

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

Título da Dissertação

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS TRANSFORMANDO AS ESTRUTURAS DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL**

APRESENTADO POR

Cláudio de Souza Pereira

**E
APROVADO EM:
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**

***ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO
Dr^a Deborah Moraes Zouain***

MEMBRO DA BANCA – Dr^a Fatima Bayma de Oliveira

MEMBRO DA BANCA – Dr^a Maria Luisa Mendes Teixeira

APRESENTAÇÃO

Esta dissertação de mestrado é o resultado de estudos sobre o modelo de universidade corporativa que vêm sendo implantada nos últimos anos e objetiva responder a seguinte questão: em que medida a criação de universidades corporativas em empresas atuantes no Brasil constitui-se em fator de mudança nas estruturas de treinamento e desenvolvimento.

O tema em estudo foi escolhido pela atualidade e por sua relevância a todos aqueles interessados na elaboração, aperfeiçoamento e disseminação do conhecimento nos ambientes empresariais e suas implicações econômicas, sociais e políticas.

O estudo está estruturado em sete capítulos e anexo. O primeiro explicita o problema, objetivos, delimitações e relevância do estudo. O segundo apresenta o tipo de pesquisa, a coleta e tratamento dos dados e as limitações do método. No terceiro capítulo é apresentada a questão da aprendizagem nas organizações. O quarto capítulo trata do treinamento e desenvolvimento: seus conceitos, evolução e organização. O quinto aborda as universidades corporativas: sua emergência, definição e características. O sexto traz os dados da pesquisa de campo e suas considerações. O sétimo capítulo apresenta as conclusões; os anexos trazem a íntegra das entrevistas de campo realizadas.

RESUMO

O presente trabalho analisa a aplicação do modelo de universidade corporativa em empresas atuantes no Brasil. Que impactos se observam nas estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações optantes pelos sistemas de aprendizagem pautados no modelo de universidade corporativa? Almeja-se proporcionar um referencial de análise a todos aqueles interessados na vertente educacional da gestão do conhecimento enquanto estratégia de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis das empresas nos dias atuais.

ABSTRACT

This work analyses the application of the so-called corporative university model in business enterprises in Brazil. What are the impacts observed in the training and development structures in companies that adopt learning systems defined within the corporative university? It aims to offer an analytical basis to those interested in the educational tendency of knowledge management as a strategy for a sustained competitive edge in business nowadays.

1. O PROBLEMA	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	4
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	5
2. METODOLOGIA	6
2.1 TIPO DE PESQUISA	6
2.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	8
2.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	9
3. ORGANIZAÇÕES E APRENDIZAGEM	11
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
3.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	14
3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	16
4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	24
4.1 CONCEITOS	24
4.2 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TREINAMENTO	27
4.3 EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO NO BRASIL	32
4.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO	35
5. <i>UNIVERSIDADE CORPORATIVA</i>	41
5.1 A EMERGÊNCIA DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	41
5.2 DEFININDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA	45
5.3 O MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA	46
6. <i>DADOS DA AMOSTRA</i>	62
6.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	62
6.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	64
6.3 COMPARATIVOS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA	71
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
7. <i>CONCLUSÕES</i>	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	100

O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

O maior desafio das empresas na atualidade tem sido acompanhar a evolução de seus ambientes.

Com as mudanças cada vez mais rápidas, as empresas e os ambientes tornam-se cada vez mais desalinhados um em relação ao outro; quanto maior o desalinhamento menor a capacidade da empresa de importar do ambiente a energia, a sinergia, e as informações de que necessita.

E como acompanhar a evolução dos ambientes? Alvin Toffler (1980:428-429) defende a tese de que “... a forma de alcançar o desenvolvimento e o poder econômico no século XXI já não será a exploração de matérias-primas e do trabalho manual do homem, mas (...) a aplicação dos recursos da mente humana (...) visto que reduz a necessidade de matéria-prima, trabalho, tempo, espaço e capital, o conhecimento passa a ser o recurso central da economia avançada”.

A capacidade de responder rapidamente aos clientes, criar novos mercados, desenvolver rapidamente novos produtos e dominar tecnologias emergentes se concretiza a partir da criação e gestão de novos conhecimentos de maneira profunda e contínua, e não com iniciativas isoladas.

O objetivo das organizações sintoniza o levantamento e disponibilização de conhecimento, transformando-o em produto ou serviço, ou melhorando competências de seus empregados, para contribuir nos processos de melhoria contínua, inovações, tomada de decisão, etc.

Nesse sentido as universidades corporativas tomam corpo, buscando formas de sistematizar o somatório de conhecimentos na empresa principalmente através de seus empregados, e também em parcerias com universidades, escolas e centros de aprendizagem. As empresas vêm na universidade corporativa a oportunidade de viabilizar com excelência a base humana que sustentará o desenvolvimento estratégico das organizações no contexto de desafios e competitividade do ambiente de negócios.

Por outro lado, as atividades de treinamento e desenvolvimento nas empresas não tem, de maneira geral, se mostrado capaz de difundir com a necessária velocidade e o desejado retorno ao negócio as principais questões estratégicas, e nem tão pouco a sistematização, transmissão e democratização de conhecimento e tecnologia aos colaboradores das empresas.

No Brasil, as universidades corporativas começam a ter destaque a partir da segunda metade da década de 90 em razão de uma série de fatores, além dos já citados: o fortalecimento do neoliberalismo enquanto opção do Estado Nacional e as megatendências mundiais de globalização de mercados gerando um grande movimento de privatizações, alianças, fusões e aquisições; os avanços científicos e tecnológicos acelerados e o fim do

protecionismo; os processos de modernização da gestão empresarial através de modelos interdisciplinares, não hierárquicos e horizontalizados; uma obstinação acentuada pela competência – leia-se qualidade e produtividade – em busca de vantagens competitivas; e a insipiência da formação acadêmica superior (nos níveis de graduação e pós-graduação), e também da formação técnica de nível médio no sentido de proporcionar mudanças nos negócios, ou ainda de criar novos negócios.

Nosso estudo objetiva verificar se as universidades corporativas em operação no Brasil estão transformando as estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações; ou, em outras palavras, em que medida a criação de universidades corporativas em empresas atuantes no Brasil constitui-se em fator de mudança nas estruturas de treinamento e desenvolvimento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Estudar até que ponto a criação de universidades corporativas altera as estruturas de treinamento e desenvolvimento nas organizações.

1.2.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Definir o que são universidades corporativas.

- Identificar os seus diferenciais em relação às usuais estruturas organizacionais de treinamento e desenvolvimento.
- Levantar onde, porque e como este modelo está sendo implantado no Brasil.
- Analisar através de estudos de casos a atuação das universidades corporativas existentes no Brasil na elaboração, gestão e transmissão de conhecimento e seus impactos no negócio.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo estará circunscrito a três empresas pesquisadas dos segmentos de serviços financeiros, serviços de saúde e comércio varejista.

Tomaremos por base o modelo de universidade corporativa desenhado por Jeanne C. Meister (1999) a partir de suas pesquisas e atuação pela consultoria Corporate University Xchange, reconhecidamente a mais atuante neste segmento nos EUA e com grande influência nos meios acadêmico e empresarial brasileiro.

Tanto na empresa de capital multinacional quanto nas de capital nacional será verificado como o modelo foi adaptado e operacionalizado em nossa realidade.

É importante ressaltar que as caracterizações e limitações que o neoliberalismo impõe à relação trabalho-educação não serão diretamente tratadas; mas

estarão sim permeando o trabalho e sendo consideradas, para que não se tenha uma abordagem superficial ou ingênua.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Ao chegarmos ao século XXI vivenciamos profundas e aceleradas modificações na estrutura econômica mundial, com as conseqüentes alterações sociais, culturais e políticas. O sistema econômico capitalista se transforma e se renova, fortalecido pelo final da guerra fria e da bipolarização política, pelo fortalecimento ainda maior da economia norte americana e pela criação de blocos econômicos supra nacionais.

Neste contexto, as questões relativas aos domínios tecnológicos passam a ser fator chave de poder econômico, político e do bem estar social. A valorização do ser humano ressurgue e se fortalece enquanto elemento criador e detentor de conhecimentos, dando à educação um papel mais nítido quanto à sua importância.

Desde sempre a educação foi vista como fator fundamental no desenvolvimento civilizatório, sendo a base pela qual uma sociedade se estrutura e se consolida. Nos dias de hoje acrescenta-se à educação a responsabilidade de fomentadora do crescimento econômico, agindo concomitantemente no desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias e na preparação e aprimoramento da força de trabalho.

O presente estudo se justifica, portanto, pela sua relevância à todos aqueles interessados na elaboração, aperfeiçoamento e disseminação do conhecimento nos ambientes empresariais e suas implicações econômicas, sociais e políticas.

2. METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

A escolha de uma metodologia de pesquisa é fundamental para saber o que se pretende pesquisar, o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa. O ponto de partida é, sem dúvida, a maneira pela qual o pesquisador observa e entende o mundo à sua volta, ou seja, os paradigmas norteadores do pesquisador.

Buscou-se um método que distinguisse aparência e essência, conteúdo e forma, causa e efeito, real e imaginário, singular e universal, enfim, que relacionasse dados e fatos numa perspectiva processual e totalizante. Para essa abordagem crítica do tema optou-se pelo pensamento dialético. Com a aceitação da concepção dinâmica da realidade buscou-se a inter-relação das partes com o todo e vice-versa, da superestrutura intelectual com a infra-estrutura econômica.

Para efeitos de classificação da dissertação de Mestrado, toma-se como base a taxinomia apresentada por Vergara (1998:44-48), que a classifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a dissertação é descritiva e explicativa. Descritiva porque visa identificar as principais características do modelo de universidade corporativa e sua aplicação nas empresas no país. Explicativa porque toma a pesquisa descritiva como base e visa esclarecer os fatores que, de alguma forma, contribuem para a aplicação do modelo no Brasil e suas conseqüências.

Quanto aos meios, a dissertação se deu através de pesquisa de campo, estudos de casos, pesquisa telematizada, documental e bibliográfica.

Pesquisa de campo e estudos de casos: através da participação em congressos nacionais e internacionais e de entrevistas por pauta com organizações possuidoras de sistemas de aprendizagem baseados no modelo de universidade corporativa. São privilegiados os procedimentos qualitativos de pesquisa, e que só foram definidos no decorrer dos estudos de casos.

Pesquisa telematizada: a rede mundial de computadores, Internet, é importante instrumento de levantamento de dados sobre educação empresarial, treinamento e desenvolvimento, e universidade corporativa, no Brasil e nos EUA.

Pesquisa documental: através de documentos internos das empresas pesquisadas nos estudos de caso e dos anais dos congressos assistidos.

Pesquisa bibliográfica: é utilizada na fundamentação teórico-metodológica através da investigação sobre os temas: política educacional, educação e trabalho, educação empresarial, educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, planejamento e gestão de negócios, planejamento e gestão de recursos humanos, processos de aprendizagem, universidade corporativa, Teoria Geral da Administração, História do Brasil, Moderna e Contemporânea, entre outros.

2.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A pesquisa de campo caracteriza-se pela amostragem por tipicidade, e dentro desta por acessibilidade. É a principal fonte de informação quanto a atuação das universidades corporativas no Brasil, ao seus impactos nos negócios e nas suas relações com as estruturas de treinamento e desenvolvimento.

Pesquisa telematizada: foram pesquisados, via Internet, *sites* de empresas possuidoras de universidades corporativas, de consultorias especializadas em educação empresarial e corporativa no Brasil e nos EUA, bibliotecas virtuais, associações e entidades governamentais, educativas e de profissionais das áreas educacionais e de

negócios. A pesquisa telematizada é fonte complementar de informação em todo o escopo da dissertação.

Pesquisa documental: em todo tipo de documentos e dados internos das universidades corporativas e das próprias empresas: normativos, administrativos e didático-pedagógicos. É fonte complementar de informações da atuação das estruturas de treinamento e desenvolvimento e das universidades corporativas no Brasil e de seus impactos nos negócios.

Pesquisa bibliográfica: em documentos oficiais referentes à política educacional oficial; jornais; revistas; livros; dicionários; teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto. É fonte principal das questões teórico-metodológicas, bem como de todo o escopo da dissertação.

2.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresentou dificuldades e limitações tanto na coleta quanto no tratamento de dados.

Na coleta de dados, particularmente nas pesquisas de campo e documental, houve questões relativas à receptividade, disponibilidade e entendimento por parte das instituições e dos profissionais envolvidos.

Na pesquisa telematizada, a dispersão das informações exigiu um tempo significativo no enorme esforço de busca e sistematização.

No tratamento de dados, a primeira dificuldade residiu na forma de utilização de técnicas qualitativas, só definidas no decorrer da pesquisa.

A segunda dificuldade residiu na escolha da metodologia dialética de análise. Em razão da sua consistência teórica e de sua complexa aplicação é exigida uma grande capacidade de abstração frente ao objeto da pesquisa. A possibilidade intrínseca de negação proporcionada pelo método, ao mesmo tempo em que possibilita o espírito crítico, fragiliza o trabalho com o risco da simplificação mecanicista que induz a uma abordagem positivista. Disciplina intelectual, tenacidade e flexibilidade foram os antídotos utilizados na tentativa de minimizar os riscos.

3. ORGANIZAÇÕES E APRENDIZAGEM

As questões relativas à aprendizagem no ambiente organizacional constituem o plano de fundo do estudo que se segue. Nesse capítulo introduzimos o tema através de uma reflexão da temática aprendizagem frente ao ambiente de mudanças em que vivemos. Feita a contextualização apresenta-se uma concepção de aprendizagem individual e uma reflexão crítica da aprendizagem nas organizações.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A temática aprendizagem organizacional, já bastante estudada na Teoria das Organizações, cresce em importância na razão da relevância cada vez maior nos dias de hoje do desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, e da capacitação e aprimoramento da força de trabalho.

A produção de conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo; o conhecimento adquirido tende a ficar obsoleto cada vez mais rápido; um número maior de pessoas precisa aprender cada vez mais em menos tempo; é necessária uma maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. A aprendizagem torna-se contínua...

“A introdução de novas tecnologias e as novas formas de organização da produção alteram o conteúdo do trabalho e a qualificação exigida aos trabalhadores. A natureza da atividade laboral no ambiente de novas tecnologias está cada vez mais voltada para a supervisão de processos e para a regulação de sistemas, que exigem capacidade rápida de reação aos imprevistos”.(CASTRO, Ramon Pefia. *Tecnologia, trabalho e educação*. ANPAD, 15º encontro anual:mimeo, 1992, p.12)

As questões de aprendizagem não cabem mais no restrito espaço das salas de aula. Elas invadem, permeiam e ocupam todos os lugares. A vinculação entre formação escolar e exercício profissional modifica-se. As funções capacitadora e certificadora de competências até então exercida pelas instituições de ensino tradicionais (escolas técnicas, universidades,...) passam também a serem exercidas pelas organizações produtivas do mercado.

Os modos de aprendizagem também mudam em consequência das alterações da natureza do trabalho. O conjunto de competências exigidas passou a ser definido pelas particularidades tecnológicas e organizacionais, e não pelo ofício ou especialidade do trabalhador.

Daí vem a importância que o sistema capitalista nos dias de hoje atribui à formação de forças de trabalho polivalentes, com conhecimentos generalizáveis a uma série de situações concretas. A figura do “homem multifuncional” surge nos últimos anos referendada na Gestão pela Qualidade e na Reengenharia. Com uma concepção de participação efetiva em soluções, melhorias, normas e procedimentos; de execução de tarefas diferenciadas e do controle de seu próprio desempenho molda-se o ideal de força de trabalho capaz de adequar-se às variações de produtos e mercados, e de garantir a reconversibilidade de recursos.

É portanto uma necessidade gerada pelo próprio capitalismo, com as mudanças dos processos de trabalho e das formas de sua organização e gestão, que o ensino e a aprendizagem ocorram no ambiente de trabalho. O sistema baseia-se não mais em uma mão-de-obra barata e de qualificação restrita, mas sim em uma força de trabalho sintonizada com o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias. E, nessa sintonia, uma contradição ganha corpo: o quão maior a presença da ciência e da tecnologia nos processos produtivos mais as tarefas laborais se simplificam, e mais conhecimentos exigem da força de trabalho; não só o saber fazer é necessário, mas também são exigidas competências superiores em cognição e relacionamento, tais como: capacidades de análise e síntese, estabelecimento e fortalecimento de relações interpessoais, criação de soluções inovadoras, comunicação clara e precisa, capacidade de trabalhar em grupo, etc.

Nesse contexto, aspectos como conhecimentos e habilidades técnicas, e atitudes e comportamentos flexíveis passam a ser fatores decisórios do sucesso e até mesmo da sobrevivência das empresas, como bem nos ilustra a reflexão abaixo (LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, p. 45): “Esta é a dialética da história, no seu jogo dinâmico entre tese e antítese, compondo um contexto multidimensional de interações e conseqüências, que configuram a complexidade da realidade mutativa da sociedade. Com muita clareza, comprovam a necessidade da competência e do comprometimento para administrar as contradições do processo social do trabalho”.

As organizações têm-se preparado para essa conjuntura através da aprendizagem contínua de todos os seus membros de suas cadeias de valor e de relacionamentos.

3.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

Quanto se trata de aprendizagem, as fronteiras entre Pedagogia, Psicologia e Psicopedagogia não são bem definidas. É também relevante o fato de tratar-se da aprendizagem de adultos, que em muito difere da aprendizagem de crianças...

Adultos não são crianças grandes. O adulto aprende de maneira dinâmica, a partir de questionamentos que lhe são significativos. O adulto, quando aprende, passa a explorar novos problemas e a enfrentar novos desafios através de conhecimentos, habilidades e atitudes por ele mesmo criados.

Percebemos que o adulto é capaz de aceitar responsabilidades; de abstrair, generalizar, julgar, deduzir, induzir e seguir todo o tipo de raciocínio; possui equilíbrio de personalidade; pode, sabe e quer formar-se por si mesmo; busca experimentar e persegue o novo; é capaz de integrar uma experiência no sentido de auto desenvolver-se e crescer; “possui um sistema regulador que avalia e distingue as experiências que contribuem e que não contribuem para seu desenvolvimento e auto realização” (ROGERS, Carl *in* DONADIO: 1999:155); “o homem se sabe inacabado e quer se educar” (FREIRE: 1983:27).

Paulo Freire (*Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983, p. 70) fornece ainda mais elementos para essa reflexão quando, ao falar sobre a Pedagogia Libertadora, argumenta que “a reflexão que propõe, por ser autêntica, não é sobre este homem abstração nem sobre este mundo sem homens, mas sobre homens e suas relações com o mundo. Relações em que consciência e mundo se dão simultaneamente. Não há consciência antes e um mundo depois e vice-versa.”

A aprendizagem deve, portanto, considerar como o adulto se vê a si mesmo; deve levar em conta as suas experiências anteriores, considerar sua perspectiva temporal – em querer aplicações em curto prazo – e centrar o ensino em seus problemas, em suas necessidades reais e concretas.

O homem não pode ser considerado um simples depósito dos conhecimentos existentes em um mundo pronto. Ele deve ser colocado no plano de suas interações com o mundo, e na proporção em que cria consciência do mundo no qual se encontra inserido torna-se capaz de transforma-lo pela criatividade movida pelos desafios presentes nesse mundo.

Assim o homem não deve ser visto como um objeto que precisa ser adaptado às necessidades de um mundo que existe previamente e para o qual ele não contribui. O homem é sim o sujeito do processo, agente de transformação da realidade de acordo com suas necessidades e interesses.

Mais recentemente encontramos em Pedro Demo (*Conhecer e aprender*. Porto Alegre: Artmed, 2000, p. 49) a idéia de que “aprendizagem é aquela coerente com sua própria lógica, ou seja, aquela que aprende sempre, já que sua inteligência não está na estocagem reprodutiva, mas na reconstrução constante. Aprender não pode atender, nunca, a uma tarefa completa, a um procedimento acabado ou uma pretensão totalmente realizada; ao contrário, indica vivamente a dinâmica da realidade complexa, a finitude das soluções e a incompletude do conhecimento”.

3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com a globalização dos mercados e da produção, com o acirramento da concorrência e das disputas de mercados, com as aceleradas transformações científicas, tecnológicas e sociais e com o advento da economia baseada no conhecimento as organizações se vêem perante o desafio permanente de reaprender a aprender, mantendo-se alinhadas com as necessidades e aspirações dos mercados consumidores.

A aprendizagem nas organizações deve assim ser vista sob uma perspectiva educacional, necessariamente abrangente, contemplando as duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: behaviorismo e cognitivismo. “O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, mas também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado”.(FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme.

Aprendizagem e inovação empresarial. As experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997, p. 20).

Muitos são os autores e os conceitos de aprendizagem organizacional formulados nos últimos anos, como nos apresenta Fleury (FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um Quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira.* São Paulo: Atlas, 2000, p. 29)

- Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros (Chris Argyris, 1977).
- Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão (Fiol e Lyles, 1985).
- Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (Peter Senge, 1990).
- Organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights* (David Garvin, 1993).

A partir do início dos anos 90, Senge (1990) traça o conceito de organizações que aprendem -*Learning Organizations*. Esse conceito, segundo o autor, não é por si só uma inovação e sim uma invenção. Inovação é o que ele proporciona ao convergir as cinco disciplinas consideradas por ele como a base das organizações que aprendem: o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum e a aprendizagem em grupo. Para Senge cada uma das cinco disciplinas de aprendizagem pode ser considerada em três níveis: prática, princípios e essência.

A prática é o aspecto mais evidente de qualquer disciplina; é o conjunto de atividades em que os praticantes da disciplina concentram tempo e energia. É o que se faz. Os princípios que regem uma disciplina representam a teoria que sustenta a prática; são as idéias nas quais as disciplinas se baseiam. Já a essência de uma disciplina é o estado de ser e sentir dos indivíduos ou grupos que se encontram em um nível avançado das disciplinas de aprendizagem.

O raciocínio sistêmico consiste em, de maneira extremamente intuitiva, levar a perceber o conjunto de fatos e as relações entre eles. É, naturalmente, a disciplina integradora das demais, levando a compreensão da realidade como um todo indivisível e auto-recorrente.

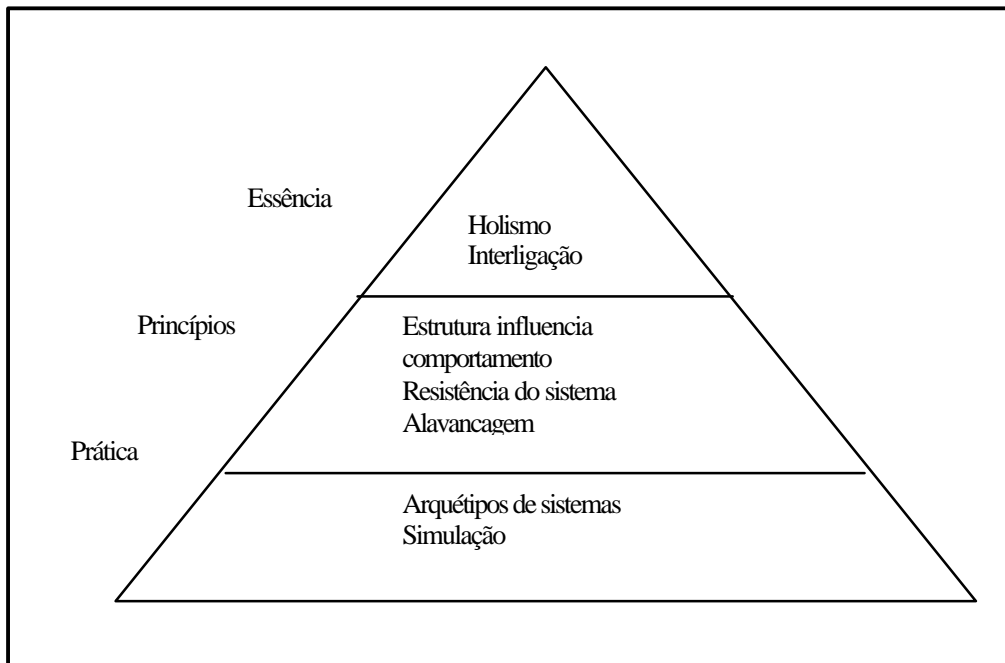


Figura 01: raciocínio sistêmico

Fonte: Senge (1990:333)

O domínio pessoal é ter objetividade e clareza o tempo todo, de maneira a aproveitar ao máximo a energia e o potencial das pessoas.

Os modelos mentais são idéias preconcebidas que orientam nossa percepção de mundo, nossas atitudes e comportamentos, que precisam ser analisadas e revistas para permitir mudanças.

O objetivo comum corresponde à imagem de futuro que queremos, ao conjunto de objetivos, valores e compromissos que precisam ser compartilhados por todos.

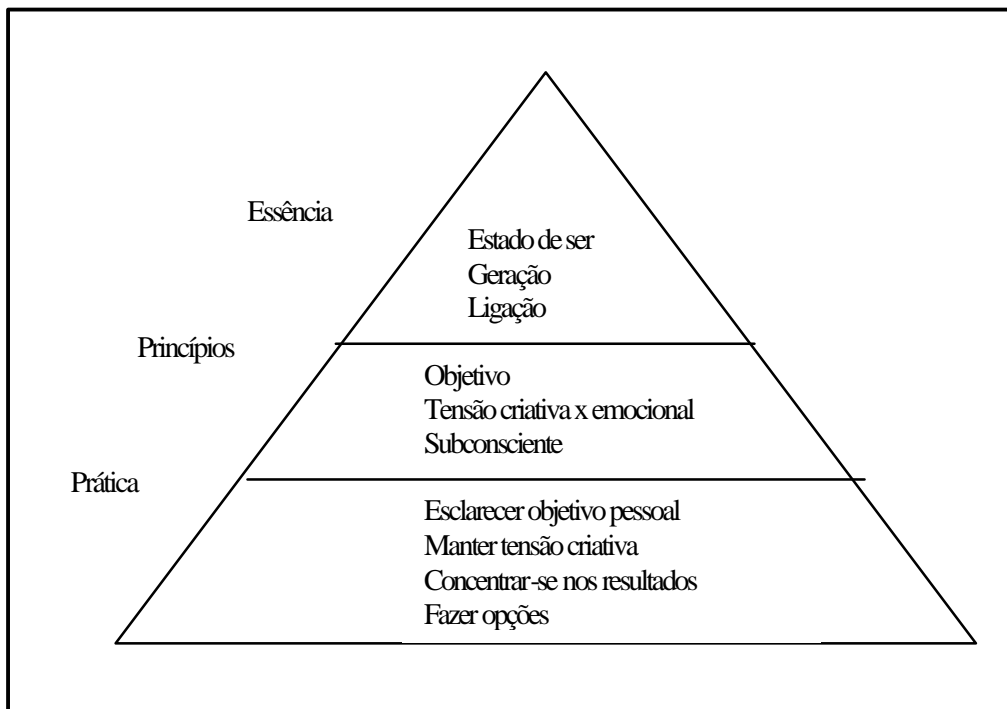


Figura 02: domínio pessoal
Fonte: Senge (1990:333)

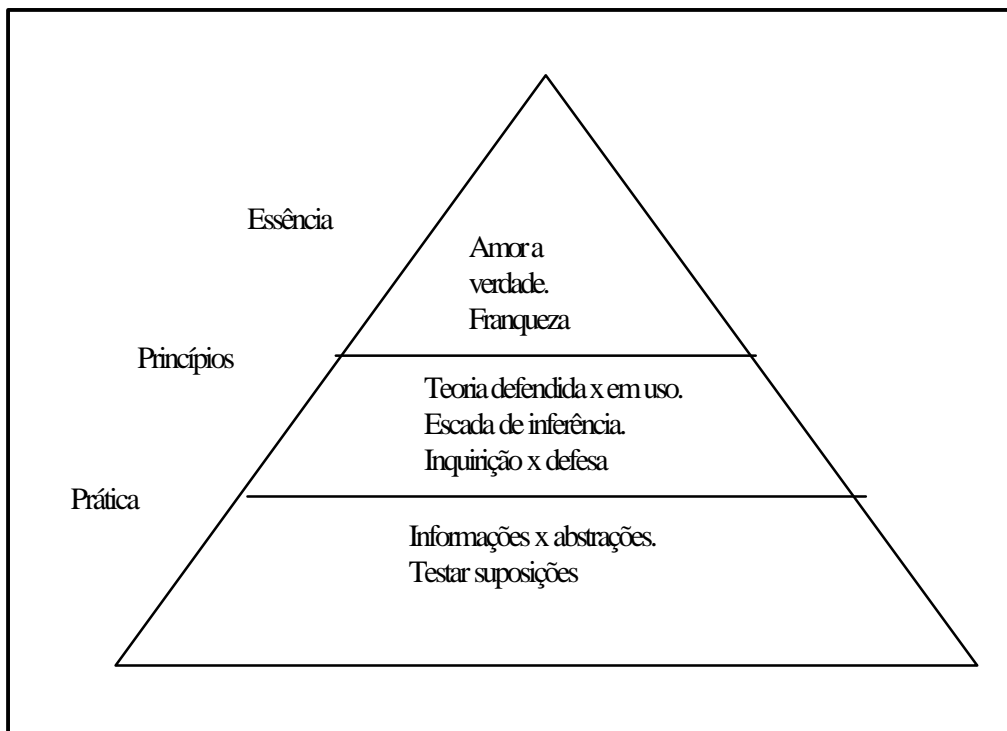


Figura 03: modelos mentais
Fonte: Senge (1990:332)

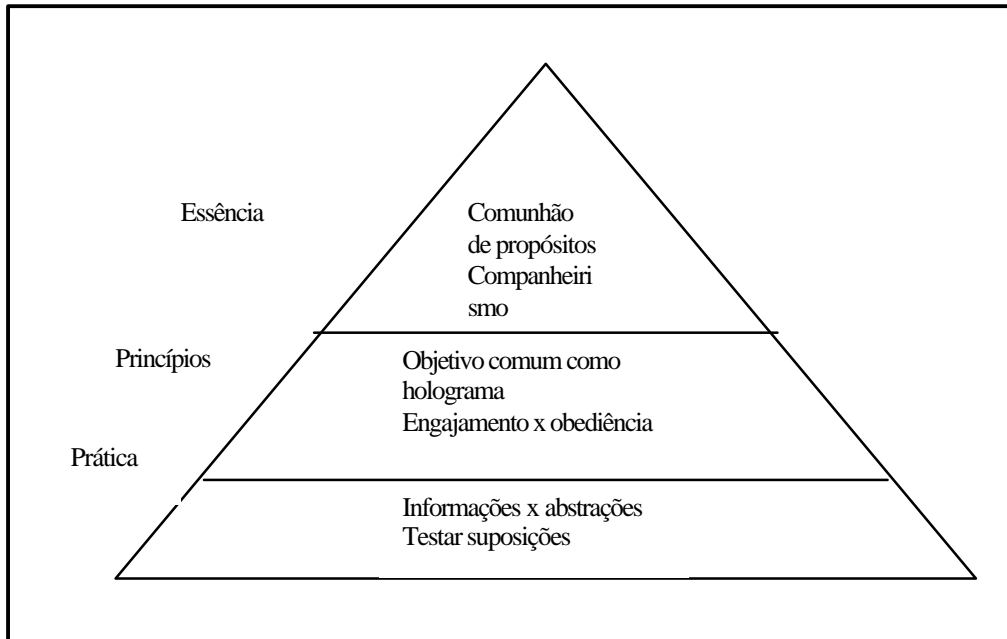
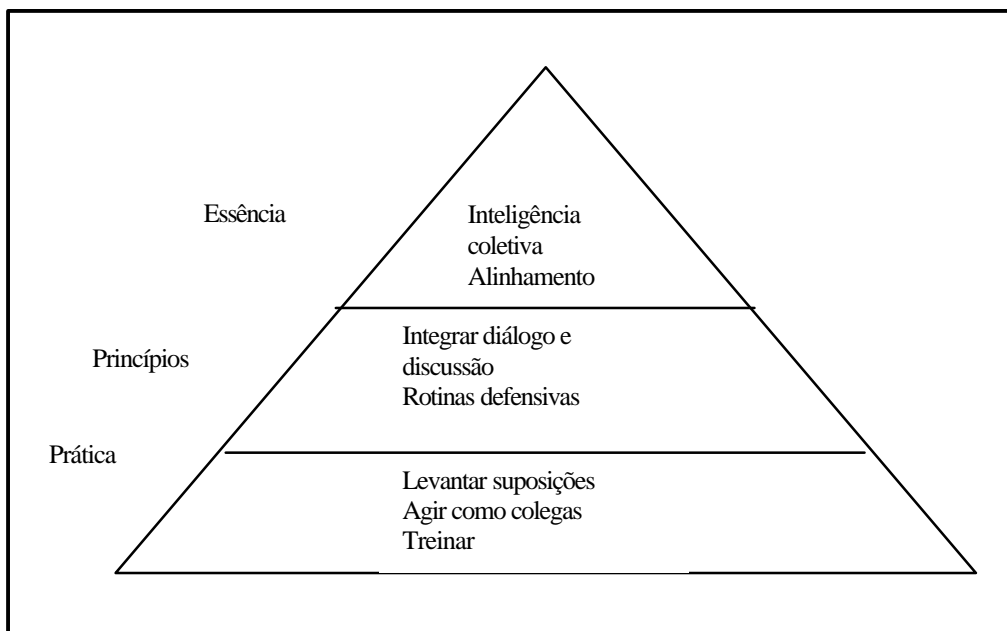


Figura 04: formação de objetivo comum
 Fonte: Senge (1990:332)

O aprendizado em grupo parte da premissa da interação. Se os indivíduos e os grupos forem competentes para se articular e aprender, as pessoas individualmente crescerão e a organização como um todo desenvolverá a capacidade de aprender.

Figura 05: aprendizagem em grupo. Fonte: Senge (1990:332)

Nas organizações de aprendizagem as pessoas não são treinadas para exercer suas funções, mas sim educadas a desempenhar suas atividades com orgulho e satisfação, incentivando-se



o espírito de equipe, a criatividade e a inovação. A criação de objetivos compartilhados é incentivada, buscando gerar um sentimento de coletividade em todos os níveis da organização e dando coerência aos diferentes processos e atividades. Gera-se um clima propício ao engajamento e participação das pessoas, induzindo-as a resolver problemas conjuntamente, com uma efetividade maior do que se fossem resolver isoladamente.

Nas organizações de aprendizagem as pessoas são de certa forma respeitadas em sua individualidade, autonomia e visão de mundo, gerando motivação para obter mais conhecimentos e a aprender continuamente. Possuem liberdade de resolver problemas, têm voz ativa nos processos dos quais fazem parte e utilizam o raciocínio e o senso crítico para a produção de conhecimento.

Porém, a todo tipo de processo educacional cabe o questionamento: a favor de quem estamos educando? A resposta no nosso caso é clara: às organizações, em busca de um trabalho de excelência que agregue valor ao negócio. As organizações de aprendizagem buscam sim o despertar da consciência de seus colaboradores, mas uma consciência ingênua, e não crítica, onde, entre outros aspectos, não há grandes aprofundamentos nas relações de casualidade e intencionalidade, e onde a investigação e as concepções científicas são colocadas em segundo plano em relação às experiências.

Nesse sentido Marshall Berman (*Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo: Cia das Letras, 1987, p. 95.) nos fornece uma visão não muito animadora: “as pessoas só podem desenvolver-se de maneira restrita e distorcida. As disponibilidades, impulsos e talentos que o mercado pode aproveitar são pressionados na direção do desenvolvimento e sugados até a exaustão; tudo o mais que não é atraente para o mercado é reprimido de maneira drástica, ou se deteriora por falta de uso, ou nunca tem uma chance real de se manifestar”.

Essa reflexão crítica encerra o capítulo. Ele tratou de sintonizar a temática aprendizagem no contexto de transformações econômicas, políticas e empresariais que passamos nos dias de hoje. Em seguida tratou-se da aprendizagem individual de adultos, vista enquanto um processo contínuo, a partir das teorias da Nova Pedagogia e Pedagogia Libertadora – onde o homem é sujeito e não objeto da aprendizagem...

Ao abordar a aprendizagem nas organizações procurou-se trazer visões de diferentes autores, com destaque para o modelo de Peter Senge de organizações de aprendizagem. Finalizando com uma reflexão crítica da aprendizagem voltada para o mercado buscou-se dimensionar a grandeza do tema, não podendo limitar sua análise somente nas esferas da Pedagogia e da Administração.

4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O capítulo se inicia com a discussão conceitual sobre treinamento e desenvolvimento. Complementa essa discussão uma breve história da evolução do treinamento, no Brasil e no mundo; busca-se assim o entendimento das estruturas de treinamento das organizações e suas inter-relações nos ambientes interno e externo.

A atividade de treinamento e desenvolvimento estruturada em processos sistêmicos foi a escolha feita para apresentar sua atuação nas organizações.

4.1 CONCEITOS

Várias conceituações têm sido atribuídas a treinamento e desenvolvimento. Treinar, oriundo do latim *trahere*, significando trazer/levar a fazer algo. Desenvolvimento, também oriundo do latim: *des* – para ênfase; *en* – para dentro, interno; *volvere* – mudar de posição/lugar (CARVALHO, Luis Carlos in BOOG: 1994:67/69).

Inicialmente o Congresso Internacional de Ciências Administrativas realizado em Istambul em 1953 definiu treinamento como “educação específica que, conduzida na escola ou fora dela, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais” (PONTUAL, Marcos. in BOOG:1980:2).

Quase cinco décadas se passaram e uma série de conceitos foi elaborada por diversos especialistas. Percebe-se que cada autor atribui diferentes significados de acordo com sua identificação com uma ou outra Teoria das Organizações. O quadro a seguir faz uma coletânea de alguns dos conceitos pesquisados.

AUTOR	ANO	CONCEITO
McGehee, W. e Thayer, P.W. in Chiavenato (1998:495)	1961	Treinamento significa educação especializada. Compreende todas as atividades que vão desde a aquisição de habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, o desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais.
Campbell, J. P. in Chiavenato (1998:494)	1971	Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. Desenvolvimento é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação profissional e situados a médio prazo, visando proporcionar ao homem os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas.
Hamblin in Boog (1994:158)	1978	Treinamento é um processo que provoca reações, que provocam aprendizado, que provocam mudanças de comportamento no cargo, que provocam mudanças na organização, que provocam mudanças na consecução dos objetivos finais.

Élio Vieira (1994:177)	1994	<p>Treinamento consiste na aplicação de um conjunto de técnicas de ensino-aprendizagem, objetivando levar o indivíduo à aquisição de conhecimentos e habilidades específicas que visam prepará-lo para o desempenho imediato e satisfatório das tarefas referentes a seu cargo ou função.</p> <p>Desenvolvimento consiste na aplicação de um conjunto de princípios e estratégias educacionais, objetivando aperfeiçoar o indivíduo no que se refere a seu campo atitudinal, tendo em vista a manutenção e melhoria de seu desempenho profissional, mediante a aquisição dos conhecimentos e habilidades necessárias para seu constante aperfeiçoamento, para o desenvolvimento de novas atitudes e para mudanças comportamentais.</p>
Leite <i>in</i> Bomfin (1998:28)	1994	<p>Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento.</p> <p>Desenvolvimento aparece como o instrumento privilegiado de ação da administração de RH, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízo, muito pelo contrário, dos interesses de produção <i>stricto sensu</i> das empresas.</p>
John Ivancevich <i>in</i> Chiavenato (1999:295)	1995	Treinamento é um processo sistemático de alterar comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos.
DeCenzo e Robbins <i>in</i> Chiavenato (1999:295)	1996	Treinamento é a experiência apreendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidade, conhecimento, atitude ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.
Boudreau e Milkovich (2000:338)	1997	<p>Treina mento é um processo sistêmico para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.</p> <p>Desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.</p>
Chiavenato (1998:495)	1998	Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.
Mário Donadio (1999:59)	1999	Treinamento é, essencialmente, educação de adultos em ambiente profissional.

Quadro 1: conceitos de treinamento e desenvolvimento.

Observamos uma tendência no sentido de relacionar treinamento a um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades e mudanças de atitudes, particularmente relacionadas com o desempenho de uma tarefa ou em um cargo. Já desenvolvimento seria, sobretudo, um processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental e na expansão de suas habilidades e conhecimentos na solução de novas e diferentes situações ou problemas.

Na verdade treinamento e desenvolvimento atuam numa linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza é uma função essencialmente transformadora, sendo tipicamente uma atividade meio para o alcance dos objetivos organizacionais. Em sua essência deve ser o principal fiel da balança entre desenvolvimento individual e necessidades organizacionais.

4.2 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TREINAMENTO

A evolução e desenvolvimento das atividades de T&D estão diretamente relacionadas à evolução das necessidades das empresas, aos modelos de gestão, à cultura organizacional e, num espectro mais amplo, a própria evolução do sistema capitalista.

Já na segunda metade do século XVIII a necessidade de habilitar trabalhadores a operarem no novo “sistema de fábrica”, que em nada se assemelhava ao “sistema de corporações de ofício” anteriormente predominante na economia, levou as empresas a investirem no treinamento operativo, especificamente ao treinamento no trabalho, onde o instrutor era um trabalhador já habilitado ou a chefia imediata; a metodologia empregada era puramente demonstrativa e a duração do treinamento dependia do desempenho do treinando, o que acabava por levar em consideração as diferenças individuais. A necessidade de habilitar a força de trabalho nas atividades administrativas emergentes também era suprida da mesma maneira.

A partir da segunda metade do século XIX, a especialização gradativa do trabalho exigiu uma programação organizada, buscando a garantia da capacitação da força de trabalho, a diminuição de seus erros e a ampliação da capacidade de realizar outras tarefas.

Até então o interesse motivador do treinamento era exclusivamente o de adestramento da força de trabalho; que era encarada como mais um fator mecânico, como uma forma de capital ou como produto de investimento, um simples meio de produção do processo produtivo.

A necessidade de formação profissional consolidou-se a partir do setor industrial, e estendeu-se gradativamente para todos os setores econômicos da sociedade. Datam do final do século XIX e dos primeiros anos do século XX as primeiras iniciativas de integração de empresas e escolas objetivando a formação profissional, notoriamente visíveis em países como os EUA e a Inglaterra.

No decorrer da primeira metade do século XX, o treinamento ganhou novo impulso através de três fatores: o aperfeiçoamento de padrões de trabalho (tendo como exemplo clássico os estudos de tempos e movimentos), a crescente influência das escolas comportamentais e sua inserção na estratégia empresarial.

O aperfeiçoamento de padrões de trabalho surgiu das necessidades criadas pela própria industrialização. Com um diferente modo de produção os trabalhadores dispunham tão somente de sua força de trabalho no manuseio das máquinas. O trabalho tornou-se

evidentemente mais eficiente mesmo sem uma efetiva racionalização de sua gestão e execução.

Nesse sentido, a busca de formulações científicas que possibilitassem a maior produção a um menor custo foi a motivação das Teorias Clássica e Científica da Administração. Essas teorias, com a concepção do “homem econômico” traduzem a preocupação com a racionalização dos métodos de trabalho através de uma abordagem mecanicista.

A crescente influência das escolas comportamentais deu-se não só pela busca constante de uma maior produtividade, mas também pelo ambiente econômico-social da década de 20. Esses anos de grande efervescência social, especialmente no continente europeu, propiciaram a formulação de uma teoria organizacional calcada no “homem social” onde os valores humanos eram condicionantes, deslocando parcialmente o foco das tarefas laborais para o das relações e aspirações das pessoas nas organizações.

A inserção na estratégia empresarial surge da constatação de que o sistema de produção em massa é consideravelmente mais técnico do que qualquer outro, exigindo para uma maior produtividade que conhecimentos técnicos e de processos fossem disseminados por toda a organização.

Com o “homem organizacional” e com o “homem administrativo” surgem os programas de treinamento de supervisores, enfocando questões de métodos e técnicas de trabalho, preparação de instrutores, padrões de avaliação e supervisão e relações humanas no trabalho.

Após o término da segunda guerra mundial, a crescente competitividade, a rápida evolução tecnológica, a integração econômica e o fortalecimento dos valores democráticos e práticas participativas em todo o mundo capitalista fizeram com que a competência empresarial dependesse cada vez mais da aprendizagem e atualização contínua, e cada vez menos de autoridade gerencial.

Questões como a retenção de profissionais experientes e competentes, identificação e desenvolvimento de talentos potenciais, escolhas de técnicas e metodologias de trabalho e aprendizagem dentro de um universo crescente e recheado de modismos e “fórmulas mágicas” tornaram as atividades de T&D mais complexas, mais onerosas e, portanto, com maior potencial de risco.

Nas últimas décadas a informatização, a globalização econômica e mais recentemente a consciência ecológica vêm transformando significativamente os modelos de gestão de negócios: visão sistêmica, paradigma holístico, novas teorias organizacionais – Contingências, Qualidade Total, Reengenharia. O “homem funcional”, marcado pelo desempenho de múltiplos papéis, cede espaço ao “homem completo” – onde a busca da efetividade considera o relativismo e ambigüidade do ambiente – chegando até o “homem multifuncional” com a concepção de participação efetiva em soluções, na execução de tarefas diferenciadas e no controle de seu próprio desempenho.

A sociedade industrial gradativamente cede espaço à sociedade do conhecimento. Ganham expressão as abordagens críticas ao estudo das Teorias das Organizações bem como as

teorias do capital humano, das organizações de aprendizagem e inteligência emocional, valorizando a importância da aprendizagem contínua e colocando em destaque a gestão do conhecimento.

Ao longo da história as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações evoluíram de uma abordagem mecanicista e de uma atuação eminentemente técnico-operacional para uma abordagem holística e sistêmica, com uma atuação fundamentalmente estratégica e transformadora na concepção, estruturação, desenvolvimento, sobrevivência e sucesso do negócio.

ÍTEM	PERSPECTIVA INDUSTRIAL	PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradores de receita
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta como recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores de conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações na Estrangulamento na produção	Via hierarquia organizacional Capital financeiro e habilidades humanas	Via redes colegiadas Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Regido pela máquina, sequencial.	Regido pelas idéias, caótico.
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelo mercado	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos

Quadro 02: perspectiva industrial x perspectiva do conhecimento

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998:32)

4.3 EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO NO BRASIL

No Brasil, só partir da década de 20 é que se verifica, timidamente, algum movimento de ensino e formação profissional. Esse movimento intensificou-se na década seguinte e tomou verdadeiro impulso a partir da Segunda Guerra Mundial.

O período que se inicia com a crise mundial de 1929 representa o começo de um novo processo econômico no país. “Não foi o início da industrialização, visto que o setor já contava com indústrias de bens de consumo, especialmente têxteis e alimentícias. (...) Entre 1929 e 1939 a indústria cresceu 125% - aproximadamente 11% ao ano” (MARANHÃO: 1979:171/172).

Nessa mesma época começava a se efetivar uma política consciente de intervenção estatal na economia em contraposição ao liberalismo econômico até então vigente, a qual prevaleceria, com altos e baixos, até meados dos anos 80. Cabe ressaltar, no entanto, que o Estado em seu novo papel sempre buscou articular-se à iniciativa privada nacional e internacional.

A prioridade concedida à industrialização a partir de 1930, e intensificada com a Segunda Guerra Mundial, verificou-se também nas iniciativas de dotar a força de trabalho nacional – composta predominantemente de trabalhadores rurais, e em grande parte de imigrantes – em condições de atuar em um mercado cada vez mais carente quantitativamente e cada vez mais exigente qualitativamente.

As iniciativas de formação profissional empreendidas no período anterior a Segunda Guerra Mundial - 1920: industrialização das escolas de Aprendizes de Artífices; 1922: extensão do ensino profissional a todas as camadas da população por projeto de lei; 1932: criação do departamento de ensino profissional do Ministério de Educação e Saúde; 1937/38: dispositivo constitucional sobre a implantação de cursos de aprendizagem em estabelecimento industriais – não se mostravam suficientes para suportar o nosso desenvolvimento industrial tardio, porém acelerado. Nesse sentido a criação do SENAI em 1942 e a do SENAC em 1946 foram importantes iniciativas no sentido de regular e incentivar a formação profissional.

Verifica-se, contudo, que o empresariado nacional, em sua grande maioria, não privilegiou o papel da aprendizagem em sua política de desenvolvimento. Com modelos administrativos oriundos do campo, o autoritarismo, o paternalismo e a centralização das decisões não atendiam as novas tecnologias e as complexidades do ambiente industrial.

Por outro lado as organizações multinacionais intensificaram seus investimentos e passaram a ser fornecedoras de *know how* técnico, gerencial e administrativo; isso não incluía repassar o domínio tecnológico mas tão somente as técnicas e processos de trabalho para operacionalizar a tecnologia.

Novas iniciativas reguladoras e incentivadoras da formação profissional foram empreendidas durante os governos militares nas décadas de 60 e 70: a criação do CENAFOR em 1969, do Sistema Nacional de Formação de Mão-de-obra em 1976 e a lei n.º 6297 de incentivos fiscais de 1975(Rangel, Drausio *in* BOOG:1980:30/33)

A lei 6297 efetivamente gerou grande impulso às atividades de treinamento na medida em que proporcionou às empresas a dedução no lucro tributável (em até 10% do mesmo), para fins de imposto de renda, do dobro das despesas comprovadamente realizadas em projetos de formação profissional previamente aprovados pelo Ministério do Trabalho.

A lei 6297 foi revogada no final da década de 80 em parte por abusos cometidos pelas empresas, mas também, e principalmente, pela diminuição da intervenção do Estado na economia e na volta do liberalismo econômico, agora neoliberalismo. A lei contudo cumpriu um papel importante na disseminação de práticas de treinamento nas organizações em geral e, em especial, naquelas de capital nacional onde a cultura da aprendizagem começava a manifestar-se e consolidar-se.

No decorrer da segunda metade da década de 80 o Plano Nacional de Qualidade e Produtividade deu novo impulso às atividades de T & D. Apesar de alavancado pelo Estado essa iniciativa já contou com a significativa participação das forças de mercado.

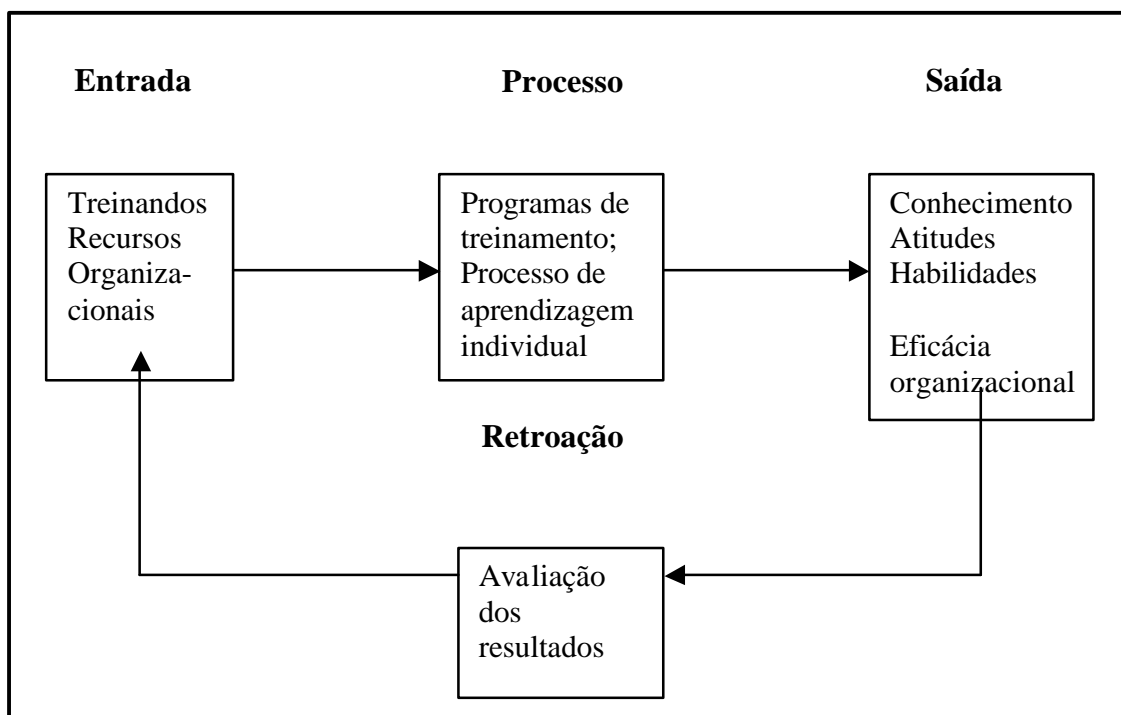
As iniciativas de fomento e desenvolvimento das atividades de T & D no Brasil fora do âmbito do Estado até o início da década de 90 foram tímidas, não só pelas características do modelo de intervencionismo estatal na industrialização do país mas também por certo descaso de parte da comunidade acadêmica. Vale a pena ressaltar a iniciativa de criação da ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) em 1971 e seus esforços na realização do Congresso Mundial de Treinamento e na publicação da primeira edição do Manual de Treinamento e Desenvolvimento em 1980.

4.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO

Atualmente, o que predomina na área de treinamento das grandes organizações é o modelo sistêmico. “O pensamento sistêmico, e em particular a dinâmica de sistemas são uma ferramenta poderosa para facilitar a aprendizagem individual e organizacional” (Stata, Ray. *In* Starkey:1997:379).

“Como num sistema aberto, o processo de treinamento tem entradas, processamento, saídas e retroação” (Hinrichs, John R. *in* Dunnette:1976:834).

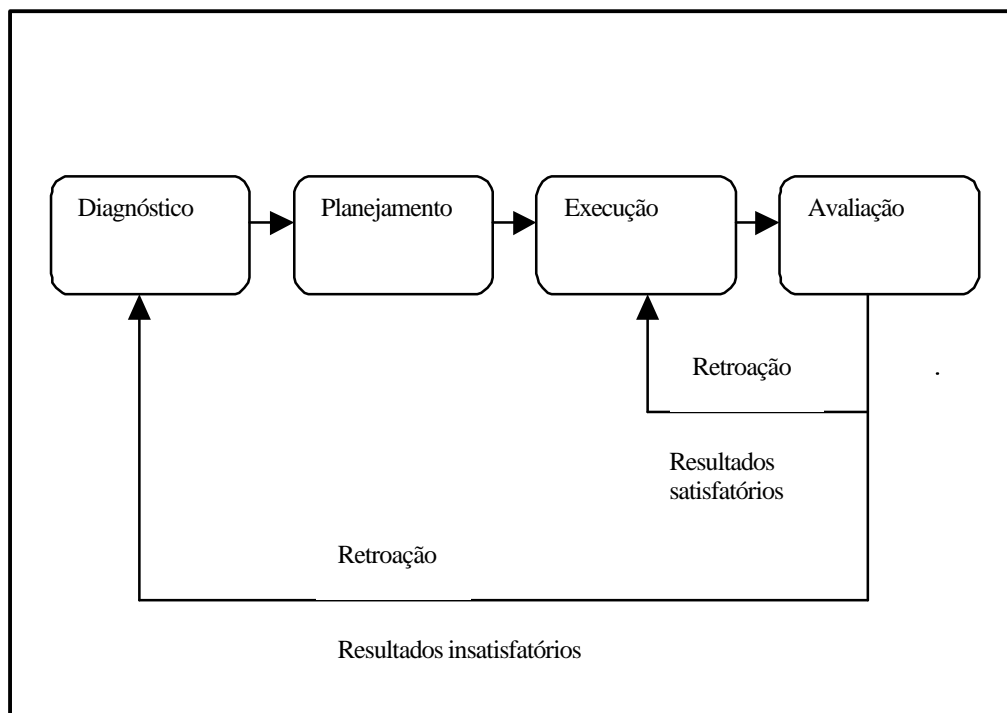
Figura 06: treinamento como um sistema. Fonte: Chiavenato (1998:497)



- Entradas: treinandos, recursos organizacionais, informações.
- Processamento (ou operação): realização de projetos e programas de treinamento.
- Saídas: conhecimentos e habilidades adquiridos ou aperfeiçoados e atitudes modificadas.
- Retroação: decorrente das avaliações dos resultados e do próprio processo.

Consensualmente, o processo sistêmico de treinamento é composto de quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Figura 07: processo de treinamento



O diagnóstico não se restringe a questões unicamente relacionadas às atividades de treinamento, na medida em que estas permeiam todas as áreas e níveis das organizações. Na verdade trata-se de um diagnóstico organizacional, inserido num processo sistêmico mais abrangente de planejamento estratégico do negócio. Esse diagnóstico é composto por três tipos de enfoques – organizacional, funcional e individual – que são analisados sob o prisma da correlação das competências verificadas com as desejadas. Identifica assim um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) que irá contribuir para a viabilização dos objetivos organizacionais desejados.

O planejamento constitui-se de uma série de etapas. Em primeiro lugar a elaboração de um conjunto de políticas, diretrizes e objetivos do sistema. “A política de treinamento consiste nas linhas gerais de ação de treinamento relacionadas para alcançar determinados objetivos; é o conjunto de critérios básicos que permitirão as tomadas de decisão necessárias para a condução disciplinada da ação”. (Toledo, Flávio. *In BOOG: 1980:36*)

A política de treinamento é fundamental para se estabelecer uma sintonia com os macros objetivos da organização. É o instrumento de integração e valorização de T & D nas organizações.

Compete ainda ao planejamento de T & D a priorização e detalhamento das atividades, em projetos ou programas, em conformidade com as linhas estratégicas traçadas para a organização, contemplando: as alçadas de autoridade e responsabilidade; tempo disponível; recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos necessários; seleção de conteúdo, metodologias e recursos instrucionais; público alvo e formas de avaliação.

A execução consiste na realização efetiva, na administração, no acompanhamento e na manutenção dos projetos e programas de treinamento previamente definidos.

A avaliação toma por base os resultados alcançados e a revisão crítica de todo o processo. Constitui-se uma etapa difícil e crucial no sistema de treinamento: “não obstante as dificuldades inerentes à avaliação de resultados, torna-se impossível fugir ao problema, por ser ele vital a questões centrais de racionalidade administrativa e justiça econômico-social, cuja solução é básica para a sobrevivência de qualquer sistema” (CAVALCANTI:1990:18).

Donald Kirkpatrick (1994), considerado o percussor na elaboração de sistemas de avaliação de treinamento (1959), estabeleceu 4 níveis de avaliação:

Nível 1: reação – geralmente realizada através de aplicação de questionário ao término da atividade de treinamento. Busca medir as impressões dos participantes com relação ao conteúdo, ambiente, instrutores, materiais didáticos e recursos instrucionais.

Nível 2: aprendizado – realizado através da observação no ambiente de trabalho pela chefia imediata ou pelo *staff* de RH, ou pela aplicação de testes. Busca determinar a extensão em que os participantes melhoraram suas competências em consequência do treinamento.

Nível 3: aplicabilidade - realizado através da observação no ambiente de trabalho pela chefia imediata com assessoria do *staff* de RH. Busca identificar o quanto do treinamento está sendo utilizado no dia a dia de trabalho. Na prática consiste em avaliar a própria *performance* do profissional.

Nível 4: rentabilidade ou resultados - realizado através da observação no ambiente de trabalho e pela análise de indicadores de desempenho. Busca determinar se o treinamento agregou algum valor ao negócio, considerando-se os valores tangíveis (produtividade ou qualidade) e intangíveis (relacionados à cultura e clima organizacional).

Apesar do enfoque sistêmico ter a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições ao processo de treinamento muitas críticas são formuladas ao modelo. Antonio Carlos Gil (*in* Lôpo: 1999:41) salienta que o desenvolvimento de RH, da maneira como vem sendo concebido:

- Vê o homem como um ser complexo, mas o trata essencialmente como recurso para a produção.
- Centraliza o diagnóstico, o planejamento e a avaliação dos programas de treinamento.
- Confere excessiva ênfase à mensuração dos resultados de treinamento.
- Procura a uniformidade do comportamento humano nas organizações, desconsiderando as peculiaridades setoriais e individuais.

Neste capítulo apresentamos as estruturas de treinamento e desenvolvimento através da reflexão conceitual, vista por diversos autores, e sob o ponto de vista de uma perspectiva histórica no sentido de contextualizar as atividades de treinamento frente a evolução social e das organizações.

O processo de treinamento foi abordado segundo uma perspectiva sistêmica na medida em que esta se constitui a abordagem mais consistente encontrada nas organizações no sentido de habilitá-las a acompanhar a evolução dos ambientes em que se encontram. A crítica ao modelo sistêmico apresentado é oportuna na medida em que percebemos as estruturas de treinamento, tal como apresentadas, não obtendo os resultados esperados às organizações.

5. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O presente capítulo busca um entendimento do modelo de universidade corporativa. Inicia analisando as forças e relacionando as razões do surgimento das universidades corporativas nas organizações. Segue-se a partir daí uma proposta de definição e a análise crítica do modelo através de seus principais pressupostos, princípios e características.

5.1 A EMERGÊNCIA DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Percebe-se claramente no ambiente de profissionais atuantes em desenvolvimento de pessoas nas organizações uma tendência à migração de treinamento e desenvolvimento para universidade corporativa, como há muito já vem ocorrendo em países como os EUA; “nos últimos dez anos (...) o número de universidades corporativas cresceu de 400 para quase 2000” (Meister., 1999: xxvii).

Segundo Meister (*in* Eboli:1999: 111) as cinco forças que sustentam essa emergência são:

- **Organizações flexíveis:** emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial. Esse novo tipo de organização gera demandas novas, exigindo o domínio de papéis e qualificações também novos.
- **Era do conhecimento:** vimos anteriormente (tabela 1) algumas características da sociedade do conhecimento. A transição entre a sociedade industrial e a do conhecimento não ocorre bruscamente, como um corte longitudinal... É um processo gradual de mudanças, aonde novas forças e valores vão se tornando hegemônicos.

Essa hegemonia pode hoje não ser uma unanimidade mas já está presente no pensamento empresarial, como constatamos a seguir por meio de um alto executivo da Volkswagen: “ a sociedade do conhecimento já é uma realidade nos setores de alta produção da economia. Todas as formas de conhecimento, informações, experiências, pesquisas, patentes, etc., são, de longe, os mais importantes fatores de produção no desenvolvimento dos setores econômicos, onde o trabalho é bem remunerado” (Jagla, Hans Herbert. *in* 2º Seminário Nacional de Educação Corporativa:1999: 48).

- **Rápida obsolescência do conhecimento:** o avanço constante da ciência e da tecnologia tem proporcionado a rápida circulação de informações e a renovação do conhecimento. A necessidade de adquirir ou renovar conhecimentos está presente tanto nas pessoas quanto nas organizações. Para as pessoas significa a ampliação de seu quociente de empregabilidade; e para as organizações significa a possibilidade de se adaptarem com mais rapidez e acurácia às freqüentes mudanças do meio externo.
- **Empregabilidade:** “a segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego” (Meister: 1999: 9); ou ainda em outras palavras “a empregabilidade centraliza a responsabilidade pelo emprego no indivíduo e não na

empresa (...). Empregabilidade reforça a visão de competência permanente, atualizada, e de responsabilidade da própria pessoa” (Motta: 1999:22).

- **Educação global:** trabalho e aprendizagem caminham juntos. Já se foi o tempo em que tínhamos dois períodos distintos em nossas vidas: primeiro a escola e, após a formatura, o trabalho. A necessidade de uma formação com visão global e perspectivas internacionais do mundo dos negócios mudaram nossa relação com a educação, agora alinhada no sentido de criar trabalho e conhecimento simultânea e permanentemente.

E quais as razões desse movimento em direção às universidades corporativas? Várias razões específicas das organizações têm se manifestado, tais como:

- Desejo de “enobrecer” a atividade, tornando-a mais respeitada no contexto da organização – afinal, a expressão Universidade, apesar de desgastada por todo tipo de uso, tem uma conotação de cientificidade e reconhecimento social. Além disso, a atividade ganha uma marca, uma identidade própria, inclusive figurando com destaque nos relatórios anuais das organizações.
- Maior sintonia com os valores, premissas e objetivos estratégicos do negócio, na maioria das vezes não alcançada pelas estruturas de T&D ou ainda fragilizados pelos movimentos de fusões e aquisições em grande escala.
- Transparência na relação custo/benefício da atividade de treinamento e a possibilidade de obtenção de retorno financeiro com a atividade.
- Foco maior no futuro através de uma postura proativa.
- Alargamento dos horizontes de atuação através da padronização em todas as unidades de negócio e do reforço da cadeia de valor empresa/cliente/fornecedor/sociedade.
- Retenção de profissionais na organização através de uma perspectiva de desenvolvimento a médio e longo prazo de forma contínua.

Razões de caráter mais genérico, sociais, políticos e ideológicos, também se manifestam, tais como:

- Necessidade das organizações em proporcionar um ambiente favorável à criatividade, inovação e geração de conhecimento com a conseqüente mudança de foco, da informação para a mudança.
- Crença de que o capital humano e a gestão do conhecimento formarão a base da vantagem competitiva futura no mundo de negócios.
- Mudança no conceito de educação e formação técnico-profissional como um direito universal para o conceito de educação como mercadoria ou serviço, que se compra, logo um negócio passível de lucro.

- Necessidade de maior relacionamento das empresas com as comunidades onde estão inseridas para “compensar” o modelo de exclusão social e econômica que o neoliberalismo impõe à sociedade.

5.2 DEFININDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Segundo Marisa Éboli (*Educação para empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999, p. 112) a universidade corporativa “deve ser encarada como um estratégico guarda-chuva para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para os consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização. Sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.”

Pode-se, a partir do conceito acima, substituir a metáfora do guarda-chuva pela metáfora da membrana celular. Universidade corporativa pode ser entendida como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível e permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea.

5.3 O MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

5.3.1 PRESSUPOSTOS, segundo Eboli (1999: 112/113)

- **Missão:** 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.

Figura 09: missão da universidade corporativa da Telemar



- **Objetivo principal:** desenvolver e instalar competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.
- **Objetivos globais:** difundir a idéia de que o capital intelectual será fator de diferenciação; 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.

Universidades corporativas

Objetivos

- Centralizar as atividades de treinamento que estavam dispersas nos vários setores, oferecendo aos funcionários um currículo diversificado para sua educação continuada. Ser um fator multiplicador da cultura da Cia., disseminando as histórias de sucesso e facilitando a implementação de novos processos e iniciativas. (Motorola)
- Crença de que para fazer frente aos desafios destes novos tempos é necessário preparar continuamente nossas lideranças e associados. (Algar)
- Realizar a gestão do conhecimento e manter a uniformidade do grupo Datasul - o conhecimento sobre produtos e tecnologias deve ser recebido por todos os integrantes do Network Datasul dentro do mesmo padrão de qualidade. (Datasul)
- Gestão do Conhecimento buscando formar um time classe mundial. (Unite)

Figura 10: objetivos das universidades corporativas da Motorola, Algar, Datasul e Telemar. Fonte: adaptado de Seminário Internacional Criando uma Universidade Corporativa: 08/2000; palestra de Paulo Barreira Milet.



- Garantir a elevação da performance individual e organizacional e QI Corporativo, possibilitando visão sistêmica a todos.
- Difundir e consolidar a filosofia, os valores e a cultura empresarial da Leader;
- Difundir os conhecimentos básicos e gerais do varejo;
- Promover a gestão do conhecimento e troca de *best practices* em todos os níveis, criando rede interna de conhecimento
- Valorizar a educação para o negócio, para o relacionamento, para a educação de todos
- Estimular as pessoas a realizarem projetos de adequação do ensino à ação tática e estratégica da empresa.

Figura 11: Objetivos da Escola Elevar
Fonte: Escola Elevar, Leader Magazine.

- **Foco do aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual.
- **Público-alvo:** público interno e externo (funcionários, prestadores de serviços, clientes, fornecedores e comunidade).
- **Ênfase dos programas:** concentra-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

3.2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

3.2.1 Filosóficos

A formação de senso crítico é fundamental na caracterização de uma força de trabalho multifuncional, que participe ativamente das soluções de problemas, estando apta a responder: o que, para que, por que, como, quando e onde referentes a diferentes tarefas da organização.

A mudança cultural norteadas por novos paradigmas da sociedade do conhecimento emergente se faz necessária no sentido de uma mudança das mentalidades das pessoas em relação às suas visões de mundo.

A valorização do ser humano se dá na medida em que o conhecimento só pode ser produzido pelas pessoas. Inclui a auto-realização nos contextos social e organizacional a partir da visão holística do ser humano que entende que todos os papéis sociais interagem na formação das competências individuais.

A visão sistêmica funciona como um grande catalisador, proporciona a percepção do conjunto de fatores e de suas relações na compreensão da realidade como um todo.

3.2.2 Metodológicos

A utilização de técnicas vivências através de processos grupais é utilizada no sentido de conferir ao homem, e as suas interações em grupos, o protagonismo dos processos e atividades no ambiente de trabalho. Valoriza assim o resgate das experiências profissionais de cada indivíduo incentivando ainda o aprendizado contínuo, e mesmo o autodesenvolvimento.

A permanente medição dos resultados empresariais em seus ativos tangíveis e intangíveis busca estabelecer referenciais de crescimento, de posicionamento de mercado e de retorno social e de capital investido.

3.2.3 Empresariais

Todas as atividades de aprendizagem e de desenvolvimento de competências nas organizações estão direcionadas pela visão estratégica e pelas necessidades de mudança do negócio.

As técnicas de organização e gestão do trabalho tais como: gerenciamento de equipes, gestão do desempenho, e processos de descentralização e delegação de decisões são direcionadas aos resultados do negócio objetivando a criação e aumento de valor para acionistas e clientes.

3.3 CARACTERÍSTICAS

Quando se pesquisam os diversos casos de universidades corporativas, seja nos EUA, onde o modelo é bastante utilizado ou no Brasil, onde o modelo ainda está em fase inicial (estima-se em cerca de 40 o número de universidades corporativas efetivamente implantadas em março de 2001), verifica-se que o modelo não é estático, e pela sua essência nem poderia ser, resultando em diferentes formas de organização.

Accor	Carrefour	Gessy lever	Novartis
Alcoa	Credicard	HSBC	Rhodia
Algar	Datasul	Leader	Souza Cruz
Ambev	Elma Chips	Losango	TAM
Amil	Embraer	Martins	Telemar
ARBRAS	Fischer América	McDonald	Visa
Bank Boston	Ford	Motorola	Volkswagen
CEF	GM	Natura	Xerox

Quadro 03: organizações no Brasil com sistemas de aprendizagem pautados no modelo de universidade corporativa

Algumas características básicas contudo seriam comuns a todas na busca do objetivo principal – tornar-se uma instituição onde o aprendizado seja permanente. São elas, segundo Meister:

- **Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização:** as universidades corporativas surgiram como complemento estratégico no gerenciamento do aprendizado e no desenvolvimento dos funcionários da organização. Uma vez que as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento do mundo atual, as universidades corporativas vêm com o objetivo de alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, considerando a cultura organizacional, o contexto organizacional (produção, fornecedores e mercado) e as competências essenciais.
- **Considerar o modelo de universidade corporativa um processo, e não um espaço físico destinado à aprendizagem:** Meister afirma que “em essência a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar...” A questão de possuir ou não um espaço físico é definida pelas necessidades da organização e por sua cultura – um amplo espaço físico pode significar um símbolo

da importância que a organização dá à aprendizagem ou ainda ser uma referência para encontros e trocas de conhecimentos. Encontramos universidades corporativas com instalações próprias, com instalações cedidas por outras instituições (inclusive universidades e escolas) ou ainda sem qualquer tipo de arranjo físico concreto, estando estruturada em redes eletrônicas ou espaços virtuais.

- **Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas:** as ações empreendidas a todos os níveis e públicos têm grande ênfase nos valores, crenças e cultura da organização, permitindo que todos se engajem nessa filosofia.

A cidadania corporativa busca o comprometimento individual pelo estímulo ao orgulho e ao fortalecimento de seu vínculo com a organização, levando o público-alvo a participar ativamente para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A estrutura contextual busca fornecer o panorama na qual a organização está inserida - o negócio, seus clientes, concorrentes, fornecedores, as melhores práticas do mercado – fazendo com que cada integrante da cadeia de valor compreenda seu papel no processo como um todo.

As competências básicas envolvem o aprender a aprender; comunicação, relacionamentos e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimentos e habilidades técnicas, processuais e gerenciais; conhecimentos e cultura geral; desenvolvimento da liderança e autogerenciamento da carreira.



Figura 13: bases estratégicas da Escola Elevar

Fonte: Escola Elevar, Leader Magazine.

- **Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores do amanhã:** muitas universidades corporativas extrapolam sua atuação para além dos funcionários da empresa, estendendo-se à clientes – que engloba todos os participantes da cadeia de valor do negócio: revendedores, distribuidores, atacadistas, varejistas, até o consumidor final -, fornecedores, franqueados, outras organizações e à comunidade na qual está inserida.

Esta expansão para outros *stakeholders* é resultado, em primeiro plano, do sucesso obtido pelo programa junto ao público interno e a possibilidade de retorno do investimento realizado.

Em segundo plano entende-se que a organização faz parte de um sistema maior onde compartilhar as competências necessárias que a cadeia como um todo deve ter otimiza o negócio e possibilita maiores ganhos.

Há ainda um plano de fundo onde esta expansão pode sugerir uma tentativa de hegemonia da organização na sua cadeia de valor, tanto em procedimentos técnicos e operacionais quanto em seus valores culturais.

A relação com as universidades tradicionais, e também com escolas de ensino técnico busca incorporar à organização: a excelência acadêmica em competências não desenvolvidas na organização, uma chancela reconhecida legal e socialmente e a possibilidade de incorporar novos talentos em início de carreira profissional.

- **Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem:** novos métodos de aprendizagem vêm sendo desenvolvidos, principalmente com base tecnológica. A utilização de computadores pessoais, laboratórios, internet, intranet, etc. invadem as organizações incentivando o autodesenvolvimento. Outras práticas como o treinamento experimental ao ar livre, *coaching*, grupos de estudo e visitas de *benchmarking* também são utilizados.
- **Encorajar e facilitar o envolvimento de líderes com o aprendizado:** os principais integrantes do corpo docente da universidade corporativa são seus executivos e seu corpo técnico. Os colaboradores da 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.
- **Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio:** A implantação e a implementação da universidade corporativa necessitam de investimentos significativos por parte das organizações. Os altos investimentos justificam a ocorrência das universidades corporativas com mais frequência em grandes organizações ou ainda em associações de empresas, concorrentes ou não, que compartilham necessidades comuns de aprendizagem.

Na manutenção das atividades a universidade corporativa pode ter outras fontes de recursos: cobrança parcial ou integral aos participantes (internos e externos) ou às unidades de negócios que demandaram os serviços de aprendizagem; o licenciamento de programas à fornecedores, clientes e outras organizações também é verificado.

- **Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem:** através da integração consistente do trabalho com a aprendizagem as organizações buscam uma forma de ampliar as competências organizacionais, gerenciais e individuais. Envolvendo todos os níveis e setores da organização e da cadeia de valor, deve ter uma abrangência planetária buscando identificar as melhores práticas de atuação para a satisfação de seus clientes em qualquer lugar e a qualquer tempo.
- **Criar um sistema de avaliação de resultados e também dos investimentos:** os produtos e serviços fornecidos pela universidade corporativa devem ser mensurados nos âmbitos dos processos, resultados e investimentos. Devem englobar o planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização. Os indicadores da Scandia Navigator, empresa de serviços financeiros da Escandinávia, exemplificam bem a proposta de uma abordagem equilibrada dos resultados.

Foco Financeiro	Foco no cliente	Foco no Processo
Total do ativo	Participação no mercado	Despesas administrativas/total de receita
Total ativo/funcionário	Vendas anuais/cliente	Contratos sem erro
Receita novos negócios	Duração média com cliente	Despesas administrativas/funcionários
Receita/funcionário	Índice clientes satisfeitos	Meta de qualidade corporativa

Foco na renovação e desenvolvimento e Foco no ser humano

Índice funcionários satisfeitos	Rotatividade
Despesas treinamento/funcionário	Tempo médio na empresa
Despesas treinamento/administrativas	Tempo de treinamento (dias/ano)
Investimento educacional/cliente	Conhecimento de tecnologia da informação pelos funcionários

Quadro 04: *Intellectual Capital Anual*; suplemento do relatório financeiro de 1995 da Skandia Navigator.

Fonte: Meister (1999:57)

- **Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados:** o direcionamento à aprendizagem procura tornar mais efetiva a atuação da organização através da promoção, da inovação e da contribuição na formação e desenvolvimento de vantagens competitivas. Segundo Porter (1989) vantagem competitiva é entendida como a superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que a permite diferenciar-se de suas concorrentes, oferecendo mais um valor agregado a clientes.

A questão primordial que se segue não é a obtenção, mas sim a manutenção de vantagens competitivas. A vantagem competitiva sustentável deve levar e manter a organização em uma posição favorável em relação aos concorrentes. Isso só é possível se não for passível de imitação.

Assim a universidade corporativa em si não gera vantagem competitiva na medida em que verificamos sua rápida proliferação em inúmeras organizações. As vantagens competitivas sustentáveis seriam possíveis através do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado e gestão do conhecimento, sendo a universidade corporativa o meio pelo qual se conduz e se reforça esse processo.

A discussão anterior nos remete a uma lacuna ao se propor o modelo de universidade corporativa como a viabilizadora da aprendizagem contínua e da gestão do conhecimento.

O foco da gestão do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi consiste na contínua interação entre os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito, e suas formas de conversão. “O conhecimento explícito é formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado... Já o conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência e tem dimensão contextual”.

As formas de conversão de conhecimento são quatro, ainda segundo Nonaka e Takeuchi:

- Socialização: do tácito para o tácito – processo de compartilhar experiências.
- Externalização: do tácito para o explícito – processo de conceptualização utilizando raciocínio e intuição.
- Combinação: do explícito para o explícito – é a sistematização de conceitos.
- Internalização: do explícito para o tácito – é o aprender fazendo, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito.

A lacuna sinalizada consiste, portanto, ao estágio em que se encontra a organização em sua gestão do conhecimento; o que é complexo e desafiador... A questão que se coloca é que antes de implantar um sistema de aprendizagem pautado no modelo de universidade corporativa deve-se atentar às condições políticas, culturais e tecnológicas existentes na organização para a implantação de uma cultura de aprendizagem. Se isso não ocorre, se não se privilegia o conteúdo (cultura da aprendizagem) em detrimento da forma (modelo de universidade corporativa) não teremos uma transformação significativa e sim um simples mudança de rótulo e aparência.

Em segundo plano entende-se que a organização faz parte de um sistema maior onde compartilhar as competências necessárias que a cadeia como um todo deve ter otimiza o negócio e possibilita maiores ganhos.

Há ainda um plano de fundo onde esta expansão pode sugerir uma tentativa de hegemonia da organização na sua cadeia de valor, tanto em procedimentos técnicos e operacionais quanto em seus valores culturais.

A relação com as universidades tradicionais, e também com escolas de ensino técnico busca incorporar à organização: a excelência acadêmica em competências não desenvolvidas na organização, uma chancela reconhecida legal e socialmente e a possibilidade de incorporar novos talentos em início de carreira profissional.

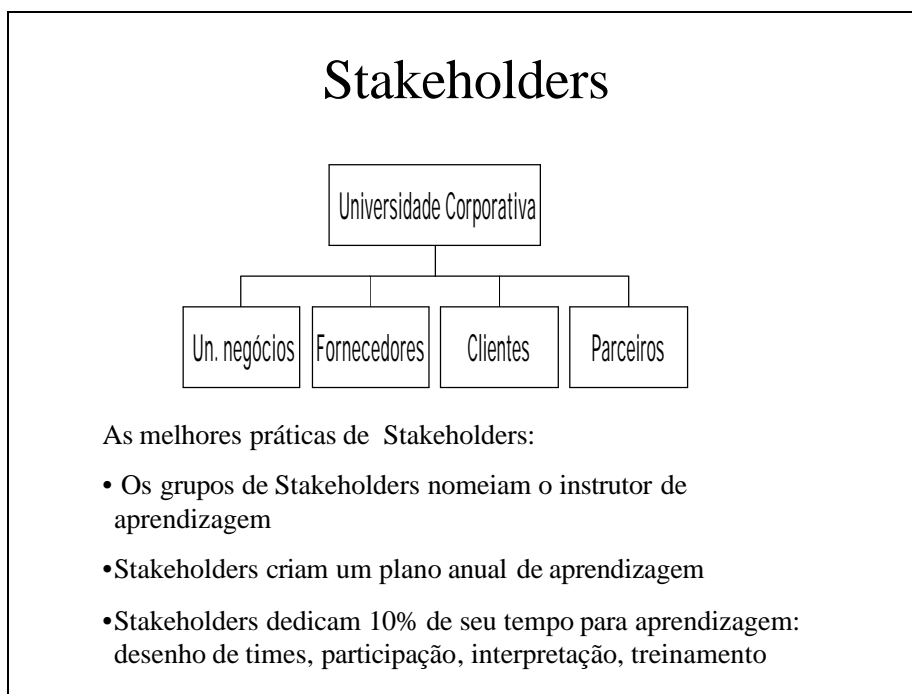


Figura 14 : *stakeholders*

Fonte: traduzido do original do Seminário Internacional Criando uma Universidade Corporativa: 08/2000; palestra de Jeanne C. Meister

- **Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem:** novos métodos de aprendizagem vêm sendo desenvolvidos, principalmente com base tecnológica. A utilização de computadores pessoais, laboratórios, internet, intranet, etc. invadem as organizações incentivando o autodesenvolvimento. Outras práticas como o treinamento experimental ao ar livre, *coaching*, grupos de estudo e visitas de *benchmarking* também são utilizados.
- **Encorajar e facilitar o envolvimento de líderes com o aprendizado:** os principais integrantes do corpo docente da universidade corporativa são seus executivos e seu corpo técnico. “Os colaboradores da 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”. (Vianna, Marco Aurélio:11/98)

- **Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio:** A implantação e a implementação da universidade corporativa necessitam de investimentos significativos por parte das organizações. Os altos investimentos justificam a ocorrência das universidades corporativas com mais frequência em grandes organizações ou ainda em associações de empresas, concorrentes ou não, que compartilham necessidades comuns de aprendizagem.

Na manutenção das atividades a universidade corporativa pode ter outras fontes de recursos: cobrança parcial ou integral aos participantes (internos e externos) ou às unidades de negócios que demandaram os serviços de aprendizagem; o licenciamento de programas à fornecedores, clientes e outras organizações também é verificado.

- **Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem:** através da integração consistente do trabalho com a aprendizagem as organizações buscam uma forma de ampliar as competências organizacionais, gerenciais e individuais. Envolvendo todos os níveis e setores da organização e da cadeia de valor, deve ter uma abrangência planetária buscando identificar as melhores práticas de atuação para a satisfação de seus clientes em qualquer lugar e a qualquer tempo.
- **Criar um sistema de avaliação de resultados e também dos investimentos:** os produtos e serviços fornecidos pela universidade corporativa devem ser mensurados nos âmbitos dos processos, resultados e investimentos. Devem englobar o planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização. Os indicadores da Scandia Navigator, empresa de serviços financeiros da Escandinávia, exemplificam bem a proposta de uma abordagem equilibrada dos resultados.

Foco Financeiro	Foco no cliente	Foco no Processo
Total do ativo	Participação no mercado	Despesas administrativas/total de receita
Total ativo/funcionário	Vendas anuais/cliente	Contratos sem erro
Receita novos negócios	Duração média com cliente	Despesas administrativas/funcionários
Receita/funcionário	Índice clientes satisfeitos	Meta de qualidade corporativa

Foco na renovação e Foco no ser humano desenvolvimento

Índice funcionários Rotatividade
satisfeitos

Despesas treinamento/funcionário Tempo médio na empresa

Despesas treinamento/administrativas Tempo de treinamento (dias/ano)

Investimento educacional/cliente Conhecimento de tecnologia da informação pelos funcionários

Quadro 04: *Intellectual Capital Anual*; suplemento do relatório financeiro de 1995 da Skandia Navigator.

Fonte: Meister (1999:57)

- **Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados:** o direcionamento à aprendizagem procura tornar mais efetiva a atuação da organização através da promoção, da inovação e da contribuição na formação e desenvolvimento de vantagens competitivas. Segundo Porter (1989) vantagem competitiva é entendida como a superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que a permite diferenciar-se de suas concorrentes, oferecendo mais um valor agregado a clientes.

A questão primordial que se segue não é a obtenção, mas sim a manutenção de vantagens competitivas. A vantagem competitiva sustentável deve levar e manter a organização em uma posição favorável em relação aos concorrentes. Isso só é possível se não for passível de imitação.

Assim a universidade corporativa em si não gera vantagem competitiva na medida em que verificamos sua rápida proliferação em inúmeras organizações. As vantagens competitivas sustentáveis seriam possíveis através do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado e gestão do conhecimento, sendo a universidade corporativa o meio pelo qual se conduz e se reforça esse processo.

A discussão anterior nos remete a uma lacuna no trabalho de Meister em propor o modelo de universidade corporativa como a viabilizadora da aprendizagem contínua e da gestão do conhecimento.

O foco da gestão do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (*in* Vitelli: 2000:7/8) consiste na contínua interação entre os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito, e suas formas de conversão.

“O conhecimento explícito é formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado... Já o conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência e tem dimensão contextual” (Vitelli: 2000:7).

As formas de conversão de conhecimento são quatro, segundo Nonaka e Takeuchi:

- Socialização: do tácito para o tácito – processo de compartilhar experiências.
- Externalização: do tácito para o explícito – processo de conceptualização utilizando raciocínio e intuição.
- Combinação: do explícito para o explícito – é a sistematização de conceitos.
- Internalização: do explícito para o tácito – é o aprender fazendo, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito.

A lacuna sinalizada consiste, portanto, ao estágio em que se encontra uma organização em sua gestão do conhecimento. Essa é uma questão complexa e desafiadora, ficando seu aprofundamento para um trabalho futuro. A questão que se coloca contudo é que antes de implantar um sistema de aprendizagem pautado no modelo de universidade corporativa deve-se atentar às condições políticas, culturais e tecnológicas existentes na organização para a implantação de uma cultura de aprendizagem. Se isso não ocorre, se não se privilegia o conteúdo (cultura da aprendizagem) em detrimento da forma (modelo de universidade corporativa) não teremos uma transformação significativa e sim uma simples mudança de rótulo e de aparências.

Buscamos nesse capítulo estudar o modelo proposto por Meister para universidade corporativa. Verificamos que sua emergência está diretamente relacionada as mudanças tecnológicas e suas implicações sociais, e as mudanças do ambiente de negócios e de suas formas de gestão.

Através da definição, dos pressupostos, princípios e características buscamos estabelecer uma base de compreensão do modelo. Verificamos que ele é consoante com os dias de hoje em sua dinâmica e flexibilidade e percebemos ainda algumas de suas inconsistências – o que não diminui de maneira nenhuma o mérito do trabalho de Meister – que sinalizam o longo caminho a percorrer no sentido de proporcionar às organizações o conhecimento como recursos principal das atividades econômicas.

6. DADOS DA AMOSTRA

A pesquisa de campo deu-se através de entrevistas pessoais realizadas no decorrer de novembro e dezembro de 2000, validadas por correio eletrônico em janeiro e fevereiro de 2001.

As respostas obtidas foram organizadas em 4 grupos de quadros para facilitar o acesso e a interpretação das informações. O quadro 05 apresenta as empresas pesquisadas; o quadro 06 traz as informações relativas a implantação das universidades corporativas; o grupo de quadros de 07 a 16 compara as características das três universidades corporativas pesquisadas; e o conjunto de quadros de 17 a 38 compara as características das estruturas de treinamento em relação as das universidades corporativas que as sucederam.

A análise das informações é feita a partir da comparação entre treinamento e universidade corporativa, primeiro de forma segmentada e depois na forma de análise geral.

Além das entrevistas encartadas em anexo, complementam a amostra dados obtidos em documentos das empresas, tais como: relatórios anuais, manuais de serviços e apresentações institucionais.

6.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
LOCALIZAÇÃO (Estado sede)	São Paulo	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
ATUAÇÃO	Serviços financeiros	Serviços de saúde	Comércio varejista
N.º DE EMPREGADOS	4.000	7.000	2.000
NACIONALIDADE	Norte americana	Brasileira	Brasileira
ANO DE FUNDAÇÃO	1946 (início das operações no Brasil)	1970	1951
FONTE DAS INFORMAÇÕES	Diretoria de Desenvolvimento Organizacional	Gerência de RH e Qualidade	Diretoria de RH

Quadro 05: perfil das empresas pesquisadas

6.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

6.2.1 IMPLANTAÇÃO

		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
RAZÃO DO INTERESSE		Crença no capital humano	Crença no desenvolvimento profissional como vantagem competitiva	Preocupação com a visão estratégica do negócio
RECEPTIVIDADE DA DIREÇÃO		Total	A idéia partiu da própria direção	Total
RECEPTIVIDADE DE RH E DA ORGANIZAÇÃO		RH: ansiedade, receptividade e participação ORG: boa	Muito boa em todas as áreas	RH: inicialmente receosos, depois muito boa. ORG: muito boa
ELABORAÇÃO DO PROJETO		Interno: participação de diversas áreas Externo: consultorias e meio acadêmico	Totalmente interno com participação de diversas áreas.	Interno: por RH Externo: consultoria
CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO		US\$ 1.500.000 em instalações e equipamentos. US\$ 3.000.000 no desenvolvimento e realização das atividades iniciais	Não é possível e precisar.	RS\$ 200.000
TEMPO DE IMPLANTAÇÃO		8 meses	Impossível precisar pois tratou-se de um processo de amadurecimento da própria organização	6 meses
INÍCIO DAS OPERAÇÕES		04/1999	11/1991	07/1998

Quadro 06: dados das implantações das universidades corporativas

6.2.2 OBJETIVOS

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
OBJETIVO PRINCIPAL	Funcionar como um centro de excelência educacional que reuna funcionários, familiares, clientes e fornecedores, interagindo com o mundo acadêmico nacional e internacional e estando próximo das fontes de inovação do pensamento	Fundamentar filosofia de aprendizagem.	a Ter a educação de como base e garantia do crescimento do negócio.
OBJETIVOS SECUNDÁRIOS	Baseados no principal, sem objetivos de marketing	Marketing de relacionamento e Endomarketing através do conhecimento. Conhecimento sendo visto como alavanca de crescimento da organização e de seus relacionamentos.	Garantir a elevação da performance individual e organizacional possibilitando visão sistêmica a todos. Difundir e consolidar a filosofia, valores e cultura. Difundir conhecimentos do varejo. Promover a gestão do conhecimento e a troca de best practices em todos os níveis Valorizar a educação. Estimular a realização de projetos a partir do ensino ao negócio da empresa.

Quadro 07: objetivos das universidades corporativas
6.2.3 PÚBLICO-ALVO

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
PÚBLICO-ALVO	Funcionários, familiares(filhos e cônjuges) e prestadores de serviços. Expansão prevista para clientes (já em teste) e demais fornecedores.	Fundamentalmente colaboradores, e também fornecedores, clientes e prospects.	Funcionários

Quadro 08: público-alvo das universidades corporativas

6.2.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
LOCAL FÍSICO PRÓPRIO	Sim	Sim	Sim
ORGANIZAÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Está alocada na fundação organização	Se reporta, através da da gerência de RH, diretamente a presidência. Operacionalmente a superintendência regional	Localizada na Diretoria de RH
EM RH	Independente do RH	É uma das áreas da Diretoria de RH e Qualidade	É uma das áreas da Diretoria de RH
INTERNA	1 Diretor Corpo técnico: 7 consultores 4 estagiários Apoio: 9, sendo 5 contratados	1 Coordenação Corpo técnico: 2 analistas 1 assistente 1 estagiário Apoio: 1	Não possui quadro específico sendo RH trabalhado como um todo.

Quadro 09: estrutura física e organização das universidades corporativas

6.2.5 ATUAÇÃO

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
FORMA OPERAÇÃO	DE Cada consultor do corpo técnico é um verdadeiro “diretor de programa”. Elaboram diagnósticos e conteúdos e dão supervisão operacional na execução dos programas. Para todos os programas são feitos pilotos.	Atendimento a demandas corporativas prioritizados com o planejamento estratégico. Nos programas motivacionais e institucionais a Escola submete seu plano à alta direção. Nos funcionais específicos a área solicitante identifica sua necessidade e busca a escola que o ajusta de acordo com seu escopo.	Toda direcionada às necessidades identificadas no planejamento estratégico.
FOCO	Capacitação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e auto-desenvolvimento de competências. Técnico, comportamental e gerencial.	Estratégico, contemplando técnico, comportamental e motivacional. Tem caráter corporativo.	Experimental/comportamental. Conhecimento do negócio (tático e estratégico) Cidadania corporativa
TIPOS PROGRAMAS	DE Programas estruturados, de auto-desenvolvimento e de conhecimento compartilhado. Possui MBA próprio	Integração, capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento. Possui 3 MBA próprios.	Capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento
ÊNFASE	No que fazer, por que fazer, como fazer, reflexivo/analítico	No que fazer, por que fazer, como fazer, reflexivo/analítico	Por que fazer e reflexivo/analítico

Quadro 10: atuação das universidades corporativas

6.2.6 INTERAÇÕES

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	Total sintonia	Total sintonia	Total sintonia
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Linha de conhecimento compartilhado. Em fase inicial com grupos de estudo, multiplicação de informações obtidas em atividades externas e implantando um sistema gerenciador de informações.	A filosofia da Escola está baseada na gestão do conhecimento e no desenvolvimento contínuo, e isso se tangibilizou de tal forma que faz parte da cultura	Conhecimento compartilhado através dos instrutores internos
RECURSOS HUMANOS R&S	Total interação através de matriz de competências	Interação através de perfil profissional	Total interação, sendo inclusive trabalhado pela mesma equipe
REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO	Rem: ainda não, pretende-se fazer mas ainda não se sabe como. Des: sim, através da matriz de competências; subsidia remuneração variável.	Rem: não Des: sim, através da avaliação de desempenho	Rem: não Des: o processo ainda não acompanhou o desenvolvimento de competências utilizado pela Escola.

Quadro 11: interações das universidades corporativas

6.2.7 PLANEJAMENTO E REALIZAÇÃO

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
METODOLOGIA	Não há linha única. Almeja ter todo o conceitual por autodesenvolvimento com recursos tecnológicos e todo comportamental em sala de aula com vivências. Uso de áudio, vídeo, internet, intranet e CD-ROM	Presencial, participativa, utilizando vivências, dinâmicas de grupo, áudio e vídeo. Em alguns casos utiliza videoconferência.	Presencial, participativa, utilizando vivências, dinâmicas de grupo, áudio e vídeo.
FORMAS	Todas. Programas básicos durante o expediente e os demais em qualquer horário	Todas. 90% realizados durante o expediente.	Todas as formas.
SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO	Audiência geral e por família de cargos ou funções	Audiência geral, por família de competências e níveis hierárquicos.	Audiência geral e por família de competências.

Quadro 12: formas de planejamento e de realização das atividades das universidades corporativas

6.2.8 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
QUEM DEFINE	Matriz de competências, levantamento de necessidades e planejamento estratégico	Lideranças e alta administração (programas estratégicos) em conjunto com a Escola	Diretoria de RH
CRITÉRIOS	A partir das necessidades identificadas	A partir das necessidades corporativas, das diretorias e das premissas da Escola.	Planejamento estratégico e visão estratégica do conteúdo

Quadro 13: definição do conteúdo programático das universidades corporativas

6.2.9 CORPO DOCENTE, PARCERIAS E CONVÊNIOS

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
CORPO DOCENTE	Interno: colaboradores em geral e executivos em especial. Externo: consultores e professores	Interno: colaboradores em geral e executivos em especial. Externo: consultores e professores	Basicamente interno
CONVÊNIOS PARCERIAS	E Só parcerias com consultorias, empresas técnicas e Universidades	Só parcerias com consultorias e Universidades	Só parcerias com consultorias e Universidades

Quadro 14: corpo docente, parcerias e convênios das universidades corporativas

6.2.10 METAS E INDICADORES

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
METAS	Indicadores orçamentários, participação, atendimento e qualidade	Indicadores de desempenho de pesquisas de clientes fornecedores	de Indicadores e trabalhistas, com rotatividade, e produtividade, inovações e projetos apresentados Pesquisa de clima
AVALIAÇÃO DA ÁREA	Pesquisa EXAME e indicadores de participação	Pesquisa EXAME e referenciais informais da organização	Planejado x realizado
AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES	Programa piloto, avaliação estruturada ou não junto as áreas clientes	Avaliação de reação e de performance. Pesquisas de opinião	Avaliação de reação e avaliação não estruturada junto as áreas clientes

Quadro 15: metas e indicadores das universidades corporativas

6.2.11 RECURSOS FINANCEIROS

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
ORIGEM	Organização e Fundação	Organização	Organização
VALORES	RS\$ 4.000.000, anual	RS\$ 3.300.000, anual só com os colaboradores	RS\$ 750.000, anual

Quadro 16: recursos financeiros das universidades corporativas

6.3 COMPARATIVOS ENTRE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA

6.2.3 OBJETIVOS

EMPRESA 1	T & D	UC
OBJETIVO PRINCIPAL	Não era formalizado, mas havia um conceito claro de capacitação sobre demandas focadas nas necessidades do dia-a-dia solicitadas pelas áreas. Totalmente reativo.	Funcionar como um centro de excelência educacional que reúna funcionários, familiares, clientes e fornecedores, interagindo com o mundo acadêmico nacional e internacional e estando próximo das fontes de inovação do pensamento
OBJETIVOS SECUNDÁRIOS		Baseados no principal, sem objetivos de marketing
EMPRESA 2		
OBJETIVO PRINCIPAL	Capacitar e desenvolver os Recursos Humanos estratégicos	Fundamentar a filosofia de aprendizagem.
OBJETIVOS SECUNDÁRIOS		Marketing de relacionamento e Endomarketing através do conhecimento. Conhecimento sendo visto como alavanca de crescimento da organização e de seus relacionamentos.
EMPRESA 3		
OBJETIVO PRINCIPAL	Inicialmente profissionalização dos quadros chaves através de programas de capacitação e desenvolvimento técnico. Posteriormente à todos os níveis com ênfase comportamental	Ter a educação como base e garantia do crescimento do negócio.
OBJETIVOS SECUNDÁRIOS		Garantir a elevação da performance individual e organizacional possibilitando visão sistêmica a todos. Difundir e consolidar a filosofia, valores e cultura. Difundir conhecimentos do varejo. Promover a gestão do conhecimento e a troca de best practices em todos os níveis Valorizar a educação. Estimular a realização de projetos a partir do ensino ao negócio da empresa.

Quadro 17: comparativo de objetivos

As três empresas pesquisadas apresentam objetivos (principal e secundários) mais abrangentes do que possuíam suas respectivas estruturas de treinamento, dentro do escopo preconizado no modelo de universidade corporativa. Todas as empresas explicitam sua vocação educacional; verifica-se ainda que a empresa 2 utiliza a universidade corporativa no papel de instrumento de marketing como objetivo secundário.

6.3.2 PÚBLICO-ALVO

EMPRESA 1	T & D	UC
EMPRESA 1	Funcionários, predominantemente gerencial	Funcionários, familiares(filhos e cônjuges) e prestadores de serviços. Expansão prevista para clientes (já em teste) e demais fornecedores.
EMPRESA 2	Basicamente gerencial e técnico de 1ª linha	Fundamentalmente colaboradores, e também fornecedores, clientes e prospects.
EMPRESA 3	Funcionários	Funcionários

Quadro 18: comparativo de público-alvo.

Nem todas as empresas pesquisadas ampliaram seu escopo de atuação para além de seu quadro funcional. A empresa 3 mantém sua atuação com foco exclusivamente interno, já as empresas 1 e 2 se propõem a estender sua atuação a todos os *stakeholders*.

6.3.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

6.3.3.1 Local físico próprio

	T & D	UC
EMPRESA 1	Sim	Sim
EMPRESA 2	Sim	Sim
EMPRESA 3	Sim	Sim

Quadro 19: comparativo de local físico próprio

Todos os três casos pesquisados possuem instalações físicas, sejam já herdadas da antiga estrutura de treinamento, sejam ampliadas em relação a anterior ou reestruturadas no seu todo.

A cultura de espaço virtual de aprendizagem ainda é muito restrita, seja por características culturais seja por problemas de disponibilidade de serviços em infra-estrutura de rede em todo o território nacional.

6.3.3.2 Posicionamento na Estrutura Organizacional

	T & D	UC
EMPRESA 1	Vice-presidência adm., operacional ou outras no decorrer de 10 anos; nos últimos 3 anos à vice-presidência de RH	Está alocada na fundação da organização
EMPRESA 2	Vinculada diretamente a Presidência	Reporta-se, através da gerência de RH, diretamente a presidência. Operacionalmente a superintendência regional
EMPRESA 3	Localizada na Gerencia de RH	Localizada na Diretoria de RH

Quadro 20: comparativo de posicionamento na estrutura organizacional

O único caso em que a universidade corporativa está alocada fora da estrutura organizacional deu-se por razões administrativas e não por uma estratégia de criação de uma unidade de negócios independente.

6.3.3.3 Posicionamento em relação a RH

	T & D	UC
EMPRESA 1	Gerencia de treinamento	Independente do RH
EMPRESA 2	Não havia vinculação direta	É uma das áreas da Diretoria de RH e Qualidade
EMPRESA 3	É uma das áreas da Gerencia de RH	É uma das áreas da Diretoria de RH

Quadro 21: comparativo de posicionamento em relação a Recursos Humanos

Somente a empresa 1 age de forma totalmente independente da estrutura de RH. Nos 2 demais casos o que percebemos foi um aumento da importância da área de RH na estrutura organizacional, com ou pelo advento da universidade corporativa.

6.3.3.4 Quadro de empregados

	T & D	UC
EMPRESA 1	1 Gerente Analistas, estagiários e apoio totalizando aproximadamente 10 pessoas.	1 Diretor Corpo técnico: 7 consultores e 4 estagiários Apoio: 9, sendo 5 contratados
EMPRESA 2	1 Diretor 2 analistas 1 bibliotecário	1 Coordenação Corpo técnico: 2 analistas, 1 assistente e 1 estagiário Apoio: 1
EMPRESA 3	Não possui quadro específico sendo RH trabalhado como um todo.	Não possui quadro específico sendo RH trabalhado como um todo.

Quadro 22: comparativo entre quadros de empregados

6.3.4 ATUAÇÃO

6.3.4.1 Forma de operação

	T & D	UC
EMPRESA 1	As áreas identificavam uma necessidade de capacitação ou desenvolvimento e solicitavam ao treinamento. Essa solicitação era verificada sendo então elaborado e executado o treinamento. Os programas sofriam grande influência de “modismos”, e o treinamento era totalmente reativo.	Cada consultor do corpo técnico é um verdadeiro “diretor de programa”. Elaboram diagnósticos e conteúdos e dão supervisão operacional na execução dos programas. Para todos os programas são feitos pilotos.
EMPRESA 2	Treinamentos estratégicos eram demandados da alta direção e as solicitações técnicas eram atendidas conforme solicitações	Atendimento a demandas corporativas priorizados com o planejamento estratégico. Nos programas motivacionais e institucionais a Escola submete seu plano à alta direção. Nos funcionais específicos a área solicitante identifica sua necessidade e busca a escola que o ajusta de acordo com seu escopo.
EMPRESA 3	Os programas eram, em sua maioria, decididos pela diretoria junto com RH. Não havia LNT, prevalecia a visão da diretoria.	Toda direcionada as necessidades identificadas no planejamento estratégico.

Quadro 23: comparativo entre formas de operações

Percebemos mudanças significativas entre as atuações das estruturas de treinamento e da universidade corporativa. Em todos os casos a atuação deixa de ser exclusivamente reativa passando a ser um misto de pró-ativa e reativa; em nenhum dos casos pesquisados a universidade corporativa se caracteriza como exclusivamente pró-ativa.

A preocupação em atender a demandas corporativas e as demandas identificadas no planejamento estratégico são colocadas claramente.

6.3.4.2 Foco

	T & D	UC
EMPRESA 1	Predominantemente capacitação, havendo ainda aperfeiçoamento e desenvolvimento.	Capacitação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e autodesenvolvimento de competências. Técnico, comportamental e gerencial.
EMPRESA 2	Estratégico, contemplando aspectos técnicos e comportamentais para formação de lideranças.	Estratégico, contemplando técnico, comportamental e motivacional. Tem caráter corporativo.
EMPRESA 3	Inicialmente técnico e, posteriormente comportamental e institucional.	Experimental/comportamental. Conhecimento do negócio (tático e estratégico) Cidadania corporativa

Quadro 24: comparativo de foco

6.3.4.3 Tipos de programas

	T & D	UC
EMPRESA 1	Predominava a capacitação, havendo ainda aperfeiçoamento e desenvolvimento.	Programas estruturados, de autodesenvolvimento e de conhecimento compartilhado. Possui MBA próprio
EMPRESA 2	Basicamente capacitação e desenvolvimento de lideranças	Integração, capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento. Possui 3 MBA próprios
EMPRESA 3	Desenvolvimento pessoal e profissional	Capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Quadro 25: comparativo de tipos de programas realizados

Duas características ficam bem claras: a ampliação do foco de atuação em relação as anteriores estruturas de treinamento e desenvolvimento e a preocupação em contemplar programas técnicos e comportamentais na busca de um equilíbrio.

As três empresas sinalizaram com o incentivo ao autodesenvolvimento, porém somente a empresa 1 demonstrou alguma sistematização de atividades nesse sentido.

A elaboração interna de cursos de MBA próprios verifica-se em dois dos três casos pesquisados. Os MBA's foram constituídos com apoio acadêmico externo, mas sem a preocupação de fornecer uma certificação reconhecida legalmente ou o aproveitamento de créditos junto ao sistema educacional formal.

6.3.4.4 Ênfase

	T & D	UC
EMPRESA 1	Ligado a resultados, na melhoria do desempenho ou em resultados diferenciados.	No que fazer, por que fazer, como fazer, reflexivo/analítico.
EMPRESA 2	No que fazer e como fazer	No que fazer, por que fazer, como fazer, reflexivo/analítico.
EMPRESA 3	No por que fazer e reflexivo	Por que fazer e reflexivo/analítico

Quadro 26: comparativo das ênfases das atividades

Nas três empresas pesquisadas verificou-se a preocupação com atividades de cunho analítico-reflexivo, que antes não eram explicitamente contempladas. Ressalta-se o caso da empresa 3 que, diferentemente das demais, não contempla os aspectos operacionais do negócio, atuando exclusivamente no tático e no estratégico. As atividades de aprendizagem de cunho operacional são realizadas pelas unidades de negócio com total liberdade, cabendo a universidade corporativa o suporte em termos de operacionalização do material didático.

6.3.5 INTERAÇÕES

6.3.5.1 Com o Planejamento Estratégico

	T & D	UC
EMPRESA 1	Nos últimos 3 anos com a transformação da diretoria de RH em vice-presidência.	Total sintonia
EMPRESA 2	Grande sintonia na medida em que as ações de T & D eram valorizadas pela Diretoria	Total sintonia
EMPRESA 3	O planejamento estratégico surgiu por iniciativa de RH. Treinamento sempre alinhado ao planejamento	Total sintonia

Quadro 27: comparativo da interação com o planejamento estratégico

Todas as empresas sinalizam com uma interação total, sendo que no caso da empresa 3 a cultura de planejamento estratégico do negócio foi alavancada pela própria área de RH.

6.3.5.2 Com a Gestão do Conhecimento

	T & D	UC
EMPRESA 1	Não havia	Linha de conhecimento compartilhado. Em fase inicial com grupos de estudo, multiplicação de informações obtidas em atividades externas e implantando um sistema gerenciador de informações.
EMPRESA 2	Havia interação na medida em que a prática de T & D sempre fez parte da filosofia de gestão apregoada pela Direção, em especial na formação de lideranças.	A filosofia da Escola está baseada na gestão do conhecimento e no desenvolvimento contínuo, e isso se tangibilizou de tal forma que faz parte da cultura
EMPRESA 3	Não havia	Conhecimento compartilhado através dos instrutores internos

Quadro 28: comparativo da interação na gestão do conhecimento

Na empresa 1 a universidade corporativa veio a contemplar a gestão do conhecimento inexistente anteriormente. Procura desenvolver ações estruturadas para tal, em fase ainda inicial, contemplando contudo somente aspectos de conhecimento explícito.

Na empresa 2 foi relatado que a própria criação da universidade corporativa está relacionada a visão de gestão do conhecimento da alta direção da empresa. O direcionamento dado pelos gestores, e aparentemente compartilhado por todas as lideranças, é de que a construção e sucesso do negócio estão diretamente relacionados com a capacidade dos membros da organização em pensar e realizar o negócio. O compartilhamento de informações e procedimentos estaria na gênese da universidade corporativa, proporcionando sua existência, e não o contrário.

A empresa 3 entende que o compartilhamento de informações e *know how* através de instrutorias internas é a melhor forma de gerir o conhecimento da organização. Sob o ponto

de vista do conhecimento explícito é válido mas, como na empresa 1, caracteriza-se por só contemplar o conhecimento explícito.

6.3.5.3 Com Recursos Humanos: recrutamento e seleção, remuneração e desempenho

	T & D	UC
EMPRESA 1	R & S: Programas de estagiários e trainee, foco maior no último. Rem: não havia Des: campo de ações de desenvolvimento necessárias como input.	R & S: Total interação através de matriz de competências Rem: ainda não, pretende fazer mas ainda não se sabe como. Des: sim, através da matriz de competências; subsidia remuneração variável.
EMPRESA 2	Não havia	R & S: Interação através de perfil profissional Rem: não Des: sim, através da avaliação de desempenho.
EMPRESA 3	R & S: Total interação, sendo inclusive trabalhado pela mesma equipe. Rem e Des: Não havia	R & S: Total interação, sendo inclusive trabalhado pela mesma equipe. Rem: não há. Des: o processo ainda não acompanhou o desenvolvimento de competências utilizado pela Escola.

Quadro 29: comparativo da interação com a gestão de recursos humanos

Na empresa 1 verificamos o único caso de utilização de um gerenciamento por competências, o que gerou a interação com recrutamento e seleção, com a gestão do desempenho e a busca por soluções de interação com os aspectos relativos a remuneração.

Na empresa 2 verificaram-se interações com recrutamento e seleção e com a gestão do desempenho, dentro de um desenho já utilizado em estruturas sistêmicas de treinamento presentes em diversas organizações.

Na empresa 3 a interação com recrutamento e seleção se dá pela atuação da mesma equipe tanto nas atividades de treinamento quanto às atividades de recrutamento e seleção.

6.3.6 PLANEJAMENTO E REALIZAÇÃO

6.3.6.1 Metodologias

	T & D	UC
EMPRESA 1	Presencial e predominantemente expositiva. Uso de dinâmicas de grupo, jogos de empresas e de treinamento.	Não há linha única. Almeja ter todo o conceitual por autodesenvolvimento com recursos tecnológicos e todo comportamental em sala de aula com vivências. Uso de áudio, vídeo, internet, intranet e CD-ROM.
EMPRESA 2	Presencial, definidas caso a caso.	Presencial, participativa, utilizando vivências, dinâmicas de grupo, áudio e vídeo. Em alguns casos utiliza videoconferência.
EMPRESA 3	Presencial utilizando basicamente vivências	Presencial, participativa, utilizando vivências, dinâmicas de grupo, áudio e vídeo.

Quadro 30: comparativo das metodologias utilizadas

Percebeu-se um aumento da variedade de técnicas e instrumentos utilizados, privilegiando-se claramente as técnicas vivências. A utilização de recursos tecnológicos é muito tímida, só verificada na empresa 1 apesar das dificuldades de serviços de infra estrutura relatadas na entrevista.

6.3.6.2 Formas

	T & D	UC
EMPRESA 1	Predomínio de programas presenciais, em tempo integral, realizados fora da organização.	Todas. Programas básicos durante o expediente e os demais em qualquer horário
EMPRESA 2	Todas, definidas caso a caso	Todas. 90% realizados durante o expediente.
EMPRESA 3	Os programas comportamentais ocorriam em imersão, fora da empresa	Todas as formas.

Quadro 31: comparativo das formas de realização das atividades

Com a universidade corporativa todas as empresas pesquisadas passaram a adotar formas mais diversificadas de realização das atividades de aprendizagem. Vale ressaltar a preocupação das empresas 1 e 2 com a realização das atividades, conforme sua natureza, em horários de expediente.

6.3.6.3 Segmentação do público

	T & D	UC
EMPRESA 1	Audiência geral, setorial, por família de cargos e individuais	Audiência geral e por família de cargos ou funções
EMPRESA 2	Família de cargos	Audiência geral, por família de competências e por níveis hierárquicos.
EMPRESA 3	Audiência geral	Audiência geral e por família de competências.

Quadro 32: comparativo das formas de segmentação do público-alvo

A audiência geral é a mais contemplada de todas as formas pesquisadas, em especial nos aspectos relativos a educação corporativa (missão, visão, valores, informações institucionais). Nos demais casos a segmentação de público continua de acordo com as especificidades dos programas. A maior preocupação com a segmentação do público-alvo nas universidades corporativas fica clara.

6.3.7 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

DEFINIÇÃO CRITÉRIOS	T & D	UC
EMPRESA 1	Em conjunto entre área requisitante e treinamento Critérios subjetivos	Matriz de competências, levantamento de necessidades e planejamento estratégico. Critérios: a partir das necessidades identificadas
EMPRESA 2	Alta administração. Critério: formar massa crítica para o planejamento estratégico e gestão do negócio	A partir das necessidades corporativas, das diretorias e das premissas da Escola.
EMPRESA 3	Gerência de RH com validação do corpo gerencial	Diretoria de RH Critérios: planejamento estratégico e visão estratégica do conteúdo

Quadro 33: comparativo da definição do conteúdo programático

Nas três empresas a definição de conteúdo segue critérios mais estruturados e definidos em relação às anteriores estruturas de treinamento e desenvolvimento.

6.3.8 CORPO DOCENTE, PARCERIAS E CONVÊNIOS.

6.3.8.1 Corpo docente

	T & D	UC
EMPRESA 1	Internos: colaboradores em geral Externo: consultores (em maior nº) e professores	Interno: colaboradores em geral e executivos em especial. Externo: consultores e professores
EMPRESA 2	Interno: Colaboradores em geral e executivos em especial. Externo: consultores e professores	Interno: Colaboradores em geral e executivos em especial. Externo: consultores e professores
EMPRESA 3	Basicamente externo	Basicamente interno

Quadro 34: comparativo do corpo docente

Na empresa 1 a mudança verificada foi quanto a ênfase da participação dos executivos.

Na empresa 2 não se verificou alterações, até por que todo o processo de aprendizagem foi alavancado pelos próprios executivos da alta direção da empresa.

Na empresa 3 verificou-se uma mudança de direcionamento estratégico em relação ao corpo docente. Anteriormente à criação da universidade corporativa, era constituído basicamente com profissionais externos a organização enquanto que agora sua composição é basicamente interna, de acordo com a estratégia de compartilhamento de informações e *know how*.

6.3.8.2 Parcerias e convênios

	T & D	UC
EMPRESA 1	Só parceria com consultorias, empresas técnicas e Universidades.	Só parceria com consultorias, empresas técnicas e Universidades.
EMPRESA 2	Só parceria com consultorias, empresas técnicas e Universidades.	Só parceria com consultorias e Universidades
EMPRESA 3	Só parceria com consultorias e Universidades	Só parceria com consultorias e Universidades

Quadro 35: comparativo de parcerias e convênios

O quadro demonstra que não houve mudanças significativas.

6.3.9 METAS E INDICADORES

6.3.9.1 Metas

	T & D	UC
EMPRESA 1	Custos homem/hora e custos total mensais e anual	Indicadores orçamentários, de participação, de atendimento e de qualidade.
EMPRESA 2	Capacitação e desenvolvimento de lideranças e futuras lideranças	Indicadores de desempenho e pesquisas com clientes e fornecedores
EMPRESA 3	Indicadores trabalhistas, rotatividade e produtividade.	Indicadores trabalhistas, rotatividade, produtividade, inovações e projetos apresentados. Pesquisa de clima

Quadro 36: comparativo de metas

6.3.9.2 Avaliação da área

	T & D	UC
EMPRESA 1	Não há registros	Pesquisa EXAME e indicadores de participação
EMPRESA 2	Não era realizada	Pesquisa EXAME e referenciais informais da organização
EMPRESA 3	Indicadores trabalhistas, rotatividade e produtividade. Pesquisa de clima	Planejado x realizado

Quadro 37: comparativo de avaliação da área

6.3.9.3 Avaliação das atividades

	T & D	UC
EMPRESA 1	Avaliação de reação	Programa piloto, avaliação estruturada ou não junto as áreas clientes
EMPRESA 2	Avaliação de reação	Avaliação de reação e de performance. Pesquisas de opinião
EMPRESA 3	Avaliação de reação	Avaliação de reação e avaliação não estruturada junto as áreas clientes

Quadro 38: comparativo de avaliação das atividades

Percebe-se uma clara evolução entre o trabalho desenvolvido pelas estruturas de treinamento e pelas universidades corporativas. Contudo não se verifica ainda, nem de perto, a realização de um leque de indicadores de resultados conforme preconizado pelo modelo de universidade corporativa. Inclusive, na avaliação das atividades as novas estruturas não contemplam nem os 4 níveis de avaliação preconizados por Kirkpatrick.

6.3.10 RECURSOS FINANCEIROS

6.3.10.1 Origem

	T & D	UC
EMPRESA 1	Organização	Organização e Fundação
EMPRESA 2	Organização	Organização
EMPRESA 3	Organização	Organização

Quadro 39: comparativo da origem de recursos

6.3.10.2 Valores

	T & D	UC
EMPRESA 1	De 0,3% a 0,5% sobre a folha de pagamento.	RS\$ 4.000.000, anual
EMPRESA 2	Conforme budget negociado para cada projeto	RS\$ 3.300.000, anual só com os colaboradores.
EMPRESA 3	RS\$ 500.000 Anual	RS\$ 750.000, anual

Quadro 40: comparativo de valores

Em nenhum dos casos pesquisados verificou-se a captação de recursos externos as empresas. No caso da empresa 1 os recursos provenientes da fundação em última instância são oriundos da própria empresa, que é sua mantenedora.

6.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Nos três casos pesquisados a missão, objetivos, foco do aprendizado e ênfase dos programas vão de encontro ao conceito de universidade corporativa preconizado por Meister. O abrangência do público-alvo contudo não se verifica da mesma forma em todos os casos pesquisados.

Em relação aos princípios, os filosóficos foram de uma maneira geral contemplados em seu todo. Nos princípios metodológicos a utilização de vivências e o resgate da experiência profissional são contemplados, assim como a valorização do aprendizado contínuo. A valorização do autodesenvolvimento parece existir, porém sem uma sistematização consistente, notoriamente nas empresas 2 e 3.

Ainda em relação aos princípios metodológicos as questões relativas a medição de resultados empresariais avançou consideravelmente, estando contudo ainda longe do preconizado por Meister.

Nos princípios empresariais estão contemplados a visão estratégica do negócio, a mudança organizacional centrada no negócio e o gerenciamento de equipes com foco nos resultados. As competências das pessoas orientadas para a dimensão estratégica do negócio existem de fato na empresa 1; nas duas demais ainda não se utiliza uma gestão por competências. Na gestão de desempenho prevalece o modelo de necessidades de desenvolvimento identificadas, exceção mais uma vez da empresa 1.

Verificou-se também uma menor centralização das decisões relativas as atividades de aprendizagem, não caracterizando ainda uma descentralização efetiva.

A criação e aumento de valor para clientes e acionistas ainda não esta configurada na medida em que os indicadores de resultados não estão efetivamente desenvolvidos.

Em relação as características comuns das universidades corporativas, segundo Meister (1999:30/31):

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação as questões empresariais mais importantes da organização: todas as empresas pesquisadas atuam nesse sentido na medida em que a interação com o planejamento estratégico das empresas é total.
- Universidade corporativa como processo e não espaço físico destinado a aprendizagem: apesar dos três casos pesquisados possuírem espaços físicos, suas atuações privilegiam a aprendizagem continuada e permanente.

- Elaborar um currículo que incorpore os 3 Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas: Os dois primeiros casos são plenamente contemplados. Em relação as competências básicas também, mas nos casos das empresas 2 e 3 sem uma gestão por competências e sim pela comparação usual de características necessárias x características instaladas.
- Treinar a cadeia de valor: as empresas 1 e 2 buscam a interação com todos, ou pelo menos com os principais *stakeholders*. A empresa 3 centra sua atuação somente em seu corpo funcional.
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem: apesar do baixo grau de utilização de recursos tecnológicos todas as empresas pesquisadas buscam novas formas de apresentação da aprendizagem.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado: todas as empresas atuam nesse sentido.
- Passar do financiamento corporativo para o autofinanciamento: nada nesse sentido foi verificado.
- Assumir o foco total no desenvolvimento de soluções de aprendizagem: a interação aprendizagem e trabalho se mostra presente, de diversas formas, em todas as empresas.
- Criar um sistema de avaliação de resultados e de investimentos: apesar de terem evoluído bastante em relação as anteriores estruturas de treinamento verificamos que ainda falta muito para que as empresas pesquisadas cheguem em algo próximo ao exemplo fornecido por Meister.
- Utilizar a universidade corporativa como vantagem competitiva: os três casos pesquisados direcionam sua atuação no sentido da aprendizagem contínua. Porém as questões relativas a gestão do conhecimento ainda não estão bem equacionadas, como já comentado anteriormente.

7. CONCLUSÕES

A fim de alcançar os objetivos propostos estruturamos nosso trabalho em 4 etapas. Na primeira etapa buscamos sintonizar o processo de aprendizagem como plano de fundo à questão central em debate. Em seguida caracterizamos as estruturas de treinamento e desenvolvimento em suas inter-relações com os ambientes interno e externo às organizações. Passamos então à tentativa de descrever o modelo de universidade corporativa a partir das preposições de Meister e de outras colaborações; e finalizamos divulgando a pesquisa de campo e sua análise realizada em três empresas, possuidoras de sistemas de aprendizagem pautados no modelo de universidade corporativa.

É muito difícil elaborar uma definição para universidade corporativa na medida que é um modelo recente em sua aplicação e ainda incipiente em sua formulação. Porém acredito que uma boa definição seria a analogia de universidade corporativa como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível e permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea.

No Brasil sua ocorrência está se dando em grandes organizações de capital nacional ou multinacional, e também em alguns casos de associações patronais (exemplos: ARBRAS e Sindicom - SP). O considerável volume de investimentos necessários à sua implantação e implementação ainda não viabilizou sua ocorrência em empresas de médio porte.

A implantação de universidades corporativas no Brasil segue uma tendência mundial de ênfase na aprendizagem contínua e na gestão do conhecimento como fatores determinantes de sucesso no mundo de negócios globalizado e informatizado.

Os modelos de implantação são variados. Em empresas de capital multinacional verificamos tanto a simples transferencia do modelo da matriz como também a criação de caminhos próprios, como no caso da empresa 1 de nossa pesquisa de campo. Nas empresas de capital nacional o modelo de Meister é influência determinante na concepção e operacionalização das novas abordagens de aprendizagem.

As universidades corporativas pesquisadas caracterizam-se por uma total interação com seus respectivos planejamentos estratégicos; por privilegiarem a aprendizagem continuada e permanente, tendo porém as questões relativas a gestão do conhecimento ainda não equacionadas; por buscarem novas metodologias de aprendizagem, inclusive com a ativa participação de suas lideranças; e por terem o financiamento de suas atividades totalmente realizados a partir de investimentos da própria organização

Os impactos da implantação do modelo no negócio não puderam ser analisados em razão de que seus indicadores de resultados ainda se mostrarem bastante incipientes nesse sentido.

Em relação aos diferenciais entre as universidades corporativas pesquisadas e suas anteriores estruturas de treinamento verifica-se que:

- Os objetivos são mais abrangentes e melhor definidos.

- Seu público-alvo é maior, mas nem sempre compreende toda a cadeia de relacionamentos da organização.
- Seu posicionamento em relação às estruturas organizacionais e de Recursos Humanos não sofreram alterações significativas, com exceção de um único caso.
- Da mesma forma o quadro de profissionais atuantes nos processos de aprendizagem organizacional não sofreu alterações significativas.
- Em sua forma de atuação as mudanças foram significativas. Em todos os casos a atuação deixa de ser exclusivamente reativa passando a ser um misto de pró-ativa e reativa; em nenhum dos casos pesquisados as universidades corporativas se caracterizaram como exclusivamente pró-ativa. Também a preocupação em atender a demandas corporativas e as demandas identificadas no planejamento estratégico são colocadas claramente.
- Em relação ao foco e tipos de programas empreendidos duas características ficam bem claras: a ampliação do foco de atuação em relação as anteriores estruturas de treinamento e a preocupação em contemplar programas técnicos e comportamentais na busca de um equilíbrio. As três empresas sinalizaram com o incentivo ao autodesenvolvimento, porém somente a empresa 1 demonstrou alguma sistematização de atividades nesse sentido.
- A ênfase da atuação demonstrou a preocupação com atividades de cunho analítico-reflexivo, que antes não eram explicitamente contempladas.
- A definição e elaboração de conteúdos programáticos, em todos os casos pesquisados, seguem critérios mais estruturados e definidos em relação as anteriores estruturas de treinamento.
- Em relação ao corpo docente verificou-se somente na empresa 3 uma mudança de direcionamento estratégico. Anteriormente à criação da universidade corporativa era constituído basicamente com profissionais externos a organização, enquanto que agora sua composição é basicamente interna, de acordo com a estratégia de compartilhamento de informações e *know how*.
- Nas metas e indicadores de avaliação percebe-se uma clara evolução entre o trabalho desenvolvido pelas estruturas de treinamento e pelas universidades corporativas.

As estruturas de treinamento e desenvolvimento usualmente encontradas nas organizações tem sua origem nos paradigmas mecanicistas das teorias Clássica e Científica das organizações, dentro do contexto da sociedade industrial. Sua evolução vem ocorrendo em sintonia com a evolução do ambiente de negócios e das teorias administrativas e também pedagógicas, sem que tenha havido contudo um redesenho, uma formulação de um modelo próprio que rompa definitivamente suas origens mecanicistas.

As universidades corporativas transformam as estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações na medida em que se propõe a formular, pela primeira vez, um modelo de atuação projetado à uma sociedade do conhecimento. Não é contudo uma evolução radical e sim incremental já que se apropria de uma série de procedimentos metodológicos e empresariais já existentes nas estruturas de treinamento.

O modelo de universidade corporativa merece estudos mais aprofundados; questões importantes ainda não estão resolvidas... O seu direcionamento exclusivo às necessidades do mercado, por exemplo, por si já inviabiliza o despertar de uma consciência

verdadeiramente crítica que possibilite o desenvolvimento humano de forma integral, e a manifestação de todas as suas potencialidades.

Uma outra questão importante em aberto diz respeito à universidade corporativa enquanto estratégia de obtenção de vantagens competitivas. A questão primordial seria sim a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que não são passíveis de cópia ou imitação, o que não é o caso do modelo da universidade corporativa, disponível à implantação e implementação; a universidade corporativa constitui-se da forma e não do conteúdo...

A obtenção de vantagens competitivas sustentáveis se dá pela gestão do conhecimento, sendo esse sim seu conteúdo diferencial. Aí percebemos que no modelo de universidade corporativa as dimensões explícita e tácita do conhecimento, e suas interações, não são suficientemente contempladas, não dando a consistência necessária ao desenvolvimento de fato de uma cultura de aprendizagem contínua e de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Manoel Maurício de. *Pequena História da Formação Social Brasileira*. Rio de Janeiro: Graal, 1981.

ALPERSTEDT, Cristiane. *Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição*. ANPAD, 24º encontro anual: mimeo, 2000.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira e GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. *RAP-FGV/RJ*, 33(2), p. 147-170, mar.-abr./99.

BERMAN, Marshall. *Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo: Cia das Letras, 1987, p. 85-125.

BOMFIN, David. *Pedagogia no treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOOG, Gustavo (org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 1ª edição. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1980.

BOOG, Gustavo (org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 2ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.

BRAGA, José Luciano. *Treinamento e desenvolvimento: um estudo sistêmico da função*. Tese de mestrado. Administração, PUC-RJ: 1979.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC Controle da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CASTRO, Ramon Pefia. *Tecnologia, trabalho e educação*. ANPAD, 15º encontro anual: mimeo, 1992.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. Avaliação de treinamento e desenvolvimento: uma função em busca de respostas. *ERA-FGV/RJ*, 30 (1), p. 17-25, jan.-mar. 1990.

CHAMPY, James e HAMMER, Michael. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CHAUÍ, Marilena. *O que é ideologia*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 487-545.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 293-346.

CUX. URL: <http://corpu.com> Consultado em 25 mar. 2000.

CUX e ESCHOLA.COM. Seminário internacional criando uma universidade corporativa: do conceito à realidade. *Notas dos conferencistas*. São Paulo: 2000.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEMO, Pedro. *Conhecer e aprender: sabedoria dos limites e desafios*. Porto Alegre: Artmed, 2000, p. 15-57.

DONADIO, Mário. *T & D Total: ensinando as empresas a aprender*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRUKER, Peter ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUNNETTE, Marvin D. (org.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago (EUA): Rand McNally College, 1976, p. 826-848.

DUROZOI, Gérard e ROUSSEL, André. *Dicionário de Filosofia*. Campinas: Papirus, 1999.

EBOLI, Marisa (coord.). *Educação para empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999.

FERRETI, Celso J. e MADEIRA, Felicia R. Educação/Trabalho: reinventando o passado ? *Revista Caderno de pesquisa – SP*: nº 80: fev. 1992. Available URL: <http://homepages.go.com/~sociedadecultura/educacaotrabalho.html>. Consultado em 03 out. 1999.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação empresarial. As experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 17-72.

_____. *Estratégias empresariais e formação de competências: um Quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 9-55.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir. *História das Idéias Pedagógicas*. São Paulo: Ática, 1997, p. 156- 157, 181-183, 253-255.

HOBBSAWN, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991*. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

- IBAP. 1º Seminário de Educação Corporativa. *Notas dos conferencistas*. São Paulo: 1998.
- IBAP. 2º Seminário de Educação Corporativa. *Notas dos conferencistas*. São Paulo: 1999.
- KIRKPATRICK, Donald. *Evaluating training programs: the four levels*. São Francisco (EUA): Barrett-Koehler, 1994.
- KONDER, Leandro. *O que é dialética*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- LEITÃO, Sergio Proença, CARVALHO, Paulo Roberto Portinho de. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. *RAP-FGV/RJ*, 33(4), p. 25-46, jul.-ago./99.
- LÔPO, Sylvia Sampaio. *Levantamento de necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobras*. Tese de Mestrado. EBAP/FGV: 1999.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento de recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARANHÃO, Ricardo. *Brasil História: texto e consulta. Volume 4 Era Vargas*. São Paulo: Brasiliense, 1979, p. 163-189.
- MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron books, 1999.
- MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 337-376.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, p. 02-38.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SENGE, Peter. *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática das organizações de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STARKEY, Ken (org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Berkley Brasil, 1997, p. 166-189, 238-256, 321-396.
- SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998, p. 1-59.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

VIANNA, Marco Aurélio e JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. *Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa: tornando permanente a educação permanente*. Available URL: <http://www.institutomvc.com.br/unicorp.htm> Consultado em 12 de set. de 1999.

VIEIRA, Élio. *Recursos Humanos: uma abordagem interativa*. São Paulo: CEDAS, 1994, p. 177-223.

VITELLI, Ana Paula Dente. *Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento?* ANPAD, 24º encontro anual: mimeo, 2000.