando forma ao novo modelo de gestão.

Dentro do conceito de Empresa-Rede, a proposta foi revisar os modelos estruturais e culturais vigentes internamente na época, migrando de uma Estrutura Piramidal para Estrutura-Rede, levando os *Talentos Humanos* a evoluir da *Cultura de Emprego* para a *Cultura de Comprometimento*. Neste contexto, os então *Recursos Humanos* passaram a ser encarados e geridos pela empresa como *Talentos Humanos*, e de *funcionários* passaram a ser entendidos e tratados como *associados*.

Para alcançar estes objetivos, foi preciso partir para uma administração horizontal e de participação. Os níveis hierárquicos foram reduzidos a três – Associado, Coordenador e Diretor – os setores foram transformados em “Centros de resultados”. Estes centros foram subdivididos em grupos com não mais que cinquenta associados, tendo objetivos, metas e responsabilidades claramente definidos, funcionando como microempresa dentro de uma grande empresa. O objetivo era alcançar a excelência empresarial através da mobilização dos talentos humanos em torno de uma causa comum conforme organograma da figura 6.

**FIGURA 6: ORGANOGRAMA DA EMPRESA-REDE**



Fonte: ALGAR Universidade de Negócios – 2002

<sup>27</sup> PENHA, Cícero Domingos – Vice presidente de talentos humanos do GRUPO ALGAR e diretor geral da UniALGAR

A fragmentação da estrutura e o inter-relacionamento dos diversos centros de resultado se transformaram numa verdadeira rede interna. Daí, o nome Empresa-Rede, batizado pelo GRUPO ALGAR, que adotou este modelo para suas empresas PENHA (2002, P. 29).

Segundo o autor, uma mudança estrutural é feita sem grandes dificuldades, entretanto a mudança cultural é mais demorada e apresenta-se como um exaustivo processo de reeducação na maneira de agir e de pensar das pessoas.

Com o objetivo de auxiliar e fixar os princípios e os valores propostos pelo grupo, preparou-se a primeira edição de um manual para servir de ajuda na compreensão da filosofia da Empresa Rede. Esse manual despertou o interesse não só dos associados, mas de vários profissionais de outras empresas, de estudantes e de instituições interessadas em conhecer o novo modelo de gestão. Foram construídos os princípios, suas definições e expectativas acerca da sua aplicação prática, no dia a dia do trabalho.

Para aumentar a compreensão do contexto organizacional que levou à criação de uma Universidade Corporativa, serão citados os princípios mais diretamente relacionados à forma como a organização orienta suas estratégias, suas ações de capacitação e de desenvolvimento. São eles:

- **Qualidade Total:** significa fazer tudo bem feito desde a primeira vez.
- **Ser uma Organização de Aprendizagem:** os talentos, independentemente de posições funcionais, buscam sempre aprender em conjunto.
- **Erro:** o erro, quando não intencional ou não cometido de maneira negligente, transforma-se em oportunidade de aprendizagem.
- **Investir em Treinamento e Formação:** tanto o treinamento quanto a formação são vistos pela empresa como investimento.
- **Ter Objetivos Claros:** todos sabem o que devem fazer, onde pretendem chegar, como e quando.
- **Avaliar Performance:** todos são avaliados periodicamente.

- **Dar Oportunidade aos Talentos:** antes de buscar um talento de fora da empresa é verificado se não há algum talento interno preparado para assumir a função.

#### 5.4.1 Resistência às mudanças

Como ainda não existia uma cultura de treinamento e desenvolvimento, as pessoas resistiram inicialmente às mudanças impostas pela nova gestão. Abandonar a área de conforto em que se encontravam exigia o enfrentamento do novo e dos desafios que estavam por vir. Aos poucos, as pessoas foram vencendo suas dificuldades e os programas de formação, desenvolvimento, especialização e reciclagem ganharam *status* e reconhecimento por parte de todos.

Assim, o GRUPO ALGAR desenvolveu seu próprio modelo administrativo – uma nova forma de gestão que foi o ponto de partida para a modernização do sistema gerencial que dá sustentação até hoje aos negócios do grupo.

Segundo GROSSI (in PENHA, 2001, p.8),

“As transformações mais recentes confirmam, que se de um lado é indispensável reconhecer e antecipar as tendências dos mercados de outro lado é importante fazer isso partindo de um modelo que valorize os talentos humanos, criando uma cultura eficiente e experimentada, que seja flexível frente às novas solicitações, mas, ao mesmo tempo, firme nos seus princípios e valores fundamentais”.

PENHA (2001) considera que a flexibilidade nas relações de trabalho não só é possível como necessária para a moderna competição. O respeito ao ser humano é o ponto chave para obter dele a motivação e as idéias criativas que farão o diferencial dos negócios. Reforça que o respeito à organização, através do cumprimento das regras, é de capital importância para que ela cresça e torne-se perene como geradora de riqueza e trabalho.

“Em qualquer democracia há uma hierarquia baseada em competências e responsabilidades, há direitos, mas há também obrigações a serem cumpridas. A Empresa Rede é o exemplo vivo disto”(idem, ibidem, p.15).

Para manter funcionando a nova estrutura organizacional, a equipe de desenvolvimento corporativo<sup>28</sup> e de talentos humanos<sup>29</sup> se desdobravam na busca

---

<sup>28</sup> A Equipe Corporativa é constituída por profissionais de nível estratégico e tem como objetivo a definição das políticas e diretrizes das empresas.

de alternativas para atender, de forma mais eficiente, às necessidades de formação dos gestores e das pessoas da organização. Paralelamente, o GRUPO ALGAR encontrava-se em fase de expansão nos negócios. Realizava novas parcerias nacionais e internacionais e era necessário preparar seus associados<sup>30</sup> para enfrentar as diversidades e ainda trabalhar produtivamente. Assim, a Universidade ALGAR surgiu da necessidade de se empreender uma educação corporativa voltada para o desenvolvimento das competências essenciais da organização, as estratégias de negócio e a efetiva gestão do conhecimento.

## **5.5 UNIALGAR - ALGAR Universidade de Negócios**

Os primeiros contatos do grupo com o tema Universidade Corporativa ocorreram em 1989, quando o presidente do grupo visualizou a necessidade de realizar mudanças que atendessem ao novo cenário socioeconômico mundial. Em meados de 1996, num evento interno que reuniu seus principais executivos para análise do negócio e definição de estratégias de longo prazo, o acionista controlador - reforçando ainda mais a importância da adequada preparação da equipe interna para fazer frente aos crescentes desafios impostos pelo crescimento da Empresa e pela concorrência internacional - divulgou seu interesse em criar uma escola ou universidade para dar oportunidade de capacitação técnica aos funcionários.

Como uma universidade tradicional requer vários procedimentos legais e burocráticos, decidiu-se pela Educação Corporativa. Naquela época, o conceito de Universidade Corporativa já era discutido nos Estados Unidos, mas poucas empresas no Brasil trabalhavam com ele.

A equipe de talentos humanos procurou entrar em contato e acompanhar a evolução de algumas Universidades Corporativas no Brasil e no mundo, visando conhecer suas experiências para viabilizar o vislumbrado projeto de Universidade de Negócios<sup>31</sup>. Algumas experiências que serviram como referência: Universidade IBM, Universidade da Price Waterhouse, Universidade Mc Donalds, dentre outras. A equipe conheceu alguns especialistas estrangeiros nesse assunto. Ficaram, então,

---

<sup>29</sup> A Equipe de Talentos Humanos é responsável pela implementação das políticas de Recursos Humanos. O GRUPO ALGAR optou por utilizar o termo “talentos” em oposição ao tradicional “recursos”.

<sup>30</sup> O termo “associado” refere-se ao empregado visto como parceiro do negócio.

<sup>31</sup> Inicialmente, chamou-se o empreendimento de “Universidade de Negócios”.

convencidos de que a Universidade Corporativa seria a melhor forma de manter atualizados os seus profissionais.

Em 1998, inspirados na proposta de Jeanne C. MEISTER<sup>32</sup>, o grupo foi definindo e estruturando, passo a passo, sua própria Universidade Corporativa: a UNIALGAR (ALGAR Universidade de Negócios). Além da base conceitual daquela autora, a empresa teve também o apoio de duas consultorias: uma para auxiliar na definição do direcionamento estratégico (visão, missão, foco estratégico, escopo de atuação e prioridades de ação) e outra para auxiliar no desenvolvimento da grade curricular a ser adotada, dando rumo aos interesses e objetivos traçados pela organização.

Como resultado do trabalho de direcionamento estratégico da UNIALGAR, foi definido:

- ↳ **Missão:** promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do GRUPO ALGAR, através do processo de aprendizagem contínua.
- ↳ **Foco Estratégico:** formação e desenvolvimento dos talentos humanos em gestão de negócios.
- ↳ **Visão:** a Universidade como propulsor de desenvolvimento sustentado de mudanças e transformação, visando a continuidade do grupo.
- ↳ **Identidade:** A ALGAR Universidade de Negócios é uma entidade educacional de direito privado, sem fins lucrativos, com um foco estratégico e uma missão específica.
- ↳ **Valores:** São os mesmos valores do GRUPO ALGAR:
  - Respeito aos investidores.
  - Crença no Brasil.
  - Valorização dos talentos humanos.
  - Valorização da marca.
  - Transparência nas ações.
  - Encantamento dos clientes.

---

<sup>32</sup> MEISTER, J. C. Educação Corporativa. Tradução: Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

- Espírito empreendedor.
- Permanente mutação.
- Responsabilidade social
- Zelo pela reputação empresarial.

↳ **Objetivos:** preparar os melhores profissionais do mercado, buscando promover a formação, reciclagem, aperfeiçoamento e especialização, dotando seus profissionais de uma maior capacidade em resolver problemas complexos, tomar decisões rápidas e precisas, impulsionando o desenvolvimento e o progresso das empresas onde trabalham. Estes objetivos são traçados segundo a orientação de quatro eixos estratégicos:

- O desenvolvimento individualizado de executivos.
- A proposta de educação continuada.
- A formação de potenciais sucessores para níveis executivos.
- A formatação do programa “Jovem Empreendedor”.

Os quatro eixos estão alinhados com o Planejamento Estratégico para 2002 e 2003 e são propostas da UNIALGAR no sentido de proporcionar metas de crescimento, tendo como visão a perenidade do GRUPO ALGAR (ver anexos).

### **5.5.1 O Sistema Integrado de Gestão de Talentos Humanos**

O modelo da UNIALGAR constitui um sistema integrado de gestão de talentos humanos e tem como eixo principal as competências definidas como essenciais ao GRUPO ALGAR. A Universidade de Negócios participa desta construção, cumprindo o papel fundamental de promover instrumentos que permitam a gestão e o desenvolvimento do capital intelectual, através de alguns processos como:

**FIGURA 7: O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS**



Fonte: Site [www.uniALGAR.com.br](http://www.uniALGAR.com.br)

### **5.5.2 Competências Essenciais**

O presidente do GRUPO ALGAR garante que, hoje, a UNIALGAR é um diferencial para a organização por ter-se transformado em uma metodologia de valorização dos talentos humanos. Ela tem a proposta de complementar a formação acadêmica, desenvolvendo as competências essenciais para os negócios do grupo. Através dela, o desafio de acompanhar a evolução do conhecimento e formar líderes e sucessores gerou um modelo que garante a organização liderança nos mercados em que atua. Esse modelo está baseado em sete competências a saber:

- Visão do Futuro.
- Gestão de Resultados (fazer acontecer).
- Gestão de Mudanças.
- Inovação.
- Foco no Cliente.
- Negociação.
- Liderança Educadora.

### 5.5.3 Sistema de Gestão de Performance

É um dos pilares que sustenta toda as ações e projetos de desenvolvimento dos talentos humanos. Depois de planejado, coordenado e desenvolvido, este processo tornou-se um valioso instrumento de gestão de pessoas, subsidiando decisões importantes e estratégicas de gerenciamento do GRUPO ALGAR. Este processo consiste em cinco etapas:

- Avaliação das competências.
- Avaliação do cumprimento de objetivos.
- Contratação de novos objetivos.
- Painel de desenvolvimento.
- Avaliação geral.

Constitui um momento de *feedback* realizado anualmente, onde é criado um ambiente e um tempo para que o avaliador e o avaliado possam olhar para os fatos e acontecimentos de um passado recente, revendo níveis satisfatórios para as competências, projetando desafios e propondo melhorias e desenvolvimento para o futuro.

### 5.5.4 Processo de Desenvolvimento Individualizado – PDI

Baseia-se nas competências essenciais e tem como objetivo conhecer os perfis dos profissionais do grupo para propor um plano de desenvolvimento personalizado, tendo em vista as demandas e desafios que o mercado apresenta.

Etapas do PDI:

- Avaliação de perfil: identifica o grau de alinhamento do profissional com as competências específicas (ao cargo) e essenciais (ao grupo), sugerindo atividades para diminuir a distância entre resultado observado e desejado.
- Acompanhamento: aconselha e monitora projetos de desenvolvimento profissional e pessoal, com objetivo de adequar o perfil do profissional aos desafios próprios do cargo.

### 5.5.5 Programa de Potenciais Sucessores

Um programa que tem como proposta a preparação de profissionais com potencial para ocuparem, no futuro, cargos executivos essenciais e estratégicos no grupo. Os profissionais indicados para participação neste programa são submetidos a um processo seletivo e a um PDI específico - no decorrer da formação, os potenciais sucessores são alocados em programas que possibilitam trabalhar as exigências de preparação para o exercício do cargo para o qual foi indicado.

### 5.5.6 Plano de Educação Continuada

O Plano de Educação Continuada atua como uma espécie de plano “guarda-chuva”, sob o qual se encontram cursos e programas de treinamento e desenvolvimento presenciais e a distância, com finalidades específicas, que se renovam anualmente e que têm como objetivo a adequação dos conhecimentos habilidades do participante aos desafios, às atribuições e responsabilidades do cargo.

### 5.5.7 Currículo Educacional

A Universidade tem um currículo educacional onde oferece uma gama de programas. Cada programa tem um público alvo específico, sendo que muitos deles abertos a todos os 8.100 associados, ou seja, desde o pessoal de *staff* até o presidente. Programas de 2002:

- ↳ **ALGAR Capacitação Essencial:** Destinado a formação de executivos com menos de dois anos na função, potenciais sucessores e talentos com potencial diferenciado. Composto de módulos integrados, objetiva desenvolver as competências essenciais, para sustentar o crescimento e a competitividade da organização.
- ↳ **Programa de Gestão Avançada I:** Destinado à reciclagem e aperfeiçoamento de executivos com mais de dois anos em posição gerencial. Composto por módulos integrados, objetiva promover o aperfeiçoamento e a especialização dos executivos, com foco na consolidação das competências essenciais corporativas, assegurando ao grupo a conquista e manutenção de posições de liderança nos mercados em que atua.

- ↳ **Programa de Gestão Avançada II:** Destinado à reciclagem e especialização dos acionistas, comitê executivo do grupo e diretores superintendentes das empresas do GRUPO ALGAR. Programa composto de cursos e eventos de importância estratégica para o direcionamento e os resultados do grupo.
- ↳ **Programa Estratégico de Formação:** Destinado a todos os associados, contemplando cursos e eventos com temas e conteúdos atuais e selecionados de acordo com o impacto que possam causar em termos de resultados ou com a urgência ou prioridade fixada pelo grupo ou qualquer de suas empresas.
- ↳ **Programa de Gestão de Processos:** Destinado a todos os associados, visa sensibilizar para a necessidade de revisão constante dos processos com foco na otimização econômico financeira e de resultados qualitativos, provendo o aprimoramento de produtos e serviços oferecidos pelas empresas do grupo.
- ↳ **Programa de Cidadania Corporativa:** Destinado a todos os associados, visando Internalização e divulgação dos princípios e valores que constituem a cultura ALGAR.
- ↳ **Programa de Tecnologia da Informação:** Destinados a todos os associados da divisão Telecom. Visa qualificar profissionais para atuarem no setor, com formação técnica e gerencial, aliada a uma visão estratégica e integrada do negócio de Telecomunicações.

Assim, o currículo da UNIALGAR tem programas direcionados tanto para a cidadania corporativa (valores, Crenças, e Cultura da Organização), quanto para a estrutura contextual (Gestão do Negócio) e as competências essenciais (desenvolvimento de competências), dentro de uma perspectiva de formação ou de reciclagem e atualização.

## 5.6 Treinamento da Cadeia de Valor

A UNIALGAR está orientada para atuar além do seu público interno. A intenção de oferecer seus cursos para clientes e fornecedores, assim como para parceiros estratégicos, coincide claramente com a orientação de MEISTER (1999) quanto à disseminação das ações de treinamento aos públicos mais importantes que compõem a cadeia de valor. Além de aperfeiçoar o relacionamento entre estes públicos, melhor prepara a organização nas suas várias interfaces.

Como o processo de implantação de uma iniciativa educacional deste porte é complexo, parece adequado envolver progressivamente os públicos alvos estabelecidos. No entanto, existe preocupação por parte da empresa com o fato de que a inclusão de outros públicos não implique em aumento dos custos internos. A alternativa é, portanto, envolver os demais públicos-alvo de modo que isto reforce a estratégia de obtenção de recursos via a progressiva remuneração dos serviços por parte dos usuários (MEISTER, 1999).

## **5.7 Metodologia de Ensino da UNIALGAR**

No que se refere ao modelo de desenvolvimento de aprendizagem, a UNIALGAR tem estratégias educacionais bem definidas, quais sejam:

- Fortalecer permanentemente a mentalidade da aprendizagem continuada.
- Utilizar casos do próprio GRUPO ALGAR em processos de aprendizagem
- Aplicar as melhores técnicas de ensino disponíveis no mundo.
- Utilizar metodologias que otimizem o equilíbrio entre a teoria e a prática.

A metodologia básica adotada pela UNIALGAR é o Estudo de Caso. Esta dá oportunidade aos participantes de:

- “Viverem a história”.
- Terem uma experiência próxima do real.
- Terem um maior envolvimento.
- Conhecerem as tradições da empresa.
- Exercitarem o poder de decisão.

São adotadas, como metodologias, o desenvolvimento de projetos relacionados ao negócio, ou de cunho pessoal, bem como vivências e outras que estimulem o pensar e o agir dos participantes. Em geral, para otimizar a relação direta entre a teoria e a prática, os programas oferecem uma parte teórica, uma prática e um terceiro momento quando o treinando retoma o programa para analisar os resultados. Este método representa um importante canal de aprendizagem

contínua, onde toda a organização está orientada para buscar soluções que impliquem em vantagem competitiva para o negócio (MEISTER, 1999).

Os programas oferecidos podem ser nas modalidades presencial, à distância, ou mistos. A ALGAR encontra-se na fase de sensibilização para esta nova metodologia que exige disciplina.

A UNIALGAR mantém parcerias estratégicas com instituições de ensino tradicionais como: IBMEC, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, dentre outras. Utilizam-se também os serviços da Dtcom, empresa especializada em treinamento corporativo, que oferece cerca de 300 cursos por ano, em três canais de treinamento, dezoito horas por dia, sete vezes por semana, via satélite, na TV da ALGAR. Apresenta conteúdos nas áreas de comunicação, negociação, relações interpessoais, na administração do tempo e até mesmo na melhoria da qualidade de vida.

Em complementação ao desenvolvimento de parcerias, a UNIALGAR passou a incentivar ainda mais a participação dos executivos em seminários internacionais e visitas a empresas nacionais e estrangeiras, nos próprios locais de origem. Para sistematizar estas visitas, otimizar custos e focalizar os resultados, a UNIALGAR formatou dois produtos: O *Tour Nacional* e o *Tour Internacional*. O objetivo é oportunizar aos profissionais o acesso às melhores práticas em gestão de empresas no seu próprio local de atuação.

Estas experiências são utilizadas como fio condutor para fomentar a capacidade de análise e discussão dos participantes sobre os temas pertinentes à visita, bem como a multiplicação interna do conhecimento adquirido através da disseminação das conclusões, por meio de relatórios e reuniões com colegas que não participaram das visitas.

A UNIALGAR não dispõe de um corpo docente fixo para ministrar seus diferentes cursos. Os programas de formação podem ser ministrados por profissionais reconhecidos nas unidades de negócios do grupo ou por profissionais externos contratados. Ela conta com um grupo de consultores especialistas que são criteriosamente selecionados pela coordenação da Universidade. Estando eles integrados no ambiente ALGAR, à sua cultura empresarial, conhecendo o cotidiano

da empresa e alinhados com os seus objetivos, estes profissionais são colocados na posição de parceiros da UNIALGAR.

### 5.7.1 UNIALGAR Virtual

A UNIALGAR conta com um gerenciador de treinamento, o *Univest*, que é uma plataforma tecnológica e funciona como um campus virtual, com recursos pedagógicos, tecnológicos e humanos de alta qualidade. A UniALGAR Interativa<sup>33</sup> provê informações de acesso rápido ([www.uniALGAR.com.br](http://www.uniALGAR.com.br)), via Internet e intranet, para divulgar sua programação, trazendo a agenda de cursos, eventos etc. Atualmente, suas atividades são basicamente presenciais. Espera-se que em dois anos 50% do aprendizado seja a distância e 50% presencial. A UniALGAR interativa é também um canal para os serviços de e-learning tais como:

**Biblioteca Virtual** – Acervo catalogado para pesquisa sobre livros, apostilas e vídeos disponíveis nas empresas, para atender às necessidades dos associados do grupo, especialmente dos inscritos nos programas da Universidade Corporativa.

**Competências Essenciais** – Explicação do escopo de competências da organização, relevância em relação aos resultados empresariais, indicadores de desempenho e eventos que exploram cada uma das competências.

**Eventos Abertos** – Informações sobre cursos, congressos, eventos fora do ambiente da UNIALGAR, oferecidos pelo mercado.

**Gestão de Performance** – Acesso, *on line*, para que os executivos possam fazer uso de uma das ferramentas que sustenta a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individualizado.

- Processo de Desenvolvimento Individualizado: Dossiê completo do perfil dos participantes.
- Banco de Multiplicadores Internos: Relação dos multiplicadores e os temas que os mesmos se dispõem a disseminar.
- Banco de Projetos: Reúne todos os projetos do GRUPO ALGAR, seu escopo, área de abrangência e retorno obtido.

---

<sup>33</sup> Chamou-se a ambiente de aprendizagem virtual de “UniALGAR Interativa”

- Educação a Distância: Acesso, *on line*, aos cursos disponibilizados. Esta proposta permite que os associados escolham o local e o momento mais adequado para sua formação e reciclagem.

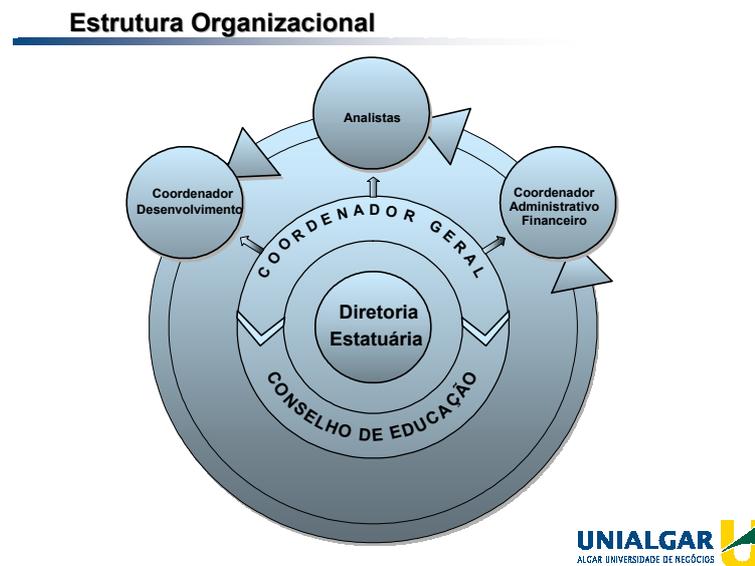
A utilização de consultorias para elaboração e aplicação conjunta com instrutores de programas presenciais em sala de aula continua sendo a principal metodologia utilizada. Existe uma demanda por parte dos associados de que a UNIALGAR informatize mais intensamente os programas de treinamento, inclusive ferramentas de ensino a distância. A idéia central é de que este tipo de recurso proporcione acesso a capacitação de um número maior de funcionários, respeitando o ritmo de aprendizagem e as necessidades individuais de cada um.

Embora MEISTER (1999) considere que a definição de uma estratégia tecnológica é um dos componentes fundamentais para implementação de uma Universidade Corporativa, a sua aplicação na prática é algo recente e, portanto, ainda pouco dominado pelas organizações. Contudo, a UNIALGAR, dentro de uma perspectiva de consolidação e de expansão dos produtos e serviços, tem a proposição estratégica de avançar neste sentido.

## 5.8 Estrutura Organizacional da UNIALGAR

A UNIALGAR é composta por uma Diretoria Estatutária, Diretoria Executiva, Conselho de Educação e Diretoria da Universidade. Ela responde a um Conselho Educacional composto pelos principais executivos do GRUPO ALGAR e profissionais externos.

**FIGURA 8: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIALGAR**



**Fonte:** ALGAR Universidade de Negócios – 2002

As principais responsabilidades do Conselho de Educação são:

- Definir tendências e rumos estratégicos a serem adotados pela UNIALGAR.
- Orientar o Plano Educacional da universidade mantendo o alinhamento dos programas de acordo com as estratégias dos negócios do grupo.

Este é formado pelo acionista controlador, CEO<sup>34</sup>, e diretores superintendentes dos principais negócios da empresa. Anualmente, os responsáveis pela UNIALGAR se reúnem com o Conselho de Educação e apresentam o plano de trabalho para o próximo exercício para serem validados.

<sup>34</sup> CEO: *Chief Executive Officer*

A participação dos líderes na UNIALGAR é, portanto, um canal que estimula a aproximação e análise das reais necessidades da organização em termos de conhecimentos, bem como favorece a tomada de decisões pertinentes. No entanto, não se deve subestimar a riqueza do entendimento e das soluções trazidas pelo olhar externo acerca da organização. Trata-se de mais uma possibilidade efetiva de autodesenvolvimento das lideranças (MEISTER, 1999) e de aprendizagem para a organização.

## 5.9 Espaço Físico da UNIALGAR

A equipe de Talentos Humanos, responsável pelo desenvolvimento do projeto da UNIALGAR, em visitas de *benchmark*<sup>35</sup> a Universidades Corporativas nos Estados Unidos, pode verificar que muitas delas estavam instaladas em prédios grandiosos. Em análise de viabilidade deste tipo de investimento no GRUPO ALGAR constatou-se que o custo fixo anual para manutenção de uma estrutura física seria bastante alto, ficando incompatível com a realidade da empresa na época. Assim, optou-se inicialmente por implementar a UNIALGAR em uma estrutura física central relativamente enxuta, privilegiando a utilização da rede hoteleira e, quando necessário, de um espaço corporativo do grupo reservado para eventos, e que conta com a seguinte estrutura:

- Um prédio de dois andares, de arquitetura inovadora, planejada para a realização de cursos, seminários, palestras, eventos culturais etc. (fotos nos anexos)
- A edificação possui salas de aula modulares para trabalhos em pequenos grupos e completo suporte de multimídia que integra áudio, vídeo, microcomputadores, circuito interno de TV e som. As salas estão dispostas estrategicamente em torno de uma praça central que funciona como auditório, restaurante, centro de convenções, exposição etc.

No ano de 2002, a UNIALGAR inicia a construção do seu próprio Campus. O grupo pretende criar uma completa estrutura que disponibilize recursos para receber e transmitir programas a distância via satélite.

---

<sup>35</sup> Nos negócios, benchmarking é um processo no qual uma empresa compara seus produtos e métodos com os de empresas bem sucedidas em seu campo de atuação, afim de tentar incrementar seu próprio desempenho.

## 5.10 Fonte de Recursos

Os recursos vêm das empresas do próprio grupo, mas o objetivo é migrar de um modelo de financiamento corporativo onde os valores envolvidos são alocados como despesas indiretas da corporação, para um modelo de autofinanciamento.

A preocupação não é com a geração de receita propriamente dita, mas com a adequada gestão de custos e com o gerenciamento necessário para conduzir a organização em direção a esta proposta.

## 5.10 Sistema de Avaliação dos Resultados e dos Investimentos

Os indicadores de resultados da UNIALGAR estão direcionados para atender categorias de interesses específicos, tais como: acionistas, associados, negócios e a própria UNIALGAR. Os exemplos de indicadores e respectivos índices de medição por categorias de interesse são apresentados na Tabela 14 a seguir.

**TABELA 14: INDICADORES DE RESULTADOS DA UNIALGAR. POR CATEGORIA**

<b>Categoria de Interesse</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice de Medição</b>
Acionistas	Imagem Institucional	-Entrevistas e citações na mídia nacional – Exame, T&D, Jornal Estado de Minas, Jornal Gazeta Mercantil etc.  -Benchmarking de outras empresas pelo menos uma vez ao mês.
Associados	Satisfação com o Plano de Educação  Crescimento Profissional	-Avaliação de reação dos diversos programas  -Número de associados com alteração de cargos
Negócios	Projeto de Impacto (Participantes ACE, PGA I e PGP)	-Número de Pré-projetos apresentados/andamento.  -Número de associados envolvidos.

UNIALGAR	Quantidade de Horas de Treinamento por Categoria de Associado.	-Número de Horas de treinamento para executivos;
	Quantidade de Horas de treinamento Internacional	-Número de Horas de treinamento para não executivos.
	Quantidade de horas de treinamento por tipo de consultor	-Número de horas de treinamento Internacional.
	Quantidade de Participantes	-Número de horas de treinamento ministradas por consultores internos;
	Investimento em treinamento	-Número de horas de treinamento ministradas por consultores externos.
		-Número de participantes de treinamento.
		-Investimento e R\$

Fonte: UNIALGAR – ALGAR Universidade de Negócios – Maio de 2002

De forma complementar aos indicadores acima descritos, o GRUPO ALGAR acompanha os resultados através de mais dois tipos de Avaliação de Desempenho. O primeiro é individual e acontece *on line*, através do qual os funcionários fazem sua auto-avaliação e seus coordenadores também. O segundo é coletivo, em que gestores e equipes de forma presencial trocam *feedback*.

Embora o processo de Avaliação de Resultados e dos Investimentos de treinamento ainda não esteja de todo consolidado é muito clara a preocupação da UNIALGAR em relacionar os treinamentos oferecidos à sua aplicação prática e à mensuração dos resultados obtidos no dia a dia.

Na prática, a melhoria de performance do negócio, em geral, é resultado da associação de inúmeras variáveis (custos, mercado, concorrência, produtividade, tecnologia, capital humano, etc.). Em razão disso, isolar a variável capacitação de pessoas e equipes e estabelecer critério (ROI - Retorno Sobre o Investimento) para acompanhamento do impacto, da evolução e da tendência desta em relação à estratégia adotada para o negócio não tem se mostrado tarefa fácil, embora muitas organizações estejam determinadas neste sentido ( ALLEN, 2001).

Para a UNIALGAR, também a avaliação dos resultados constitui um desafio. Os indicadores ainda estão mais orientados para aferir a performance interna das ações de treinamento e desenvolvimento do que propriamente o retorno do investimento no sentido da sua contribuição para obtenção dos resultados estratégicos.

## **5.12 Pontos Fortes do Modelo**

Através das entrevistas realizadas, foram considerados como pontos fortes do modelo UNIALGAR, sem ordem de grandeza:

- Desenvolvimento de projetos relacionados ao negócio;
- Visão estruturada e sistêmica de cada indivíduo (potencial, carreira, treinamento, etc.);
- Visão estratégica do negócio;
- Definição do que cada empresa espera de cada funcionário.
- Competência técnica e empenho da equipe.
- Organização.
- Planejamento de longo prazo.
- Oferta de cursos.
- Sistema de avaliação e performance;
- Apoio da alta administração;
- Descentralização e dinamismo no atendimento as necessidades de treinamento e educação;
- Foco em educação;
- Qualidade técnica dos produtos e serviços oferecidos.

Vale a pena ressaltar o reconhecimento do valor da UNIALGAR pelos entrevistados. Isto traduz o lugar estratégico que a direção do grupo a situa, assim como o seu papel de disseminadora desta mesma estratégia junto ao seu público.

### **5.13 Pontos a Desenvolver no Modelo**

Conforme a opinião dos entrevistados, são pontos a desenvolver na atuação da UNIALGAR:

- Imposição às áreas quanto à utilização dos produtos e serviços oferecidos (reserva de mercado);
- É preciso investir em Marketing interno;
- Conteúdo dos programas são muito amplos.

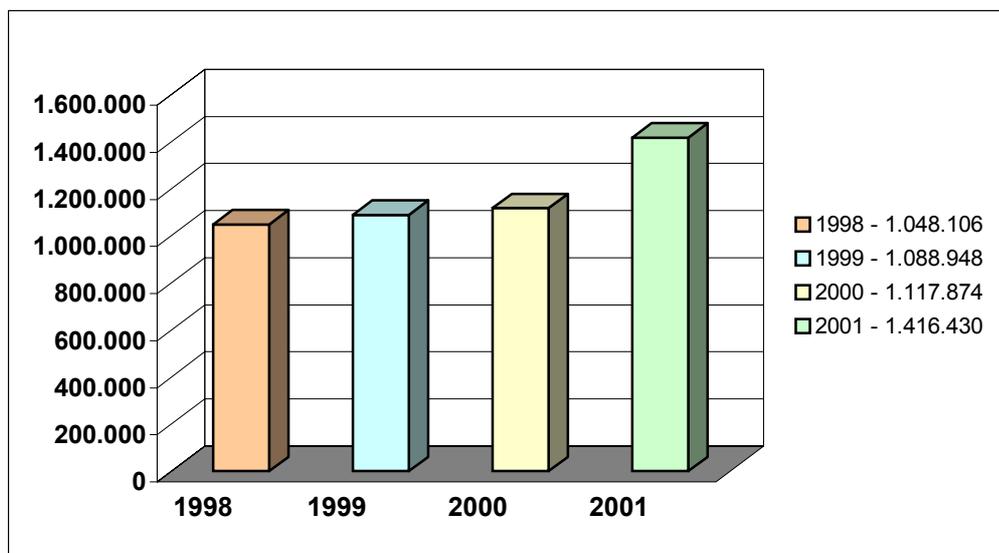
Cabe ressaltar que os aspectos acima relacionam-se mais ao funcionamento da UNIALGAR de fato como uma Unidade de Negócios (MEISTER, 1999) e, nesta medida, competidora com outras entidades do ramo educacional, pela obtenção da preferência dos clientes em termos de produtos e serviços oferecidos. Como esta dimensão de negócio ainda não está de todo consolidada, o aumento da compreensão dos públicos sobre o papel desta Universidade de Negócios, como um potencial implícito de contribuição não só para empresa, mas para cada um individualmente, certamente terá como consequência um incremento maior em termos de resultados.

### **5.14 Resultados Alcançados pelo GRUPO ALGAR**

Os resultados obtidos pelo grupo, apesar de não poderem ser diretamente relacionados à criação da UNIALGAR, representam um diferencial considerável nos anos analisados. Apresenta-se, a seguir, alguns dados evolutivos do grupo utilizando como base os quatro últimos anos de funcionamento e da criação da Universidade Corporativa.

#### **5.14.1 Volume de Negócios**

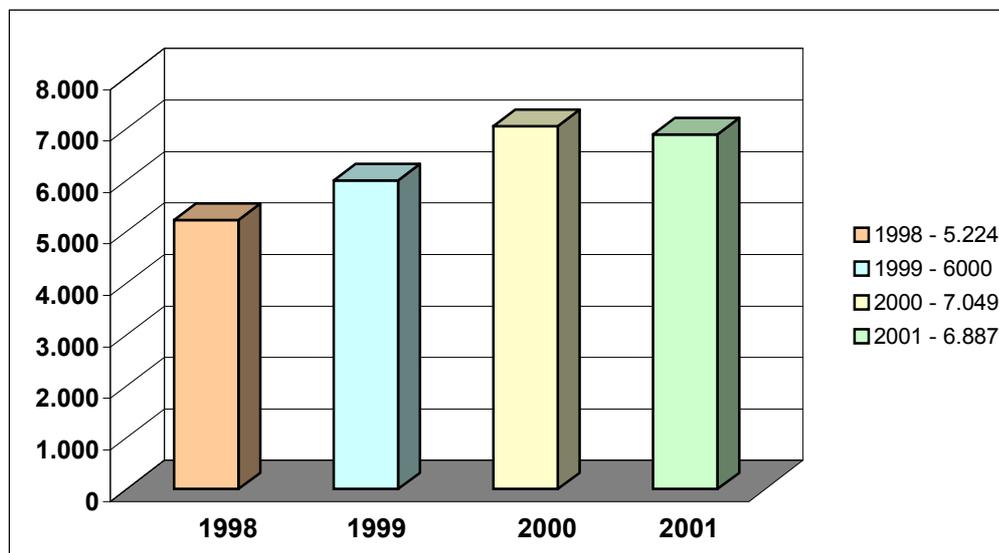
Em 1998, o GRUPO ALGAR tinha um volume de negócios na ordem de R\$1.048.106.000,00 e uma perspectiva de crescimento gradativo de seus negócios. Tal expectativa está sendo alcançada ano a ano. Esse crescimento não se consegue apenas com um desempenho empresarial notável. Para tanto agregaram-se-lhe novos negócios, novos valores, novas e ousadas estratégias empresariais, conforme demonstrado no gráfico a seguir (valores expressos em milhares de reais).

**GRAFICO 4: FATURAMENTO BRUTO CONSOLIDADO DO GRUPO ALGAR**

Fonte: ALGAR Universidade de Negócios. 2002

### 5.14.2 Número de Associados

O número de associados tem variado nos últimos anos, apesar de que novos empregos diretos principalmente nas posições de Telemarketing, estejam sendo gerados. Contudo, a empresa tem previsão de um aumento significativo para o quadro de associados nos anos de 2002 e 2003. (Gráfico 5).

**GRAFICO 5: NÚMERO DE ASSOCIADOS**

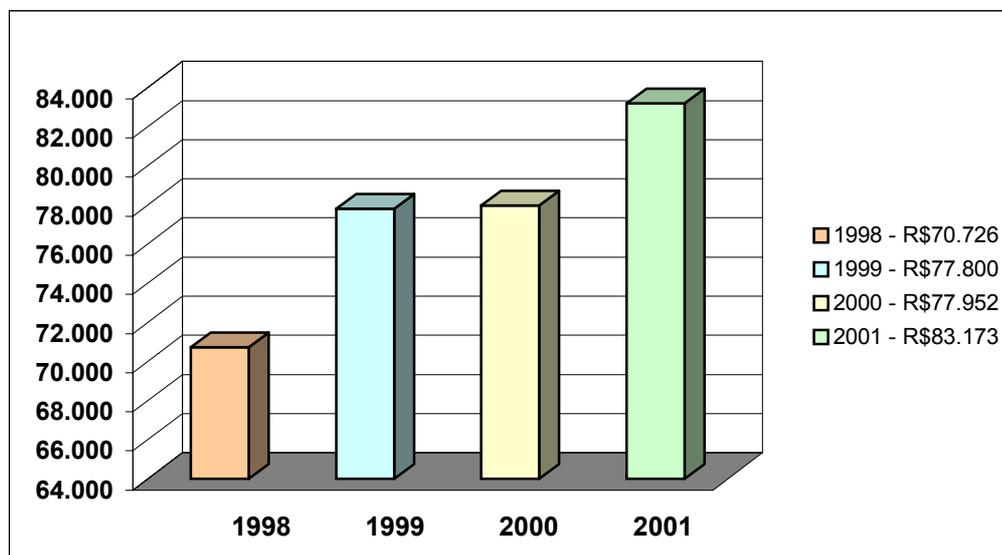
Fonte: ALGAR Universidade de Negócios. 2002

### 5.14.3 Remuneração

Neste período, a remuneração dos associados também sofreu transformações. Esta variação está diretamente relacionada à adequação de novas

estratégias dentro das empresas do grupo. (Gráfico 6 - valores expressos em milhões de reais).

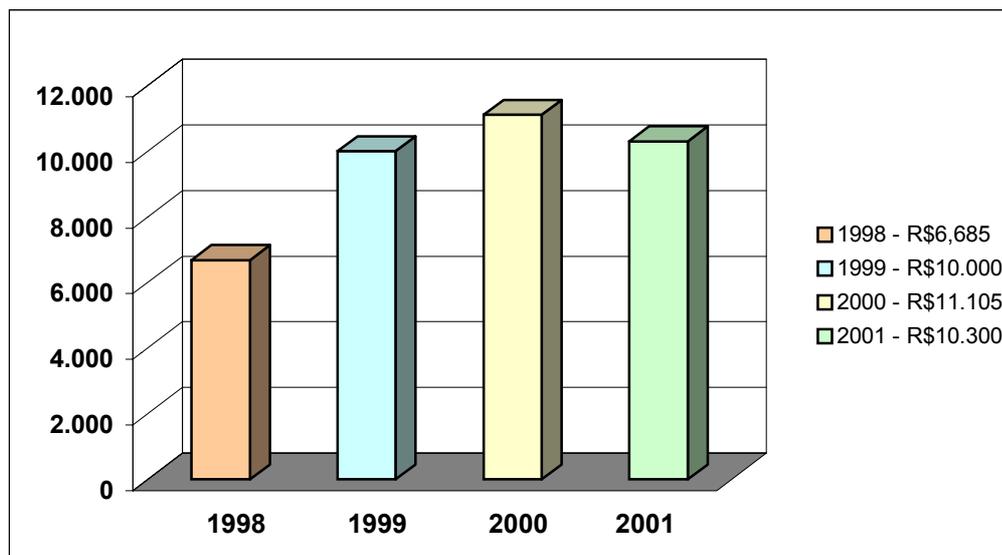
**GRÁFICO 6: FOLHA DE PAGAMENTO – SALÁRIO BASE**



Fonte: ALGAR Universidade de Negócios. 2002

A ALGAR possui um sistema de participação nos resultados desde o ano de 1991, dentro do conceito de que todos podem se beneficiar do sucesso da empresa. Essa política privilegia a valorização do homem, da educação das metas dos objetivos claros e bem definidos; reconhece os esforços com a participação de todos os associados nos resultados dos negócios da empresa. (Gráfico 7 valores expressos em milhões de reais).

**GRÁFICO 7: PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS - VALORES DISTRIBUIDOS**



Fonte: ALGAR Universidade de Negócios. 2002

Segundo FONSECA<sup>36</sup>, os resultados não se limitam apenas ao crescimento financeiro, as perspectivas do número de associados e na distribuição de lucros. A ALGAR tem sido também reconhecida pela comunidade e pela mídia, o que se traduz em diversos prêmios, dentre os quais destacam-se os seguintes (comunicação por e-mail):

- Em 1999, a ALGAR foi eleita pela revista Exame uma das 50 melhores empresas para se trabalhar no país;
- Em 2000, a ALGAR foi novamente eleita pela revista Exame uma das 100 melhores empresas para se trabalhar nos país.
- Em 2001, a ALGAR continuou sendo eleita pelo terceiro ano consecutivo pela revista Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar no país, ficando em destaque entre as seis primeiras entre as 100 selecionadas.
- Em 2001, A UNIALGAR recebeu da ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil o - Super TOP de RH Minas, pela estratégia Case Unialgar e Case Empresa-Rede – Menção honrosa.

FONSECA lembra ainda que, todas as empresas do grupo possuem Certificado ISO<sup>37</sup>, como reconhecimento de seu trabalho.

Sites das Empresas do Grupo

[www.ctbctelecom.com.br](http://www.ctbctelecom.com.br)

[www.ctbccelular.com.br](http://www.ctbccelular.com.br)

[www.abcpropaganda.com.br](http://www.abcpropaganda.com.br)

[www.netsabe.com.br](http://www.netsabe.com.br)

[www.sabe.com.br](http://www.sabe.com.br)

[www.engeredes.com.br](http://www.engeredes.com.br)

[www.engeset.com.br](http://www.engeset.com.br)

[www.uniALGAR.com.br](http://www.uniALGAR.com.br)

---

<sup>36</sup> FONSECA, Patrícia Machado. Analista de Educação – Coordenadora da UNIALGAR (supervisionou e conferiu todas as informações constantes desta pesquisa)

<sup>37</sup> ISO é a sigla da Organização Internacional de Normalização (International Standards Organization), com sede em Genebra, Suíça e que cuida da normalização (ou normatização) a nível mundial. [http://www.dinsantos.hpg.ig.com.br/iso\\_9000.htm](http://www.dinsantos.hpg.ig.com.br/iso_9000.htm).

[www.ALGAR.com.br](http://www.ALGAR.com.br)

[www.space.com.br](http://www.space.com.br)

[www.acs.com.br](http://www.acs.com.br)

[www.imagetelecom.com.br](http://www.imagetelecom.com.br)

[www.rioquenteresorts.com.br](http://www.rioquenteresorts.com.br)

[www.consortioabc.com.br](http://www.consortioabc.com.br)

[www.inco.com.br](http://www.inco.com.br)

Ao final deste estudo de caso, torna-se claro que o modelo de Universidade Corporativa que está sendo aplicado no GRUPO ALGAR possui missão e objetivos que destacam a importância da aprendizagem organizacional. Seus princípios dão ênfase aos conteúdos da aprendizagem, ao envolvimento dos líderes, à valorização dos talentos humanos, à comunicação transparente dos seus objetivos, dentre outros fatores. Estes aspectos são de reconhecida importância para o sucesso de uma Universidade Corporativa, conforme as teorias que embasam este trabalho.

## **6.CONCLUSÃO**

## 6.1 Conclusões e Considerações Finais

Ao final deste trabalho, é possível chegar a um conjunto de conclusões que permita discorrer sobre as impressões colhidas em todo o processo de construção da pesquisa.

Para sobreviver e integrar-se no mercado de trabalho, o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades, assumir responsabilidades e aprender por si próprio e constantemente. Ao ensino superior cabe uma parcela de responsabilidade no atendimento a essas novas demandas de formação. Para tanto, a escola precisa passar por uma reestruturação de todo sistema educacional, desde a concepção física das instituições de ensino até o direcionamento cultural e pedagógico e a adequação de seus educadores, assegurando, com isso, padrões de qualidade e desempenho esperados pelo mercado de trabalho. A educação não mais termina na escola tradicional. Atualmente, espera-se que os indivíduos construam sua base de conhecimentos ao longo da vida. Assim, a ligação dinâmica entre capacitação e trabalho formará a base de qualquer projeto profissional para o futuro.

Em países como o Brasil, a questão da qualificação se coloca em todos os níveis. Não somente se faz necessário oferecer à força de trabalho oportunidades de formação continuada, atualização e retreinamento exigidas pelas mudanças econômicas e tecnológicas, como também será imprescindível elevar o nível de educação básica dos trabalhadores. A necessidade de aprendizagem contínua, associada à dificuldade de atender simultaneamente muitos profissionais, fez com que as organizações procurassem outras alternativas, que não incluem somente os métodos e as instituições tradicionais de ensino. A capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência.

Assim, as novas tecnologias e o ensino a distância destacam-se como alternativa de atualização, capacitação e formação profissional, em todos os níveis e áreas do conhecimento. Esses recursos tecnológicos apresentam-se, a partir de agora, como indispensáveis instrumentos, tanto da autodidaxia, ocupando cada vez mais espaço nos projetos educativos futuros, quanto da chamada educação continuada, uma inevitável prática que nasceu da rápida inovação científica e tecnológica. Tanto nos programas de graduação universitária quanto nos programas de pós-graduação, seja *latu sensu*, seja *stricto sensu* ou, ainda, *Master of Business*

*Administration* - MBA, a utilização dos processos de ensino a distância, principalmente os intermediados pelos computadores, far-se-á cada vez mais intensamente, atendendo a tal demanda de forma eficaz e com qualidade.

O meio empresarial mais competitivo, aliado à presença das Universidades Corporativas, vem demonstrar que padrões de empregabilidade têm sofrido modificações. O uso das tecnologias, além da vantagem de possibilitar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional no local de trabalho, pode resultar em vantagens competitivas, pois a economia e a otimização do tempo e de recursos no setor produtivo são sempre consideradas. (c.f.LOBO, 2002)

O ser humano, com toda a sua potencialidade, apresenta-se como figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir empresas mais ágeis e lucrativas.

Como uma Universidade Corporativa é diferente dos modelos tradicionais de T&D, e também das unidades de RH, todo o aporte conceitual que sustenta o modelo a distingue destes setores. A idéia central não é atuar sobre todas as demandas de desenvolvimento de pessoas e equipes da organização, mas sobre o que faz real diferença para os resultados do negócio. Assim, a Universidade Corporativa, pode ser considerada uma unidade de nível estratégico dentro das organizações. Sua implantação, ao contrário do que se pensa, é complexa. E sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização e um envolvimento espontâneo dos diversos agentes que a compõe. Fica claro também a necessidade de um amadurecimento das pessoas envolvidas no modelo. Considerando todas estas condicionantes, percebe-se a validade do modelo como um instrumento de aprendizagem organizacional.

Por outro lado, a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa, bem como todo o processo que decorre da sua implantação, é uma grande oportunidade de mudança e de aprendizagem tanto para os profissionais envolvidos quanto para a organização de um modo geral.

Na prática, o Estudo de Caso da Universidade Corporativa implantada no GRUPO ALGAR demonstra que as empresas do grupo, bem como a própria organização, souberam aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo

eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios.

Finalizando, em resposta à questão levantada no início deste estudo, a Universidade Corporativa tem se mostrado uma alternativa inteligente e eficaz para integrar as estratégias educacionais, contribuindo concretamente para o aperfeiçoamento da abordagem de T&D no contexto das organizações, e para que os países estabeleçam e consolidem sistemas educacionais competitivos. No entanto, o estudo de caso realizado aponta para a necessidade de se obter um aprofundamento nos dados qualitativos referentes aos resultados alcançados nas demais organizações brasileiras que utilizam desta modalidade de educação.

## **6.2 Recomendações Para Trabalhos Posteriores**

Considerando a velocidade com que têm propagado as Universidades Corporativas no país, seria interessante, para futuros trabalhos de pesquisa:

- Reunir dados atuais que permitam avaliar de forma qualitativa os resultados sobre o investimento de outros exemplos de Universidade Corporativa em operação no país e no mundo.
- Avaliar o perfil das empresas que implantaram a Universidade Corporativa no Brasil.
- Dimensão ideológica das Universidades Corporativas.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ALLEN, Rex J. Picadeiro de Resultados Reais. *Revista HSM Management*, São Paulo, n.29, p. 102-114, nov./dez. 2001.

BOLZAN, R. *O Conhecimento Tecnológico e o Paradigma Educacional*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Dissertação de Mestrado. 1998,

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Markron Books, 1994.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Mec. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. <http://www.mec.gov.br> Acesso em 10/06/2002

BWDITCH James L e BUONO Anthony F, *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo. Pioneira. 1998.

CARAVANTES, Geraldo R., PEREIRA, Maria José Lara de B. *Aprendizagem Organizacional versus estratégia de mudança planejada: um confronto crítico*. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.

CARDOSO, Mário S. e GONSALVES, C. *CRM em Ambientes e-business – Como se Relacionar com Clientes, Aplicando Novos Recursos da Web*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CARVALHO, Renata P. *Universidade Corporativa: Uma nova estratégia para aprendizagem Organizacional* – Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção – PPGE/UFSC. Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1985.

COSTA, Ana C. A. *Educação Corporativa: Um Avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2001.

COUTINHO, Afrânio, *Universidade, Instituição Crítica*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1977.

DALMAU, Marcos B. L. *Impactos da Educação a Distância na Capacitação de Recursos Humanos em Empresas de Grande Porte*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – PPGE/UFSC, Florianópolis, 2001.

DE GEUS, Arie. *A Empresa Viva: Como as Organizações podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar*. São Paulo: Campus 1998.

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

DRUKER, Peter F. *A Organização do Futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

- DRUKER, Peter F. *A Sociedade Pós-capitalista*. 6ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUMMOND, Aldemir. *Enabling Conditions For Organization Learning: a Study in International Business Ventures*. Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, Feb. 1997. (PhD Dissertation).
- EBOLI, Marisa. *Universidades Corporativas: Educação para empresas do século XXI*. São Paulo: Schumukler Editores, 1999.
- FETTERMAN, David M. *Ethnography*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage Publications, 1998.
- FIALHO, Francisco. *Ciências da Cognição*. Santa Catarina: Insular, 2001.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T. L. *Aprendizagem e Inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria T. L. *Educação para as empresas do século XXI, No universo da cultura, o centro se encontra em toda parte*. São Paulo: Schmukler, 1999.
- FRANÇA, Júnia L. e VASCONCELOS, Ana C. MAGALHÃES, Maria H. A. BORGES, Stella M. *Manual para Normalização de Publicação Técnico-científicas*. Belo Horizonte. Editora UFMG. 2001.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia – Saberes Necessários à Prática Educativa*, 16ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas. A Teoria na Prática*. Porto Alegre: Editora Artmed. 2000.
- HALL, Brandon. A Receita do E-Learning. *Revista HSM Management*, São Paulo, n.29, p. 77-80, nov./dez. 2001.
- HAMMER, Michael e CHAMPY James, *Reengenharia*. Campus.1994.
- HEDBERG, Bo. How organizations learn and unlearn. In: *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, 1981. V. 1, p. 3-27.
- HERNÁNDEZ, Fernando. e SANCHO, J. M. *Aprendendo com as Inovações na Escola*. Porto Alegre: Editora Artmed. 2000.
- JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. *Capital Intelectual: Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa*. Disponível em: <http://www.informal.com.br> Acesso em 02/03/2002.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.
- KNIJNIK, Denise R. *Universidade Corporativa: Uma perspectiva para o Aperfeiçoamento da Abordagem de T&D*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre. 2001.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI – Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. São Paulo: Futura. 2000.

LARA, Dirce M. *Avaliação de uma Experiência de Aprendizagem Organizacional Focada em Times: Um Estudo de Caso – Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências Econômicas*. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. *Plano de Marketing para micro e pequenas empresas*. São Paulo: Atlas. 1999.

LÉVY, Pierre. e AUTHIER Michel. *As Árvores de Conhecimentos*. São Paulo: Editora Escuta. 2000.

LÉVY, Pierre. *Tecnologias da Inteligência: O futuro do pensamento na era da informática*. Trad. Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro. 1993.

LITTO, Fredric, Visualizando a Educação. Entrevista. *Revista HSM Management*, São Paulo, nº p. 35 2000.

LITWIN, Edith. *Tecnologia Educacional. Política, História e Propostas*. Porto Alegre: Editora Artmed. 1997.

LOBO, Eduardo. *Modelo de Procedimento para Projetos de Capacitação de Recursos Humanos no Contexto Corporativo*. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LOBO, Eduardo. *Os Avanços Nas Telecomunicações e Seus Impactos Junto às Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas – Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – PPGE/UFSC*, 1997.

MACEDO, Ricardo B. *Universidades Corporativas: Proposição de Um Modelo Conceitual*. Brasília: Fundação Getulio Vargas, 2001. Dissertação de Mestrado.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas*. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, W. *Sala de Aula Virtual Cooperativa*. Rio de Janeiro: COOPE, 1998. Dissertação de Mestrado.

MONTANGERO, Jacques e NAVILLE, Danielle M. *Piaget ou a Inteligência em Evolução*. Porto Alegre: Editora Artmed. 1998.

NEVIS Edwin C., DIBELLA, Anthony J., GOULD, Janet M. *Como Entender Organizações como Sistemas de Aprendizagem*. In: KLEIN, David A. (Org.) *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap.9, p.183-213.

PENHA, Cícero D. *Empresa Rede: O Modelo de Gestão de Talentos Humanos do Grupo Algar*. Uberlândia: Tiragem 5.000 Exemplares, 2001.

PERRENOUD, Philippe. *Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre: Editora Artmed. 2000.

PORTER, Michael, STERN Scott. Inovação e Localização de Mãos Dadas. *Revista HSM Management*, São Paulo, n.30 p. 118, jan./fev. 2002.

RIBEIRO, Nelson de F. *Administração Acadêmica Universitária*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977.

ROSA, Silvana Bernardes. *A integração do instrumento ao campo da engenharia didática – o caso do perspectógrafo*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) 366p. – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

ROSENBERG, Marc J. E- Learning. *Revista Book Summary HSM Management*, São Paulo, p. 40-59. 2001.

ROSENBERG, Marc. J. Pilares de Uma Estratégia de Sucesso. Entrevista. *Revista HSM Management*. São Paulo, n.29, p. 77-80, nov./dez. 2001.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende*: São Paulo: Best Seller. 1999.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Editora Cortez. 2002.

SGUISSARDI, Valdemar (org.). *Educação Superior*. Velhos e Novos Desafios. São Paulo: Editora Xamã. 2000.

SHANK, Roger C. e Chip Clear. *Engines for Education*. Ed. Lawrence Earlbaum Associates, Inc. Hillsdale, NJ, USA.1999.

SILVA, Édina L. e MENEZES, Estera M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Laboratório de Ensino a Distância da PPGE/UFSC. Florianópolis. Santa Catarina. 2002.

SILVA, Marco. *Sala de Aula Interativa: A Era da Interatividade*. Rio de Janeiro:Quartet Editora e Comunicação Ltda, 2000.

SOUZA, Paulo N. P. *LDB e Educação Superior*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

UNESCO, *Política de Mudança e Desenvolvimento no ensino Superior*, Relatório para a UNESCO da comissão Internacional sobre educação para o século XXI – Jacques Delors – Coord. 1999.

VELLOSO, João Paulo. R. e ALBUQUERQUE, Roberto. C. *Um Modelo Para Educação no Século XXI*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio. 1999.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, Marco A. F. *Universidade Corporativa: Mais que um TeD*. Disponível em: <http://www.informal.com.br> Acesso em 02/03/2002.

WERTSCH, James V. TULVISTE, Peeter. L.S. Vygotsky and Contemporary Developmental Psychology. *Developmental Psychology*. (28). 4. 1992. p. 548 – 557.

## **8. ANEXOS**

**Sites sobre Universidades Corporativas: Nos Estados Unidos**

[www.corpu.com](http://www.corpu.com)

[www.fortune-sections.com](http://www.fortune-sections.com)

[www.arthurandersen.com](http://www.arthurandersen.com)

[www.regents.edu](http://www.regents.edu)

[www.lotus.com/learningspace](http://www.lotus.com/learningspace)

[www.knowledge – nurture.com](http://www.knowledge – nurture.com)

[www.hti.com](http://www.hti.com)

[www.pwpl.com](http://www.pwpl.com)

[www.conoco.com](http://www.conoco.com)

[www.apcq.com](http://www.apcq.com)

**Sites sobre Universidades Corporativas: No Brasil**

Seguem os e-mails de algumas das Universidades Corporativas e respectivos executivos no contexto brasileiro:

**ALGAR**

e-mail: [cicero@ALGAR.com.br](mailto:cicero@ALGAR.com.br)

Cícero Penha

e-mail: [Patricia.Fonseca@ALGAR.com.br](mailto:Patricia.Fonseca@ALGAR.com.br)

Patrícia Fonseca

**BRAHMA**

e-mail: [mgoes@brahma.com.br](mailto:mgoes@brahma.com.br)

Maria Inês Divino

**MOTOROLA**

e-mail: [a13473@email.mot.com](mailto:a13473@email.mot.com)

Clovis Cosenza

**GRUPO ACCOR**

e-mail: [cferraz@accorbrasil.com.br](mailto:cferraz@accorbrasil.com.br)

Célia Ferraz

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

e-mail [marcia.g.guedes@caixa.gov.br](mailto:marcia.g.guedes@caixa.gov.br)

Márcia Guedes

**Outros Endereços**

[www.shrm.org](http://www.shrm.org)

[www.tracerloock.com](http://www.tracerloock.com)

[www.netlibrary.com](http://www.netlibrary.com)

[www.elibrary.com](http://www.elibrary.com)

[www.mce.be](http://www.mce.be)

[www.traininguniversity.com](http://www.traininguniversity.com)

[www.glresources.com](http://www.glresources.com)

[www.rfp.trainingnet.com](http://www.rfp.trainingnet.com)

[www.trainingbroker.com](http://www.trainingbroker.com)

[www.ccl.org](http://www.ccl.org) (creative)

[www.learningcircuits.org](http://www.learningcircuits.org)

[www.workplacetraining.com](http://www.workplacetraining.com)

[www.trainseek.com](http://www.trainseek.com)

[www.pdi-corp.com](http://www.pdi-corp.com)

[www.eneews.com](http://www.eneews.com)

## **Universidades Corporativas Benchmarkings**

BAE SYSTEMS Virtual University (BAE SYSTEMS)

Intel's Virtual Learning Community (Intel)

ISG University (highmark)

Milliken University (Milliken & Company)

PeopleSoft University (PeopleSoft)

Systems University (Symbol Technologies, Inc.)

In Europe now, too...

ABB University

ABN AMRO University

Alcatel

Allianz

Bertlsmann

Bic University

CAP Gemini University

Deutsche Bank

Ericsson Management Institute

Group Schneider

Heineken

ING Academy

Lloyds TSB

Lufthansa School of Business

Norsk Hydro

Rabobank

Renault

## **ROTEIRO BÁSICO DE BERNCHMARKING**

### **Dimensão Antropagógica**

Qual a metodologia de ensino adotada?

Como é desenvolvida a grade escolar?

Quais os critérios para definição de atividades presenciais ou a distância?

Há a figura do tutor? Qual é o seu papel?

Como é o processo de formação de tutores?

Há processos de certificação de alunos? Como é feito?

Foi observado um incremento no processo de aprendizagem?

De que natureza: quantitativa ou qualitativa?

Há dados evolutivos sobre o processo de desenvolvimento da universidade?

Como conciliar trabalho e aprendizado? Qual a solução encontrada?

### **Dimensão Estrutural**

Dentro da estrutura organizacional, como está situada a universidade?

Existe um ambiente físico ou somente virtual?

Há uma estrutura organizacional para gerenciar a Universidade?

Quais os papéis de cada um?

Utilizam a figura do instrutor interno? Como é feita a sua formação?

Atende a todos os segmentos ou está disponível para segmentos específicos?

Existe um acompanhamento de performance da Universidade?

Quais foram os principais facilitadores na implantação?

Quais os principais problemas enfrentados na implementação? Como é feito o gerenciamento da Universidade? Quais os sistemas de controle?

Utiliza-se software de apoio?

Há dados estatísticos que evidenciem o desenvolvimento da Universidade?

Qual o conceito de universidade empregado em sua organização?

Houve mudança no modelo de gestão. Há correlação direta? Em que sentido?

Há orçamento específico para a universidade? Qual o percentual de investimento por colaborador? Qual o montante em 1999, 2000 e 2001?

### **Dimensão Institucional**

Há parceria com Universidades convencionais? Quais?

Que critérios foram utilizados para estas parcerias?

Há processo de certificação de parceiros fornecedores? Como é feito?

Há a preocupação em educar toda a cadeia de valor? Fornecedores, clientes etc.? Como é este processo?

Como foi/está sendo a sensibilização para o processo de mudança?

Qual o nível de comprometimento do alto escalão?

Os conceitos aplicados na Universidade estão vinculados à gestão por competências?

Contaram com consultoria externa para implantação? Quem?

### **Dimensões Tecnológicas**

Que canais alternativos estão sendo utilizados?

( ) CBT

( ) WBT

( ) Videoconferência

( ) TV

( ) Teleconferência

Quais as vantagens e desvantagens destes canais?

Utiliza algum software para gerenciamento do ambiente virtual?

Utilizam servidores específicos para o ambiente de aprendizagem?

Possuem intranet?

**Pesquisa Feita com os Diretores da UNIALGAR**

- Como a UNIALGAR vem contribuindo para realização das suas aspirações dentro da empresa? Tem ocorrido mudança neste sentido?
- E para a realização da missão da empresa? Há dados evolutivos sobre o processo de desenvolvimento?
- Você percebe que existe alguma relação entre as empresas ganhadoras de prêmios e os investimentos feitos na área de educação corporativa?
- Na sua opinião, investir em educação corporativa é uma estratégia de recursos humanos ou uma estratégia de marketing?
- Que mudanças fundamentais a criação da UNIALGAR trouxe para o grupo?
- Os valores que orientam a atuação da UNIALGAR trazem alguma mudança ao modelo de gestão? Em que sentido?
- Que imagem vocês gostariam que os empregados, clientes, fornecedores e comunidade em geral tivessem da UNIALGAR?
- A UNIALGAR representa fator estratégico dentro do grupo?
- Qual era o volume de negócios antes de 1998, ou seja, antes da UNIALGAR?
- Constatou-se algum crescimento (faturamento, volume de negócios, etc.) após o funcionamento da UniALGAR?
- As projeção e metas de negócios vêm superando as expectativas?
- O número de associados tem crescido?
- Estão sendo gerados novos empregos?
- A remuneração dos associados sofreu alterações?
- Existe participação nos resultados em função da criação da UNIALGAR (tipo reconhecimento dos esforços)?
- Se existe, quanto está sendo distribuído nos últimos quatro anos?

- A empresa vem recebendo prêmios de reconhecimento? Quais foram estes prêmios nos últimos três anos? (tipo Exame, ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing – TOP de RH, ISO, etc.)?
- Todos os indicadores positivos de resultados são importantes, para sustentar o atingimento dos objetivos desta pesquisa. Vocês teriam algum comentário interessante a acrescentar?

### **Currículo da UNIALGAR para 2002**

O currículo básico do Plano de Educação Continuada exemplifica a amplitude que a Universidade de Negócios pode oferecer aos associados da ALGAR na elaboração de seus planos de desenvolvimento. Para 2002 estão sendo oferecidos os seguintes programas:

COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
Visão de Futuro	PEF – Programa Estratégico de Formação -Planejamento estratégico/tático/operacional -Fundamentos e Práticas de marketing da ALGAR -Cultura de negócios -Tour mercadológico nacional -Tor mercadológico internacional -Encontro de talentos humanos -Encontro de superintendentes -Encontro de executivos -Estudo de casos internos PTI – Programa Tecnologia da Informação -Especialização em telecom ACE – ALGAR Capacitação Essencial PGA I – Programa Gestão Avançada I -APG - Amana - Consultoria em liderança -APG -Continuidade – Estratégica e Inovação PGA II - Programa de Gestão Avançada II -ALGAR 2100 -Prodex -Tour tecnol.internacion. tecnologia da informação -Tour tecnológico internacional – agroalimentar -Semana internacional Amana

COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
Gestão de Resultados	<p>PEF – Programa Estratégico de Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planejamento estratégico/tático/operacional</li> <li>-O que todo gestor deve saber sobre finanças</li> <li>-Fundamentos e práticas de marketing da ALGAR <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cultura de negócios</li> <li>-Tor mercadológico nacional</li> <li>-Tor mercadológico internacional</li> <li>-Encontro de talentos humanos</li> <li>-Encontro de superintendentes</li> <li>-Encontro de executivos</li> <li>-Estudo de casos internos</li> </ul> </li> </ul> <p>PGP – Programa de gestão de Processos</p> <p>PTI – Programa Tecnologia da Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Especialização em telecom</li> </ul> <p>ACE – ALGAR Capacitação Essencial</p> <p>PGA I – Programa Gestão Avançada I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-APG - Amana - Consultoria em liderança</li> <li>-APG -Continuidade – Ação e Resultados</li> </ul> <p>PGA II - Programa de Gestão Avançada II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ALGAR</li> <li>-Prodex</li> </ul>

COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
Gestão de Mudanças	<p>PEF – Programa Estratégico de Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tor mercadológico nacional</li> <li>-Tor mercadológico internacional</li> <li>-Encontro de talentos humanos</li> <li>-Encontro de executivos</li> <li>-Estudo de casos internos</li> </ul> <p>PGP – Programa de gestão de Processos</p> <p>ACE – ALGAR Capacitação Essencial</p> <p>PGA I – Programa Gestão Avançada I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-APG - Amana - Consultoria em liderança</li> <li>-APG -Continuidade – Estratégia e Inovação</li> <li>-APG -Continuidade – Ação e Resultados</li> </ul> <p>PGA II - Programa de Gestão Avançada II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tour tecnológico inter. – tecnol. da informação</li> <li>-Tour tecnológico internacional agroalimentar</li> <li>Semana internacional da Amana</li> </ul>

COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
<p style="text-align: center;">INOVAÇÃO</p>	<p>PEF – Programa Estratégico de Formação Fundamentos e práticas de marketing da ALGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tor mercadológico nacional</li> <li>-Tor mercadológico internacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>-como criar e inovar</li> </ul> </li> </ul> <p>ACE – ALGAR Capacitação Essencial</p> <p>PGA I – Programa Gestão Avançada I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-APG - Amana - Consultoria em liderança</li> <li>-APG -Continuidade – Estratégia e Inovação</li> </ul> <p>PGA II - Programa de Gestão Avançada II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ALGAR 2100</li> </ul> <p>-Tour tecnológico internacional – tecnologia da informação</p> <p>Tour tecnológico internacional agroalimentar</p> <p>Semana internacional da Amana</p>

	PROGRAMAS
<p style="text-align: center;">FOCO NO CLIENTE</p>	<p>PEF – Programa Estratégico de Formação Cultura de negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tor mercadológico nacional</li> <li>-Tor mercadológico internacional</li> </ul> <p>-Fundamentos e práticas de marketing da ALGAR</p> <p>ACE – ALGAR Capacitação Essencial</p> <p>PGA I – Programa Gestão Avançada I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-APG - Amana - Consultoria em liderança</li> </ul>

COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
LIDERANÇA EDUCADORA	PEF – Programa Estratégico de Formação -Team Work ACE – ALGAR Capacitação Essencial PGA I – Programa Gestão Avançada I -APG - Amana - Consultoria em liderança APG Continuidade – Liderança e Motivação
COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
NEGOCIAÇÃO	PEF – Programa Estratégico de Formação -Negociação como ferramenta gerencial ACE – ALGAR Capacitação Essencial PGA I – Programa Gestão Avançada I -APG - Amana - Consultoria em liderança

COMPETÊNCIAS	PROGRAMAS
OUTRAS COMPETÊNCIAS	PEF – Programa Estratégico de Formação -Imersão Inglês no Brasil -Imersão Inglês no exterior Marketing Pessoal / etiqueta empresarial Técnicas de apresentação PCC – Programa de Cidadania Corporativa Integração de novos talentos Crenças e valores ALGAR

Fonte – UNIALGAR - 2002

**FOTOS DOCUMENTANDO O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

**ALGAR UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS – UNIALGAR**

**UBERLÂNDIA – MG**



Portaria principal



Auditório da ALGAR



Da esquerda para direita, Rosemary (pesquisadora), Patrícia e Adriana(Coordenadoras da UNIALGAR)



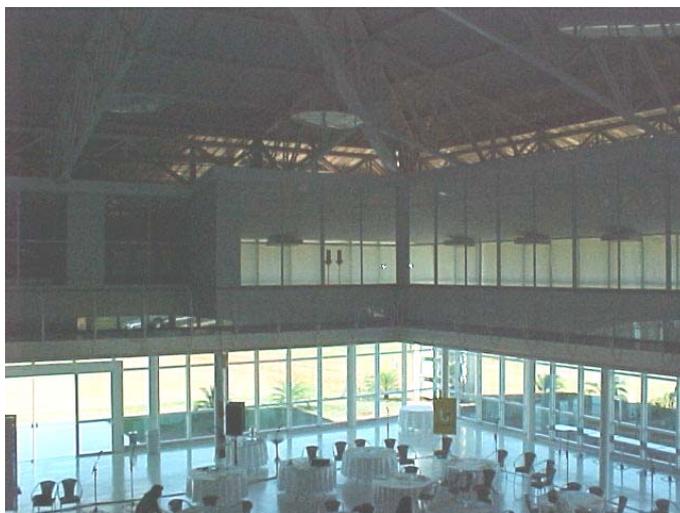
Portaria Principal do Centro de Convenções



Centro de Convenções



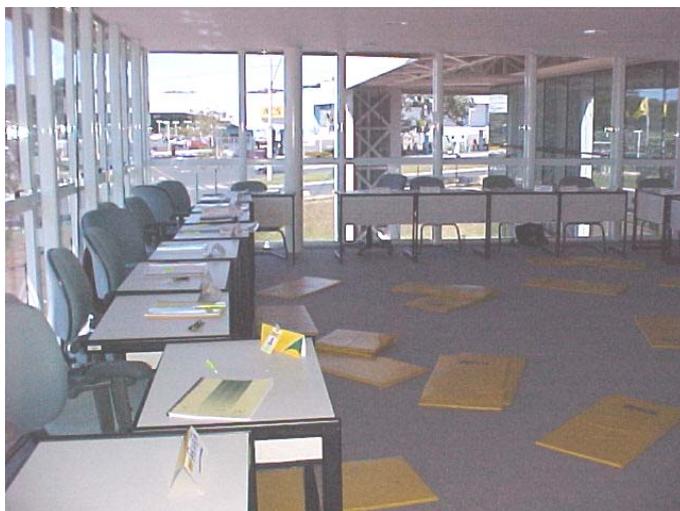
Entrada do Centro de Convenções



Vista das salas de Estudo e Praça Central Multimídias, em evento que acontecia durante a pesquisa.



Praça central preparada para evento



Sala de estudo em grupo, preparada para o evento.



Intervalo do evento



Início de obra - Sede da UNIALGAR em Uberlândia - MG.



Loja CTBC – Shopping Uberlândia - MG