

RICARDO BAIOCCHI DE MACEDO

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:
PROPOSIÇÃO DE UM
MODELO CONCEITUAL**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira
de Administração Pública da Fundação
Getúlio Vargas para a obtenção do Título de
Mestre em Gestão Empresarial.

Brasília
2001

RICARDO BAIOCCHI DE MACEDO

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:
PROPOSIÇÃO DE UM
MODELO CONCEITUAL**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, como exigência parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientadora:
Prof. Dra. Fátima Bayma de Oliveira

Brasília
2001

TERMO DE APROVAÇÃO

RICARDO BAIOCCHI DE MACEDO

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL

Dissertação aprovada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação
em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de
Administração Pública – EBAP, da Fundação Getúlio Vargas

Orientadora: Prof. Dr^a Fátima Bayma de Oliveira

Prof. Dr^a Deborah Moraes Zouain

Prof. Dr. David Menezes Lobato

Brasília-DF, 20 de agosto de 2001

Aos meus amigos da Área de Desenvolvimento de Pessoas da Caixa Econômica Federal, que sempre me inspiraram na busca incansável da melhor maneira de EDUCAR, dedico este trabalho na esperança de que possa, de uma pequena forma, contribuir para a evolução dos processos de aprendizagem naquela e em outras organizações.

AGRADECIMENTOS

Um projeto de pesquisa, que se desenrola por mais de dois anos, recebe um conjunto incalculável de contribuições de diversas pessoas que, de alguma maneira, colaboram para a sua concepção final. Este trabalho não é diferente. Sempre se esquecerá de mencionar alguém que num pequeno gesto ou comentário acabou por adicionar algum valor ao conteúdo. Mas algumas pessoas merecem maior destaque nos agradecimentos, em razão da profunda interferência em todo o processo de pesquisa.

À professora Fátima Bayma, pela sua orientação séria e competente, conseguindo transmitir a segurança necessária para que se desenvolvesse uma pesquisa ao mesmo tempo estimulante, ousada e autônoma.

À professora Deborah, pela coragem de levar e coordenar o conceituado mestrado em gestão pública e empresarial da FGV para Brasília, tendo gentilmente aceitado participar da banca examinadora desta dissertação.

Ao professor David Lobato, pela honra em tê-lo como integrante da banca examinadora, especialmente convidado pela FGV.

Aos colegas e amigos da primeira turma de mestrado da FGV – Brasília, da qual com orgulho faço parte, por terem sido capazes de transformar esta jornada em um extraordinário e prazeroso processo de convívio humano. Em particular aos meus novos amigos Ana Maria, Rossana, Marcus Luiz, Patrícia, Sonalba e Alair, pelo especial carinho e amizade.

Ao meu Gerente, orientador técnico e amigo Evaldo Bazeggio, pelo estímulo, compreensão, tolerância e incondicional apoio em todas as etapas dessa jornada. Também pela confiança em atribuir a mim a honrosa e hoje bem sucedida missão de coordenar a implantação da Universidade Caixa.

À minha amiga Hédén Cardoso, que por acreditar que sonhos podem torna-se realidade, deu o primeiro passo para a concepção da Universidade Caixa, iniciando uma exploração séria e apaixonada sobre o assunto das universidades corporativas e deixando um legado de pesquisa que enriqueceu enormemente este trabalho.

Ao grande amigo Orlando, que esteve sempre presente nos momentos difíceis.

Aos “Facilitadores da Universidade Caixa”, principalmente: Ercília Silva/CT, Rita Silveira/FO, Elton e Brígida/PO, Gilca/CP, Newton/FL, Márcia e Eliana Pessoa/GO, pelo enorme comprometimento em todas as etapas do projeto.

À minha amiga Ângela, pelo apoio constante e especial atenção nos momentos de angústia.

Aos demais colegas da Gerência Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Caixa Econômica Federal, que se engajaram no desenvolvimento do projeto, em particular a Sylvia, pela paciente revisão do texto; ao Rafael e Eunice, pelo apoio em pesquisas aos sistemas de informática da Caixa.

À Célia Baiocchi, minha mãe amada, para quem faltará palavras de agradecimento, por sua grandiosidade como mulher.

Ao Felipe e à Cecília, meus filhos, aqueles que provavelmente mais sentiram as minhas ausências constantes para que este sonho se realizasse.

À Janaína, minha amiga, mulher e companheira. Esposa maravilhosa, por quem tenho tanta admiração e amor, que esteve sempre ao meu lado em todos os momentos.

“Só, na verdade, quem pensa certo, mesmo que às vezes pense errado, é quem pode ensinar a pensar certo. E uma das condições necessárias a pensar certo é não estar demasiado certos de nossas certezas”.

Paulo Freire

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	5
2. AS UNIVERSIDADES NO BRASIL DE HOJE	7
3. SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	12
3.1 – Universidade corporativa x treinamento tradicional	16
3.2 – Universidade corporativa x universidade tradicional.....	18
3.3 – O ensino superior em favor da educação corporativa	20
4. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E AS TECNOLOGIAS DE APREN- DIZAGEM	33
4.1 – Ferramentas automatizadas de apoio ao processo	36
4.1.1. HM-Card – http://www.iicm.edu/hmcard	36
4.1.2. LearningSpace – http://www.lotus.com/home/nsf/tabs/learnspace	37
4.1.3. TopClass – http://www.wbsystems.com	38
4.1.4. Virtual -U – http://emediadesign.com/sfu/index.html	39
4.1.5. WebCT – http://homebrew1.cs.ucb.ca/webct/	40
5. PROJETANDO UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	42
5.1 – O modelo Meister.....	47
5.1.1. Criar um sistema de controle.....	48
5.1.2. Criar uma visão.....	50
5.1.3. Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos.....	50
5.1.4. Criar uma organização.....	51
5.1.5. Identificar interessados	52
5.1.6. Criar produtos e serviços	53
5.1.7. Selecionar parceiros de aprendizagem.....	54
5.1.8. Esboçar uma estratégia de tecnologia.....	54
5.1.9. Criar um sistema de avaliação	54
5.1.10. Comunicar	55
5.2 – O Papel da liderança	56
5.3 – Uma proposta de desenvolvimento de projeto.....	58

5.3.1. Dimensão estrutural	58
5.3.1.1 – A organização por áreas de conhecimento	63
5.3.1.2 – A departamentalização como um processo	64
5.3.1.3 – A colegiatura	64
5.3.1.4 – Os centros de decisão	64
5.3.1.5 – A modularidade	65
5.3.2. Dimensão institucional.....	67
5.3.3. Dimensão tecnológica	68
5.3.4. Dimensão andragógica	69
5.4 – Alguns modelos de universidades corporativas	70
5.4.1. Apreciação de um modelo teórico	71
5.4.1.1 – Os três Cs do currículo básico	71
5.4.1.2 – Qualificações em forma de Z	73
5.4.2. Apreciação de modelos estratégicos práticos	74
5.4.2.1 – Objetivo	74
5.4.2.2 – Motivação	74
5.4.2.3 – Foco do aprendizado	75
5.4.2.4 – Espaço destinado ao aprendizado.....	75
5.4.2.5 – Público-alvo.....	76
5.4.2.6 – Conteúdo dos programas	76
5.5 – O desenvolvimento de um modelo conceitual	76
5.5.1. Componente Filosófico	77
5.5.1.1 – Visão.....	77
5.5.1.2 – Missão.....	78
5.5.1.3 – Objetivos.....	79
5.5.1.4 – Valores.....	79
5.5.1.5 – Premissas.....	79
5.5.2. Componente Estrutural Disciplinar.....	80
5.5.2.1 – Conselhos.....	81
5.5.2.2 – Escolas.....	82
5.5.3. Componente Estrutural Físico.....	83
5.5.3.1 – Serviços.....	83
5.5.3.2 – Tecnologia.....	84

5.5.3.3 – Estrutura de suporte.....	84
5.5.4. Componente Andragógico.....	85
5.5.4.1 – Disciplinas (programas).....	85
5.5.4.2 – Competências.....	85
5.5.5. Componente Institucional	86
5.5.5.1 – Parcerias internas.....	86
5.5.5.2 – Parcerias externas.....	87
6. A CONCEPÇÃO DA UNIVERSIDADE CAIXA	89
6.1 – Formação da equipe de projeto	90
6.2 – Concepção do modelo filosófico	91
6.2.1. O conceito	91
6.2.2. A visão	92
6.2.3. A Missão	92
6.2.4. Os objetivos	92
6.2.5. Os valores	92
6.2.6. As premissas	93
6.3 – Componentes estruturais	93
6.4 – Modelo de Educação	95
6.5 – Análise atual da Universidade Caixa	96
CONCLUSÃO	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS	

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro I – Treinamento Tradicional x Universidade Corporativa	17
Quadro II – Papel das Universidades Tradicionais x Corporativas	20
Quadro III – Dez <i>Websites</i> de Universidades Corporativas	41
Quadro IV – Exemplos de Universidades Corporativas no Brasil e no Exterior ...	44
Quadro V – Distribuição das Funções na Educação Corporativa	51
Quadro VI – Modelo de atribuições do <i>Institute of Learning</i> do Banco de Montreal	53

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1 – Idade das Universidades Corporativas	15
Gráfico 2 – Segmentos Representados	16
Gráfico 3 – Principais Concorrentes Executivos das Universidades Corporativas.	19
Gráfico 4 – Despesas de Treinamento como Percentual da Folha de Pagamento... ..	46
Figura 1 – O Modelo Meister	48
Figura 2 – A Estrutura de Controle Ideal	49
Figura 3 – Perguntas mais Frequentes Sobre a UC.....	55
Figura 4 – As 4 Faces de um CEO	57
Figura 5 – Funções de Administração Acadêmica	61
Figura 6 – Organização por Áreas de Conhecimento – Fundamental e Profissional	61
Figura 7 – Organização por Áreas Afins de Conhecimento – Decomposição em Cursos	62
Figura 8 – Estrutura Administrativa da First University	63
Figura 9 – Estrutura da Diretoria da Universidade Highmark Blue Cross Shields	65
Figura 10 – Nível de Incidência de Cada Função em uma Universidade Corporativa	66
Figura 11 – Currículos Tradicionais de T&D x Currículo das Universidades Corporativas	72
Figura 12 – Composição Hipotética de Disciplinas por Competências	86
Figura 13 – Estrutura da Universidade Caixa	94
Figura 14 – Modelo de Educação da Universidade Caixa	95
Figura 15 – Elementos do Balanced Scorecard de uma Universidade Corporativa	97

GLOSSÁRIO DE SIGLAS E TERMOS TÉCNICOS

AVE	Ambientes Virtuais de Estudo
Balanced Scorecard	Sistema de avaliação estratégica utilizado para o balanceamento dos principais fatores associados ao desempenho do negócio.
Browser	Software utilizado para navegação na Internet
CD-ROM	Mídia eletrônica utilizada para armazenamento de grande volume de informações.
CEO	Chief Executive Officer
Chat	Salas virtuais de bate-papo na internet
CourseWare	Ambiente computacional apropriado para cadastramento e guarda de cursos virtuais
CUX	Corporate University Xchange
EAD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
Endomarketing	É o marketing para dentro, que tem por objetivo tornar comum, entre os funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados
FAQ	<i>Frequent Answered Questions</i> (principais dúvidas e respostas de um <i>site</i>)
FGV	Fundação Getúlio Vargas
Fórum	Mesmo que conferência
Freeware	Software que pode ser captado gratuitamente na Internet
HTML	Hiper Text Market Language
IAC	Instrução Assistida por Computador
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais
IES	Instituições de Ensino Superior (Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Escolas Superiores ou Institutos Superiores)
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
Internet	Rede mundial de computadores
Intranet	Rede privada de computadores
LAB	Laboratório de Ensino a Distância
Laptop	Computador portátil

LearningSpace Sistema de autoria baseado no Lotus Notes
LED Laboratório de Ensino a Distância
MBA Master in Business Administration
MEC Ministério da Educação e do Desporto
Mídia Meio de comunicação
RH Recursos Humanos
Site Termo utilizado no ambiente Internet para designar um endereço virtual
STI Sistemas de Tutores Independentes
T&D Treinamento e Desenvolvimento
Template Esquema básico de um objeto
TI Tecnologia da Informação
TopClass Software de gerenciamento de treinamento Web
UC Universidade Corporativa
VCI Virtual Classroom Interface
WEB Teia, em inglês. Simplificação da sigla WWW – World Wide Web.
WhiteboardQuadro branco para uso em treinamento. Uma variação desta peça é o quadro magnético, meio usado no ensino a distância, que capta a escrita de uma caneta óptica e transfere para o um computador, o qual transmite as imagens para locais remotos.

RESUMO

RESUMO

Universidades Corporativas: Proposição de um modelo conceitual

O presente estudo teve como interesse principal o desenvolvimento de um modelo de Universidade Corporativa - UC, o qual fosse adaptável a uma empresa nacional de grande porte, contribuindo de maneira pragmática na evolução dessa recente abordagem sobre educação corporativa. Para isso, buscou-se obter uma maior compreensão do fenômeno que representa o aparecimento dessas entidades na dinâmica do processo de educação empresarial, a partir do estudo de suas principais características, buscando distingui-las em relação às das universidades acadêmicas e também em relação às dos processos tradicionais de educação nas empresas, de forma a obter um conjunto de requisitos próprios para uma implantação bem sucedida. O estudo foi desenvolvido sob um enfoque qualitativo, pretendendo-se analisar as abordagens e modelos atualmente existentes, sinalizando para profissionais de educação e executivos de empresas aspectos relevantes em sua implantação, trazendo, assim, um panorama sobre a temática que gere novas alternativas para esse público na adoção de decisões em relação ao assunto. Foi realizada uma revisão da literatura sobre o ensino superior no Brasil e o modelo universitário brasileiro, sobre a educação empresarial e sobre as universidades corporativas, cujo conteúdo, nesta última, se apresenta ainda muito reduzido. Em seguida, foram conduzidas pesquisas sobre empresas que se encontram com o modelo implantado ou em implantação, visando conhecer suas principais diferenças, semelhanças e peculiaridades. O estudo criterioso e a análise atenta de todo o material de pesquisa coletado é que norteou a proposição desse modelo, o qual foi implantado em janeiro de 2001, na Caixa Econômica Federal.

Palavras-chave: universidade corporativa; educação; desenvolvimento; modelo.

ABSTRACT

ABSTRACT

Corporate Universities: proposal of a conceptual model

The aim of the present study is to develop a Corporate University Model, that could be adapted to great national companies, contributing pragmatically to recent developments in corporate education. For this reason, a larger understanding of the phenomenon that represents the appearance of those entities in the dynamics of the managerial education process, was sought, through the study of its main characteristics, a distinction between them, academic universities and also the traditional process of corporate education, targeting a set of specific requirements for successful implementation. The study was developed with a qualitative focus, aiming to analyze the theories and models now existent, signaling to educational professionals and company executives important aspects in its execution. This led to an overview of the themes that generate new alternatives for those who need to make decisions related to the subject. A reading of the publications on higher education in Brazil and the Brazilian university model, on managerial education and what could be found on corporate universities, was carried out. Soon after, researches were made in companies that had similar implemented models or those in the process of implementation, seeking to know its main differences, likenesses and peculiarities. Meticulous study and the attentive analysis of the whole research material collected led to the proposition of the model, which was implanted in January of 2001, in Caixa Econômica Federal.

Keywords: corporate university; learning; development; model.

APRESENTAÇÃO

As organizações, ao longo do tempo, vêm dedicando uma progressiva atenção ao processo de desenvolvimento de seus colaboradores, visando a obtenção de melhores resultados empresariais.

Várias metodologias foram estudadas e incorporadas à dinâmica empresarial, sempre objetivando maximizar o retorno sobre os investimentos realizados com recursos humanos.

Atualmente, depara-se com um novo conceito de educação empresarial, para o qual alguns profissionais da área de recursos humanos têm denominado Universidade Corporativa - UC.

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

O presente trabalho visa o desenvolvimento de um modelo de universidade corporativa, para implantação em uma grande organização nacional, a partir da compreensão das abordagens até aqui desenvolvidas sobre o assunto, bem como de algumas experiências já realizadas no Brasil e no mundo, contribuindo, de forma pragmática, para a evolução desse contemporâneo conceito de educação organizacional.

O foco do trabalho é essencialmente qualitativo. Pretende-se questionar as abordagens e modelos atualmente existentes, a fim de sinalizar para os profissionais de educação os aspectos relevantes de sua implantação, bem como apresentar alternativas às deficiências identificadas, de modo a trazer, para esse público, informações científicas que lhes permitam conduzir com maior assertividade suas decisões no que concerne a esse assunto.

Problema

Quais os requisitos necessários para a implantação do modelo de “Universidade Corporativa” em uma grande organização no país?

Quadro teórico

A problemática apontou a necessidade de revisar bibliografia específica sobre o ensino superior no Brasil, o modelo de universidade brasileiro, já que parte das chamadas universidades corporativas se apóiam no modelo de ensino superior.

Por outro lado, reconheceu-se a importância de conduzir uma pesquisa bibliográfica sobre o tema Educação Empresarial, visando conhecer a evolução do assunto no tempo.

Finalmente, necessitou-se reunir o conjunto aparentemente reduzido de estudos já realizados sobre o tema Universidades Corporativas no Brasil. Neste contexto, foi válido pesquisar, além da bibliografia disponível, estudos acadêmicos, ensaios e projetos concluídos ou em andamento em organizações nacionais.

Procedimentos metodológicos

O presente projeto de pesquisa foi conduzido sob o Paradigma de Reconstrução Social, já que pretende gerar informações que elevem o posicionamento crítico dos gestores das organizações brasileiras sobre a temática.

O seu desenvolvimento considerou quatro linhas básicas de ação.

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

A segunda linha de ação buscou promover uma coleta de estudos acadêmicos, ensaios, artigos e projetos de universidades corporativas em andamento ou implantados em organizações brasileiras e internacionais.

A terceira foi conduzida a partir da realização de entrevistas em empresas, onde o modelo de universidade corporativa foi ou estava em implantação.

Por último, foi concebida uma proposição de implantação de universidade corporativa, considerando dois aspectos: projeto e modelo conceitual. Conceituaremos projeto nesse estudo como o conjunto de passos, ações e requisitos, no espaço e no tempo, para a implantação do modelo. Por modelo conceitual, entende-se o resultado do projeto, ou seja, a estrutura, os princípios norteadores, a filosofia, as premissas e os demais aspectos que compõem a universidade corporativa.

O resultado desse trabalho está organizado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, introduzir-se-á o tema, focalizando-se alguns aspectos preliminares relativos ao fenômeno das universidades corporativas.

No segundo, far-se-á uma avaliação crítica do atual modelo das universidades brasileiras, considerando sua inserção nas organizações empresariais e também no contexto do Estado.

No terceiro, serão explorados os modelos de universidades corporativas, seus aspectos peculiares, suas diferenças e semelhanças em relação às universidades convencionais e em relação aos ambientes tradicionais de T&D.

No quarto capítulo, retratar-se-ão as diversas tecnologias de aprendizagem empregadas atualmente pelas universidades corporativas.

No capítulo cinco, serão destacados os principais aspectos de um projeto de universidade corporativa, bem como proposto um modelo de projeto e também conceitual a ser implantado, considerando o ambiente da Caixa Econômica Federal.

O último capítulo conterà uma descrição pormenorizada do modelo conceitual desenvolvido e implantado na Caixa Econômica Federal.

Pretende-se, com as informações aqui compartilhadas, atingir a comunidade acadêmica e profissionais que se interessem pelo assunto, fazendo-se necessária a utilização de uma linguagem com poucos termos técnicos. No entanto, para a própria compreensão lógica do tema, por vezes não poderá ser evitado o uso de uma linguagem incomum num contexto geral. Para facilitar a compreensão, foi elaborado um glossário de siglas e termos técnicos abordados no texto.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

“Mestre não é quem sempre ensina, mas aquele que de repente aprende”.

Guimarães Rosa

Há três aspectos dignos de serem explorados para melhor compreensão do fenômeno das universidades corporativas.

Em primeiro lugar, cabe discorrer sobre o contexto educacional nas universidades brasileiras, cujo modelo é discutido intensamente no próprio ambiente acadêmico, sob aspectos qualitativos que vão desde sua finalidade na sociedade até a efetividade de seus propósitos. Uma questão sempre presente nesta discussão é o papel das universidades e o seu valor no processo de formação profissional, o que, em última instância, interessa as empresas.

Em segundo lugar, faz-se necessário contrastar a dinâmica do ensino superior brasileiro, a luz do processo de evolução da sociedade, sob o qual as organizações assumem, progressivamente, uma parcela representativa de responsabilidade pela formação do capital humano. Isto vem ocorrendo, sobretudo, pelo sensível afastamento do Estado dessa missão, tanto por absoluta incapacidade operacional, quanto pelo mero desinteresse em relação às questões de educação da sociedade.

Por último, há que se considerar o processo de educação nas empresas, sua evolução ao longo do tempo, os vários paradigmas encontrados atualmente e seus reflexos na educação corporativa. Deve-se abordar os interesses mais amplos das corporações, inserindo a discussão sobre o desenvolvimento do ambiente de aprendizagem à luz do contexto empresarial. Não se pode discutir o ambiente educacional de uma organização sem considerá-lo como parte integrante de um todo. Essa reflexão mais abrangente provavelmente promoverá um entendimento mais acurado dos diversos aspectos que norteiam o emprego das universidades corporativas.

2. AS UNIVERSIDADES NO BRASIL DE HOJE

“Não há nada mais difícil de se empreender do que introduzir um novo estado de coisas”.

Machiavelli

A posição de alguns autores merece destaque, em razão das profundas críticas e reflexões que realizam sobre o ensino superior brasileiro.

Segundo Coutinho:

“É ponto pacífico que o maior desenvolvimento brasileiro está na dependência da melhoria do ensino superior, fazendo-o sair do faz-de-conta, característico, em sua grande maioria, do nosso sistema”.¹

Já Ribeiro coloca o problema em escala não apenas nacional, mas mundial:

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

- a) a expansão mais que proporcional da população em idade escolar;
- b) o despertar de todos os povos para a significação e a importância da Educação no aperfeiçoamento tecnológico e no progresso das nações;
- c) a compreensão, por parte das camadas mais humildes das populações, para a importância da educação como fator de mobilidade social vertical ascendente, na sociedade”.²

O mesmo autor, citando Coombs, aponta como causa principal da crise das universidades a intensificação rápida da demanda educacional, além de outras três:

- a) “a grave penúria dos meios, que impede os sistemas de ensino de melhor responder às novas exigências;

¹ COUTINHO, Afrânio. **Universidade, instituição crítica**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. p. 13.

² RIBEIRO, Nelson de F. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1997. p. 3.

- b) a inércia inerente a esses sistemas, de onde provém a excessiva lentidão com a qual têm adaptado suas estruturas internas às necessidades externas...;
- c) a inércia do corpo social em si mesmo, que, atado por suas tradições, suas crenças seus sistemas de valores e de estímulos e suas instituições, tem-se revelado incapaz de utilizar melhor o ensino e o pessoal instruído, no interesse do desenvolvimento nacional”.³

As universidades corporativas parecem emergir justamente na esteira do terceiro motivo apontado acima por Coombs, ou seja, como uma resposta organizada por um setor da sociedade, as empresas, no sentido de prover a inteligência necessária frente as suas demandas corporativas. Este aspecto será melhor detalhado na sequência deste trabalho.

Para Coutinho, embora considerando a realidade das universidades brasileiras pouco animadora, somente elas seriam capazes de assumir o desafio de inverter o quadro de amadorismo profissional que tem levado o País a uma posição indesejável no seu processo de desenvolvimento.

“A necessidade urgente que o País demonstra de criar em larga escala uma infra-estrutura de homens competentes e produtivos, dotados de *know-how* nas diferentes especialidades, e que não sejam, como até agora, produtos do amadorismo, mas sim caracterizados pelo mais apurado espírito profissional, é um desafio que só a Universidade tem condições de responder”.⁴

Suas colocações denotam profunda crença na capacidade das universidades de transformar homens e nações.

“...e onde existe a universidade em pleno funcionamento, ela é um organismo vivo e atuante no desenvolvimento dos países, seja no que respeita ao homem (a primeira preocupação da ciência política), seja em proveito da sociedade na educação, na tecnologia, na saúde, na economia, em tudo o mais, o que, aliás, redundará em benefício do homem”.

“Só recentemente, mui recentemente, começamos a compreender o papel da Universidade como um todo, dínamo do processo de desenvolvimento da sociedade e, portanto, de beneficiamento do homem”.⁵

³ RIBEIRO, Nelson de F. *Op. cit.* p. 4.

⁴ COUTINHO, Afrânio. *Op. cit.* p. 13.

⁵ COUTINHO, Afrânio. *Op. cit.* p. 13.

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

Segundo Coutinho:

“A causa de todos os males da universidade brasileira é a sua origem improvisada. Quando, a partir da década de 30 deste século foram criadas várias universidades, procurou-se corrigir um erro de séculos, decorrente da péssima colonização que nos foi imposta”.⁶

Já em 1977, em um artigo publicado no *Jornal do Brasil*, o mesmo autor alertava para a necessidade das universidades se desvincularem do governo e assumirem uma postura empresarial:

“A universidade brasileira ou renuncia à burocratização que a domina em espírito ou matéria, adquirindo uma mentalidade empresarial, tornando-se mesmo empresa, ou jamais será universidade. Ela tem que ser autofinanciada, na maior parte. Tem que criar fontes de renda própria, tem que aprender a administrá-la com planejamento e boa aplicação”.⁷

As impressões do autor condicionam o êxito do movimento das universidades corporativas a uma efetiva adaptação à realidade cultural do País, além de uma profunda correção sobre as bases do ensino superior nacional, caso se deseje utilizá-lo como modelo inspirador.

Além disso, percebe-se a necessidade de conduzir um processo sério de estruturação, sob bases conceituais sólidas, o que possibilitará às universidades corporativas corrigir erros estruturais até aqui cometidos pelas universidades tradicionais, fortalecendo-se nos ambientes social, político e econômico nacionais.

Outro aspecto relevante diz respeito ao estudante trabalhador. As universidades, a despeito do aumento substancial desse fenômeno ao longo dos anos, não têm se dedicado a assumir tal situação como um problema seu. Coutinho critica com certa ferocidade esta situação, que persiste até hoje, ainda com uma maior abrangência. Segundo ele “o estudante não pode cumprir com exatidão e apuro suas

⁶ COUTINHO, Afrânio. *Op. cit.* p. 35.

⁷ COUTINHO, Afrânio. *Op. cit.* p. 47.

tarefas de estudo porque não se lhes pode aplicar com dedicação integral”. O autor sugere de maneira bastante contundente a impossibilidade de conciliação entre trabalho e ensino, já que o primeiro tornaria o segundo ineficiente. Isso fica claro na seguinte passagem:

“Sempre ouvimos frases como esta: ‘Professor, desculpe-me por não poder freqüentar suas aulas, porque tenho que trabalhar’. Em qualquer lugar do mundo, a resposta inevitável seria: ‘Que tenho eu com isto, então não seja estudante’. Mas o nosso sentimentalismo não nos consente essa atitude, mesmo com prejuízo do ensino. E assim vamos levando a vida universitária transformada por essa e outras razões em um imenso faz-de-conta, uma tapeação, de que só tem a perder o País”.⁸

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

⁸ COUTINHO, Afrânio. *Op. cit.* p. 87.

3. SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

”De fato, não importa nem mesmo que nenhuma utopia se realize. Não é preciso. Só é preciso haver utopia”

Darcy Ribeiro

As organizações que vêm adotando o modelo de universidades corporativa seguramente não compartilham da visão de Coutinho, já que uma das suas principais premissas concerne ao processo de educação e trabalho em tempo compartilhado.

As empresas estão percebendo o valor da aprendizagem como ativo empresarial. Essa constatação tem permitido um incremento nas funções de educação dentro da empresa, inclusive no que respeita a concessão de tempo para estudos.

César Souza descreve essa nova visão empresarial sobre o componente humano:

“O objetivo de qualquer programa de educação corporativa deve ser o de aumentar o Capital Intelectual (CI), aquele ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas. Pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Patrimonial (VP) ($CI = VM - VP$) de cada empresa”.⁹

As universidades corporativas surgem justamente a partir desse incremento qualitativo e quantitativo das atividades de educação empresarial.

O conceito de universidade corporativa tem sido debatido por alguns autores, como forma de distingui-la das atividades normais de T&D - Treinamento & Desenvolvimento, como a seguir apresenta-se.

Para MEISTER as universidades corporativas são:

“Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.¹⁰

⁹ EBOLI, Marisa. **Universidades para empresas: educação para empresas do século XXI**. São Paulo: Schumukler Editores, 1999. p. 25.

¹⁰ MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 29.

Ainda segundo a autora, as universidades corporativas têm como objetivo:

“Sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e conseqüentemente, da organização”.¹¹

Já Marisa Eboli define como seu objetivo principal:

“o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais”.¹²

Segundo Luiz Augusto Costacurta Junqueira e Marco Aurélio Ferreira Vianna:

“A universidade corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos...”¹³

Ainda segundo os autores:

“Virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas”.¹⁴

Um outro conceito pode ser encontrado na Internet, através do *site* de educação www.schola.com.br:

“Universidade Corporativa é a solução completa para o desenvolvimento e educação de empregados, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias corporativas de uma organização”.¹⁵

Francisco Gomes de Matos salienta que o processo de desenvolvimento de uma universidade corporativa pressupõe o conceito de comunidades de aprendizagem abertas propiciando um amplo intercâmbio de forma interpessoal e intergrupar, envolvendo uma correlação entre teoria e aplicação.

¹¹ MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 19

¹² EBOLI, Marisa. *Op. cit.* p. 112.

¹³ JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. **Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 04/04/2001.

¹⁴ JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. *Op. cit.* Acesso em: 06/04/2001.

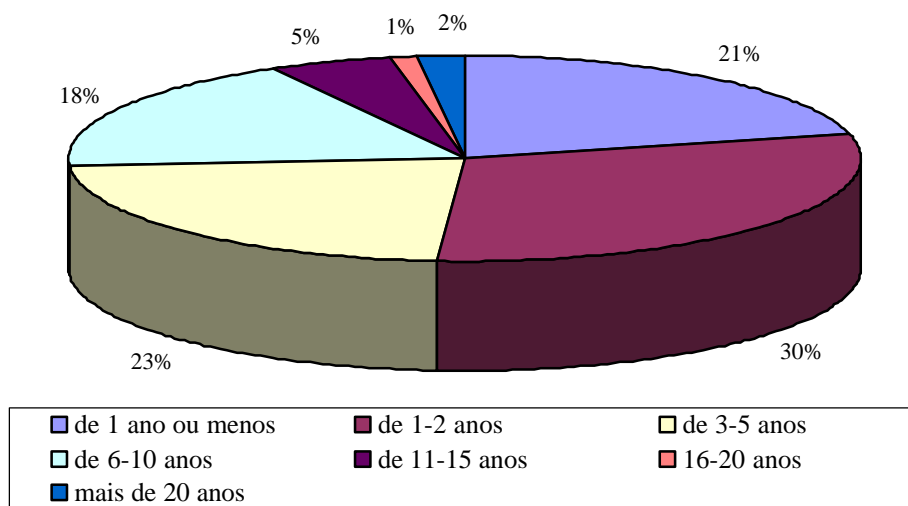
¹⁵ www.schola.com.br.

A primeira universidade corporativa da qual se tem notícia foi criada há pelo menos 45 anos, quando a General Eletric - GE lançou a Crotonville, em 1955. Contudo, foi a partir do final da década de 80 que se percebeu um verdadeiro interesse pela utilização do modelo.

Nos últimos dez anos, foi registrado um crescimento de 400 para 2.000 universidades corporativas nos Estados Unidos.

O gráfico abaixo demonstra a idade das universidade corporativas, onde se pode verificar que 53% delas têm menos de cinco anos.

Gráfico 1 - Idade das Universidades Corporativas



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

N = 173

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

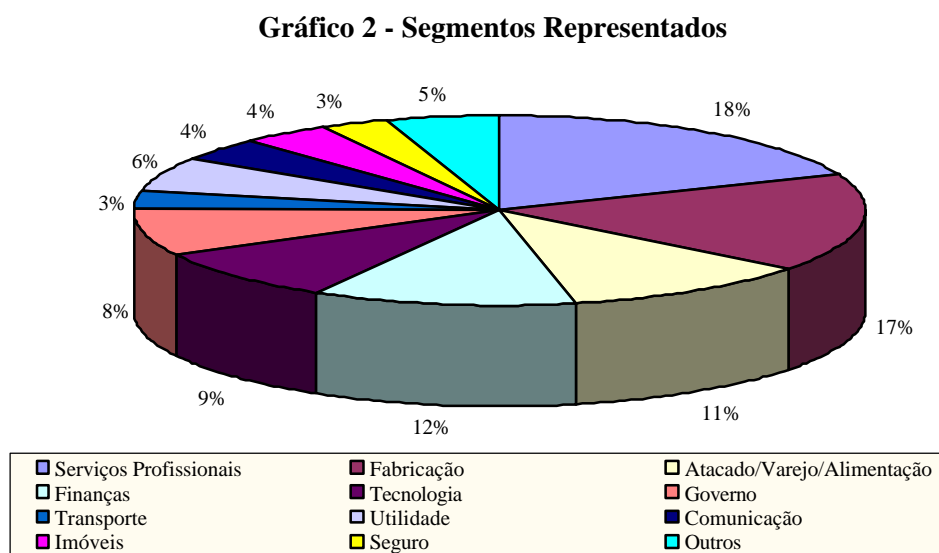
“o que está acontecendo é que estruturas organizacionais novas, flexíveis e descentralizadas estão levando a responsabilidade e a autoridade para os níveis hierárquicos inferiores, dos gerentes e engenheiros para o trabalhador comum”.¹⁶

Isto tem feito com que o perfil do funcionário comum seja cada vez mais exigido. Segundo a autora, na medida em que a estrutura se achata e o espaço entre posições de liderança diminui, o papel do funcionário está adquirindo uma natureza

¹⁶ MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 19.

cada vez mais gerencial. O que se percebe, sobretudo a partir da década passada, é que as exigências sobre a empresa não é mais só de treinar funcionários para que esses adquiram mais qualificações, mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos no seu trabalho.

A distribuição das universidades corporativas pelos diversos segmentos da economia vem se apresentando homogênea, com uma maior acentuação nos setores de serviços profissionais, fabricação e financeiro, com 18%, 17% e 12%, respectivamente. O gráfico a seguir demonstra esta distribuição pelos diversos segmentos:



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

N = 140

3.1 – Universidade corporativa x treinamento tradicional

Para alguns autores, as universidades corporativas representam uma evolução dos departamentos tradicionais de T&D. No entanto, além da radical mudança de enfoque quanto aos meios que essas instituições utilizam para dar respostas às organizações em que atuam, percebe-se a verdadeira revolução precisamente nos seus fins. As universidades corporativas não se constituem em sucessoras dos departamentos de T&D porque elas não são vistas como T&D. Há uma mudança no *status* dessa para uma organização responsável pela educação corporativa. Ela

ascende da plataforma de suporte logístico para a esfera estratégica. Não é raro as universidades corporativas encontrarem-se subordinadas diretamente à presidência da instituição. Nestes casos, ela é reconhecida dentro da empresa como um dos principais alavancadores de negócios. Por trás disto está a crença, sobretudo da alta administração, no papel do elemento humano na consecução dos negócios e na sua capacidade em aprender.

Além disso, percebe-se outras importantes diferenças entre os dois modelos, conforme podemos verificar na figura abaixo:

Quadro I – Treinamento Tradicional x Universidade Corporativa

TREINAMENTO TRADICIONAL		UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Reativo	Foco	Pró-ativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Público-Alvo Amplo/ Profundidade Limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultado	Aumento no Desempenho no Trabalho
Opera como Função	Operação	Opera como Unidade de Negócios (Centro de Lucros)
Administrativa		
“Vá para o Treinamento”	Imagem	“Universidade como Metáfora de Aprendizado”
Ditado pelo Departamento de Treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 1997.

3.2 – Universidade corporativa x universidade tradicional

Debate-se muito, tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial, acerca das possíveis implicações da proliferação das universidades corporativas. Estima-se que hoje, nos EUA, encontram-se em atividade mais de 2.000 dessas entidades em funcionamento.

No Brasil, ainda não há dados quantitativos levantados, mas reconhece-se a existência de inúmeros casos já implantados ou em implantação, além de uma indiscutível tendência de surgimento de novas universidades corporativas.

Uma das principais causas discutidas sobre a proliferação das universidades corporativas diz respeito à ausência do papel formador das universidades acadêmicas brasileiras. As organizações empresariais não estão recebendo os alunos egressos das universidades com um nível de formação que permitam a elas fazerem frente aos desafios cada vez maiores na atualidade.

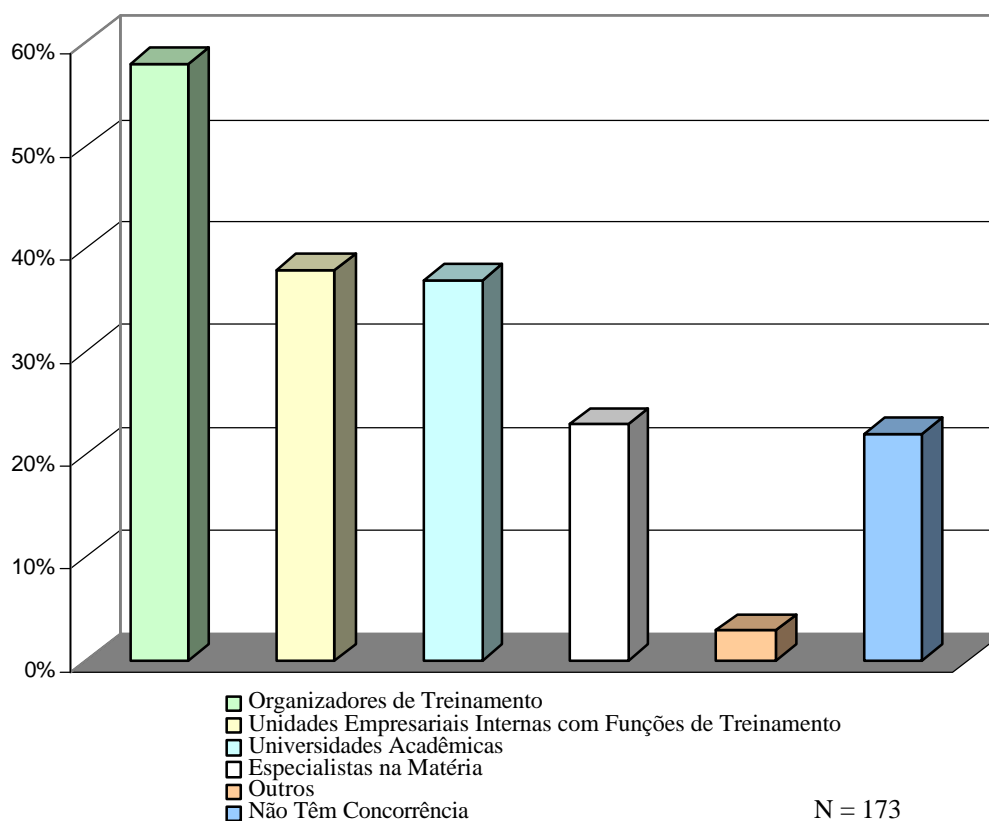
Alguns segmentos do ensino acadêmico enxergam nas universidades corporativas uma eminente ameaça aos seus objetivos, principalmente pela semelhança de propósitos. Em razão disso, uma certa perplexidade vem tomando conta de alguns desses profissionais, ofuscando-lhes a visão das enormes oportunidades que as universidades corporativas oferecem. Essa paralisia, além de imobilizar as organizações de ensino superior no sentido de aproveitarem as demandas explícitas que as universidades corporativas trazem, não as tem estimulado a melhorar a qualidade do ensino superior.

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

Noutra direção, um segmento dos profissionais das universidades corporativas também reconhece nas universidades acadêmicas um de seus concorrentes. Pesquisa realizada pela Corporate University Xchange – CUX, com 173 organizações, demonstra que aproximadamente 35% do público pesquisado reconhece a concorrência das universidades acadêmicas. Contudo, este número não chega a ser expressivo. Como podemos observar no gráfico abaixo, o maior

concorrente das universidades corporativas, na visão do público pesquisado, são as organizações de treinamento.

Gráfico 3 – Principais Concorrentes Executivos das Universidades Corporativas



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

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

Contudo, já é possível perceber algumas distinções quanto ao foco de atuação de cada uma. Algumas dessas distinções podem ser vistas no quadro a seguir, proposto por Eboli¹⁷:

¹⁷ EBOLI, Marisa. *Op. cit.* p. 117.

Quadro II – Papel das Universidades Tradicionais x Corporativas

Universidades Tradicionais	Universidades Corporativas
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho;	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio;
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal;	Aprendizagem baseada na prática dos negócios;
Sistema Educacional Formal;	Sistema de Desenvolvimento de Pessoas pautado pela Gestão por Competências;
Ensina crenças e valores universais;	Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios;
Desenvolver cultura acadêmica;	Desenvolver cultura empresarial;
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

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

3.3 – O ensino superior em favor da educação corporativa

Uma notável evolução no processo educacional brasileiro nessa direção pode ser percebida a partir da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como a nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases.

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

O inciso I, do art. 44 dessa Lei, é bastante flexível, passando às Instituições de Ensino Superior – IES a competência para definir requisitos. O Ministério da Educação e do Desporto – MEC, contudo, decidiu regulamentar a oferta de cursos seqüenciais, expedindo uma resolução, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, e uma portaria ministerial.

Por esses atos, os cursos seqüenciais foram definidos como um "conjunto de atividades sistemáticas de formação, alternativas ou complementares aos cursos de graduação", classificando-se em dois tipos:

- **cursos superiores de formação específica**, com duração igual ou superior a 1.600 horas, conduzindo à obtenção de um diploma, sujeitos a autorização e reconhecimento pelo MEC;
- **cursos superiores de complementação de estudos**, com duração inferior a 1.600 horas, conduzindo à obtenção de certificado.

Os cursos seqüenciais estão dispensados de obedecer ao ano letivo regular e não possuem currículo mínimo ou diretrizes curriculares fixadas pelo MEC.

Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos.

centrando sua atenção nos pontos fracos do educando. A nova LDB permite a

aceleração, para alunos com desempenho extraordinário, mudando o foco da aprendizagem.

Vários aspectos da nova legislação podem ser percebidos como reais avanços no que tange a um ensino superior mais orientado ao estudante que trabalha. Alguns destes aspectos podem ser destacados a seguir:

a) Frequência de alunos – A legislação anterior tornava obrigatória a frequência de 75%, no mínimo, às atividades programadas, nos cursos de graduação. A nova lei mantém a obrigatoriedade de frequência de alunos, sem especificar o mínimo. Caberá a cada instituição, de acordo com o tipo de oferta de ensino e metodologia, adotar os parâmetros de frequência.

b) Certificação/diplomação – O diploma de graduação era uma certificação que concedia, ao seu titular, o privilégio para o "exercício profissional na área abrangida pelo respectivo currículo" do curso. Agora, o diploma serve, apenas, "como prova da formação recebida por seu titular".

c) Vestibular x processo seletivo – O concurso vestibular, via de acesso ao ensino de graduação, tinha por objetivo avaliar a formação recebida pelos candidatos e sua aptidão intelectual para estudos superiores. A legislação delegava ao MEC a competência para atuar junto às instituições de ensino superior, visando à realização, mediante convênio, de concursos vestibulares unificados em âmbito regional. O vestibular deveria ser idêntico, em seu conteúdo, para todos os cursos ou áreas de conhecimentos afins e unificado em sua execução. A nova LDB eliminou essa regulamentação, disciplinando, apenas, que o acesso a curso de graduação é aberto a "candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo". Cada instituição de ensino é livre para estabelecer o processo de seleção para ingresso em seus cursos superiores, desde que atendido o princípio constitucional de "igualdade de condições para acesso e permanência na escola".

d) Universidades x instituições de ensino superior – O ensino superior, pela legislação revogada, deveria ser "ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados". A universidade era a organização privilegiada para ministrar o ensino superior. A Lei 9.394/96 acabou com esse

privilégio da universidade, dispondo que a "educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização". As universidades, os centros universitários, as faculdades integradas, as faculdades, as escolas superiores e os institutos superiores constituem as IES. Essa abertura trouxe a possibilidade de instituições não-universitárias poderem usar variados graus de autonomia, em função de sua competência, qualidade ou especificidade, como é o caso do centro universitário. A existência de "universidades especializadas por campo do saber" é, também, uma inovação da nova lei. A Reforma Universitária de 1968 violentou, por exemplo, as "universidades rurais", obrigando-as a atuarem em todas as áreas do conhecimento humano. Isso provocou o enfraquecimento de sua especialidade – as ciências agrárias –, para atender à chamada "universalidade de campo". Com a nova lei podem coexistir vários tipos de universidades especializadas: "universidade das artes", "universidade rural", "universidade dos esportes", "universidade das ciências gerenciais" etc.

e) Educação profissional – A LDB dispõe, em seu artigo 39 que "a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva" e "será desenvolvida em articulação com o ensino regular (fundamental, médio ou superior) ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho" (art. 40). O artigo 41 reconhece que "o conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos".

f) Educação como negócio – Durante a vigência da Reforma Universitária de 1968, somente podiam atuar, na oferta do ensino superior, sociedades civis sem fins lucrativos, sob a forma de associações ou fundações. O lucro era proibido; o "resultado financeiro" positivo deveria ser investido no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Aos sócios dessas entidades era vedado o recebimento de lucros, bonificações, gratificações ou retiradas, sob qualquer pretexto. Com o advento da Lei nº 9.394/96 e com amparo no art. 209 da Constituição, que afirma que "o ensino é livre à iniciativa privada...", o Decreto nº

2.306, de 1997, regulamentou, em seu artigo 1º, a participação da iniciativa privada na oferta do ensino superior, dispondo que as mantenedoras de IES "poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito, de natureza civil ou comercial". Essa abertura está atraindo investimentos crescentes, que buscam rentabilidade a médio e longo prazos.

g) Currículo mínimo x Diretrizes curriculares gerais – Os cursos de graduação estavam sujeitos ao cumprimento de um currículo e duração mínimos, fixados pelo MEC, para os cursos correspondentes a profissões reguladas em lei e "outros necessários ao desenvolvimento nacional". Os currículos mínimos eram, na realidade, "máximos", pelos detalhes das matérias obrigatórias e pela duração. Pouco restava às instituições de ensino, tendo em vista "duração mínima" de 3 mil ou 4 mil horas. A nova LDB concedeu ao MEC somente a competência para fixar diretrizes curriculares gerais pertinentes aos cursos de graduação. Os estudos para o cumprimento dessa tarefa estão sendo desenvolvidos, desde 1998, estando em fase de discussão na Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. Prevê-se que tais diretrizes estarão aprovadas para entrar em vigor ainda no ano de 2001.

As diretrizes curriculares gerais, segundo o MEC, devem:

- Permitir maior flexibilidade na construção dos currículos dos cursos de graduação, pelas instituições de ensino superior, "privilegiando a indicação de áreas do conhecimento a serem consideradas, ao invés de estabelecer disciplinas e cargas horárias definidas".

- Possibilitar às IES definir diferentes perfis profissionais, para cada área de conhecimento, garantindo flexibilidade de cursos e carreiras e promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação.

- Propor linhas gerais capazes de definir quais as competências e habilidades que se deseja desenvolver na implementação dos currículos dos cursos.

- Garantir que as IES tenham liberdade para definir, livremente, pelo menos metade da carga horária mínima necessária para a obtenção do diploma.

- Servir para a otimização da estruturação modular dos cursos, com vistas a permitir melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados e flexibilizando, para o aluno, a frequência ao curso.

- Ampliar a diversidade da organização de cursos, podendo a instituição definir adequadamente a oferta de cursos sequenciais, que possibilitariam tanto o aproveitamento de estudos, como uma integração mais flexível entre os cursos de graduação.

- Contemplar orientações para as atividades de estágio, monografia e demais atividades que integrem o saber acadêmico à prática profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar.

- Contribuir para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do ensino de graduação.

As propostas de diretrizes curriculares, aprovadas pelas Comissões de Especialistas do MEC e encaminhadas à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para deliberação, prevêem o reconhecimento de habilidades e competências extracurriculares, sob a denominação genérica de estudos independentes. Esse documento diz que "as IES deverão criar mecanismos de aproveitamento de conhecimentos adquiridos pelo graduando, através de estudos e práticas independentes, presenciais e/ou à distância".

Podem ser reconhecidos, a critério de cada IES, estudos de casos, monitorias, iniciação científica, cursos realizados em organizações não educacionais, cursos realizados em áreas afins etc.

As inovações, introduzidas pela LDB, e a flexibilização, por ela permitida e incentivada, já começam a produzir resultados práticos.

Algumas universidades, por conta dos cursos sequenciais, estão ofertando cursos de formação profissional, de nível superior, com duração média de 1.600h ou quatro semestres letivos, por intermédio de institutos tecnológicos.

Em nível de graduação, diversas inovações estão sendo oferecidas, por diversas instituições. Um exemplo disso são as mudanças que estão ocorrendo no curso de Administração, mediante a criação de habilitações voltadas para o

aprofundamento de estudos em áreas específicas, como gestão de pessoas, gestão de sistemas de informação, gestão hoteleira, agronegócios (*agribusiness*), gestão de sistemas de saúde e gestão de cidades, entre outras.

Na pós-graduação, há avanços significativos nos programas em nível de especialização e de mestrado profissional. Procura-se, como na graduação, reduzir o tempo do aluno na escola. Os programas de especialização ou aperfeiçoamento começam a ser ministrados em um semestre, por conta da chamada "terceira via" da educação de executivos.

A pós-graduação é, também, campo fértil para parcerias com organizações não-educacionais, do Brasil ou do exterior. A Câmara Americana de Comércio, que presta serviços a 1.700 empresas-sócias, fechou acordo com duas universidades norte-americanas (Universidade de Pittsburgh e Michigan Business School), para a realização de MBAs, no Brasil, ministrados por professores americanos, em seu Centro de Excelência Empresarial. A Fundação Getúlio Vargas – FGV passou a oferecer, recentemente, o primeiro programa de pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Integrada de Negócios, criado em parceria com outras empresas, entre elas a SAP, Andersen Consulting, Itaotec, Microsoft e Procwork.

Por outro lado, novas metodologias começam a inovar o ambiente universitário, com o ingresso de sociedades com fins lucrativos, como o IBMEC e a Trevisan. As salas de aula dos cursos de graduação das faculdades dessas duas organizações foram redesenhadas, para abrigarem novas metodologias de ensino-aprendizagem. Na Faculdade do IBMEC cada aluno usa um *laptop*, durante as aulas, cedido pela própria instituição. Em cada bancada, há um ponto para acesso à Internet. Se os professores quiserem, podem dar aulas usando *on-line* notícias da agência Bloomberg, por exemplo. Na Faculdade Trevisan, também, não existem carteiras; existem "células de trabalho", mesas que, por sua disposição e desenho, permitem que, num dado momento, o professor simule uma reunião com alguns alunos, enquanto outros observam, utilizando de tecnologia de última geração (cada aluno terá, também, um *laptop*, ligado on-line com a lousa *in touch* do professor).

A educação formal, em nível superior, dá-se em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e escolas ou institutos superiores.

A educação superior, nos termos do art. 43 da LDB, tem por finalidade:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

O perfil de uma instituição de ensino superior, segundo o Parecer nº 556/98, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, "define-se a partir das funções que pretende desempenhar e dos objetivos que pretende atingir, no contexto social no qual se insere, assim como de seu interesse e capacidade de desenvolver pesquisa".

Esses objetivos são extremamente variados, podendo incluir, nos termos do referido parecer:

– a oferta de ensino de graduação em uma ou múltiplas áreas, envolvendo um ou mais objetivos educacionais, tais como: formação geral ou especializada; formação profissional voltada para o mercado de trabalho; formação acadêmica e em pesquisa;

– a oferta de formação pós-graduada *lato e stricto sensu*;

– a oferta de cursos sequenciais e de extensão;

– desenvolvimento de atividades práticas e de pesquisa integradas à formação em nível de graduação, como instrumento para:

- a preparação de profissionais críticos e aptos ao permanente auto-desenvolvimento intelectual;
- o desenvolvimento de pesquisas voltadas para o desenvolvimento regional;
- o desenvolvimento de pesquisas nas áreas tecnológicas, básica e humanística destinadas a promover o avanço do conhecimento em campos específicos do saber, em colaboração com a comunidade científica e intelectual internacional;
- prestação de diferentes serviços à comunidade de acordo com sua competência e capacidade; e
- diferentes combinações destes e de outros objetivos.

Segundo o art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, "as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano", tendo como característica principal a "produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional".

A Universidade é o ambiente propício ao desenvolvimento da pesquisa. A sua autonomia é assegurada pelo artigo 207 da Constituição, segundo o qual:

“as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Os centros universitários, de acordo com o artigo 12 do Decreto nº 2.306, de 1997, são "instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar, nos termos das normas estabelecidas pelo ministro de Estado da Educação para o seu credenciamento". Os centros universitários podem ser definidos como "universidades de ensino", pois não estão

obrigados, por lei, à promoção da pesquisa. A autonomia dos centros universitários é delegada, pelo presidente da República, nos §§ 1º e 2º do referido artigo 12, nos seguintes termos:

“Art. 12 – (...)

§ 1º. Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

§ 2º. Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do § 2º do art. 54 da Lei nº 9.394, de 1996.”

As faculdades integradas, as faculdades, as escolas superiores ou os institutos superiores, previstos no artigo 8º do citado Decreto nº 2.306/97, não têm atribuições e nem autonomia definidas em lei. O perfil e a autonomia dessas instituições de ensino superior são definidos em seus regimentos, aprovados pelo MEC, no caso das entidades privadas ou federais, ou pelos órgãos próprios dos sistemas de ensino das unidades federativas, quando se tratar de instituições mantidas pelos governos dessas unidades ou pelos municípios.

Todas essas instituições, todavia, podem ministrar os seguintes cursos e programas, além da pesquisa e dos serviços extensionistas, como estabelece o art. 44 da LDB:

I - sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;

II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

O diploma de curso de graduação está sujeito ao registro acadêmico – na própria instituição, quando se tratar de universidade, e em universidade credenciada pelo MEC, quando o diploma for expedido por instituição não-universitária – e ao registro no órgão responsável pela fiscalização do exercício profissional. Os diplomas e/ou certificados, que certificam cursos e programas seqüenciais, de pós-graduação e de extensão, estão sujeitos, somente, ao registro acadêmico. Os diplomas de programas de mestrado e doutorado, de cursos reconhecidos pelo MEC, têm validade nacional e são aceitos, pelos sistemas de ensino, para o exercício do magistério em instituições de ensino superior.

As instituições de ensino superior – Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Escolas Superiores ou Institutos Superiores – estão sujeitas ao credenciamento e ao credenciamento pelo Poder Público, uma vez que o credenciamento é por prazo limitado. Os cursos de graduação e os de pós-graduação, em nível de mestrado ou doutorado, para que seus diplomas tenham validade, devem ser reconhecidos pelo Poder Público. O reconhecimento é, também, por prazo determinado.

A educação formal pode oferecer, ao mundo empresarial, cursos e programas destinados ao aperfeiçoamento e à especialização profissional, em nível de pós-graduação (atualização, aperfeiçoamento, especialização ou mestrado profissional), seqüenciais (para complementação de estudos ou para formação para o trabalho) ou de extensão (cursos de duração menor, com o objetivo de reciclagem/atualização profissional ou de informação e atualização de conhecimentos gerais). Os programas podem ser abertos à comunidade empresarial ou fechados, especialmente planejados para determinada organização, levando-se em consideração as necessidades do cliente e as características de seu negócio.

As diretrizes propostas pela nova LDB propõem uma liberalidade na condução do ensino pelas IES, fato que gerou enorme progresso na relação empresas e universidades. No entanto, têm possibilitado alguns abusos na condução do processo.

Visando coibir tais abusos, principalmente em relação aos cursos seqüenciais, o MEC, por intermédio da portaria número 514, de 22 de março de 2001, dispõe sobre a oferta e acesso a cursos seqüenciais de ensino superior, criando uma série de

limitações nesse sentido. Se por um lado, estas medidas aplacam a voracidade com que algumas instituições estavam se utilizando desse mecanismo para promover o comércio puro do saber, sem qualquer preocupação com a qualidade da aprendizagem, por outro, inibe, em parte, uma maior profusão desses tipos de programas, para utilização massiva pelas empresas.

Art. 1º Os cursos superiores de formação específica e os cursos superiores de complementação de estudos, com destinação coletiva ou individual, serão ofertados por instituições de ensino superior credenciadas que possuam cursos de graduação reconhecidos nas mesmas áreas de conhecimento do campo de saber dos cursos sequenciais a serem ofertados.

§ 1º Os cursos sequenciais deverão ser ofertados na sede da instituição, nos *campi* ou nas unidades legalmente autorizadas, nos quais funcionem cursos de graduação reconhecidos nas mesmas áreas de conhecimento do campo de saber dos referidos cursos sequenciais.

§ 2º As denominações dos cursos sequenciais deverão diferir das denominações dos cursos regulares de graduação e das carreiras de nível superior que tenham exercício profissional regulamentado.

§ 3º Os cursos sequenciais com destinação coletiva deverão obedecer a um projeto pedagógico próprio, explicitados nos editais de abertura de vagas.

Art. 2º A oferta dos cursos sequenciais somente poderá ocorrer após a devida regulamentação pelo órgão colegiado superior da instituição e, se for o caso, após o ato de autorização do Ministério da Educação publicado no Diário Oficial, quando se tratar de instituições que não gozam de autonomia.

Art. 3º As instituições de ensino superior, além do cumprimento dos procedimentos de autorização de cursos sequenciais definidos na portaria nº 612/99, deverão comunicar à Secretaria de Educação Superior – SESU, do Ministério de Educação – MEC, a abertura de cursos sequenciais de formação específica ou de complementação de estudos com destinação coletiva.

Parágrafo único. A comunicação a que se refere o *caput* deve ser feita previamente ao anúncio dos cursos a serem ofertados, indicando denominação do curso, o curso de graduação reconhecido a cuja área se circunscreve o campo do saber do curso sequencial proposto, data de início de funcionamento, duração prevista e local onde o curso será oferecido, infra-estrutura de biblioteca e laboratórios, corpo docente e grade curricular, além do número de vagas estabelecido pelo órgão colegiado superior da instituição.

Art. 4º Os cursos superiores de formação específica e os cursos superiores de complementação de estudos com destinação coletiva serão oferecidos a alunos portadores de certificados de conclusão do nível médio ou superior que demonstrem capacidade para cursá-los com proveito, mediante processo seletivo estabelecido pelas instituições de ensino.

Parágrafo único. Os cursos superiores de complementação de estudos com destinação individual serão oferecidos

exclusivamente a egressos de cursos superiores, ou a matriculados em cursos de graduação, devendo as instituições de ensino explicitar esta exigência no edital de abertura de vagas.

Art. 5º A oferta de cursos sequenciais sem observância do disposto nesta portaria acarretará a invalidação dos certificados ou diplomas expedidos.

Art. 6º A inobservância do disposto no artigo anterior, a suspensão da tramitação de qualquer processo de interesse da instituição ou de sua mantenedora até que a oferta dos cursos sequenciais considerados irregulares seja comprovadamente suspensa ou regularizada.”

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

Tais considerações vem ao encontro das mais elevadas aspirações das universidades corporativas, pois permitem conduzir um programa educacional de alto nível para os colaboradores, valendo-se de cursos em nível superior e de pós-graduação, absolutamente focados em sua estratégia de negócio.

4. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E AS TECNOLOGIAS DE APRENDIZAGEM

“A universidade tem que estar na fronteira do futuro, como vanguarda, fazendo avançar a conquista da liberdade.”

Cristovam Buarque

O conceito de universidade corporativa, ainda hoje, se confunde com o conceito de aprendizagem utilizando novas tecnologias à distância, sobretudo a Web. Entretanto, esta percepção constitui-se em uma visão extremamente estreita do assunto. O que se percebe é que o nascimento, nos Estados Unidos, das universidades corporativas coincide com a evolução dessas tecnologias. Este fato certamente contribuiu definitivamente para o estabelecimento de uma dinâmica de educação empresarial bastante diferenciada e até certo ponto revolucionária. As tecnologias de educação à distância permitiram um progresso considerável sob diversos aspectos do ensino. Do ponto de vista quantitativo, provocou uma verdadeira revolução no sistema de acesso a produtos de treinamento nas empresas. Treinamentos que antes jamais se pensou pudessem atender a uma determinada abrangência de público, chegam de maneira muito fácil aos locais mais precários e atendendo a um número extremamente elevado de usuários.

Além de possibilitar um atendimento a um número maior de pessoas, as novas tecnologias permitiram um incremento também considerável na produção de novos treinamentos, utilizando mídias alternativas. Com isso, nos deparamos com um maior número de cursos oferecidos e mais pessoas se beneficiando deles. Essa revolução, como é reconhecida por alguns profissionais da área, representa o grande diferencial de uma universidade corporativa.

Assim, para algumas pessoas, ter uma universidade corporativa representa possuir uma estrutura de treinamentos com essas características. Na realidade, uma universidade corporativa representa um conjunto bem mais profundo de conceitos, além da tecnologia propriamente dita, como veremos mais adiante, mas é inegável a

facilidade com que várias premissas concernentes às universidades corporativas puderam se materializar a partir desse desenvolvimento tecnológico.

É importante discorrer um pouco mais sobre essas tecnologias aqui mencionadas, suas funcionalidades e, principalmente, seu papel numa universidade corporativa.

Vale notar que o conceito sobre o qual as novas tecnologias de desenvolvimento de pessoas estão balizadas já existe a bastante tempo: os chamados treinamentos a distância.

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

Outro assunto que merece destaque, por ainda gerar confusão entre vários profissionais de RH, diz respeito ao conceito de educação a distância e auto-treinamento.

Algumas empresas aplicam os conceitos indistintamente, sem considerar a enorme diferença entre eles. Este tipo de confusão pode levar essas organizações a não extraírem os máximos resultados de cada uma delas, já que, sendo diferentes, devem ser suportados por métodos, processos e premissas diferentes.

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

O ensino a distância traz consigo o desafio de obter todos os benefícios, até então auferidos com a utilização de metodologias tradicionais de educação em sala de aula, a partir de um processo em que os interlocutores estão fisicamente distantes. Além disso, traz a pretensão de obter, ainda, um maior ganho de qualidade do processo educacional. Alguns aspectos, considerados como passíveis de incremento de qualidade no ensino a distância, sobretudo pela Internet, são destacados abaixo:

- **Flexibilidade:** pode-se acessar o conteúdo de qualquer parte e a qualquer hora;
- **Dinamicidade:** facilidade de atualização de conteúdos;
- **Abertura:** possibilidade de realização de pesquisas em diferentes lugares (*sites*), a bibliotecas virtuais, sem custos adicionais;
- **Ausência de fronteiras internacionais:** pode-se atingir pessoas presentes em qualquer parte do mundo, desde que não haja o obstáculo da língua, para colaboração em resolução de dúvidas e participação de fóruns de debates;
- **Amigabilidade:** requer mínimos conhecimentos para manipulação de conteúdos utilizando a Internet; e
- **Adaptabilidade às necessidades dos alunos:** adequa-se às pessoas que não podem interromper suas atividades de trabalho e também não podem se deslocar para participar de cursos presenciais.

4.1 – Ferramentas automatizadas de apoio ao processo

Muitas ferramentas têm aparecido em todo o mundo com a intenção de facilitar o gerenciamento do ambiente virtual. Elas podem auxiliar no desenvolvimento e aplicação de cursos, no controle da secretaria, além de em outras funções fundamentais para a administração da universidade corporativa. Algumas delas foram analisadas por Melo¹⁸ e estão descritas a seguir:

4.1.1. HM-Card – <http://www.iicm.edu/hmcard>

HM-Card permite a construção de repositórios de *courseware*, compostos de páginas *Web*, imagens estáticas e vídeos integrados em módulos interativos. O repositório é um *site web*, com material educacional armazenado em um servidor e

¹⁸ MELO, W. **Sala de aula virtual cooperativa**. Rio de Janeiro: COOPE, 1998. Dissertação de Mestrado. p. 36

com acesso simultâneo por diversos clientes. Os módulos são as unidades principais do *courseware*, cujos conteúdos podem ser desde páginas ligadas de forma linear até complexas unidades interativas com gráficos, animação, facilidades de anotações, perguntas e avaliação de respostas. O repositório forma um conjunto de módulos HM-Card, referenciados como documentos HTML. O sistema provê editores para confecção e apresentação de recursos hipermídia: HM-Card Editor, HM-Card Linker e HM-Card Viewer. A independência entre os editores permite a reutilização de conteúdos, mas torna a auditoria de cursos uma tarefa artificial. O acesso a cursos desenvolvidos com HM-Card pode se dar a partir de link em página Web ou *em uma estação de trabalho não conectada em rede*. O sistema fornece suporte para cooperação, através de *e-mails* e *newsgroups*. Esta funcionalidade não está disponível na versão para fins avaliativos. A interatividade do material, considerada um ponto alto do HM-Card, traduzida em tratamento de respostas e avaliação do desempenho do aluno, também não pode ser testada, por não estar disponível o *help* do sistema na versão usada.

4.1.2. LearningSpace – <http://www.lotus.com/home/nsf/tabs/leanspace>

LearningSpace possui cinco bases de dados Notes interconectadas, fornecendo um ambiente para desenvolvimento e entrega de cursos. O sistema é composto de:

- **Agenda:** módulo central para que os participantes naveguem através dos materiais de curso de acordo com o projeto instrucional e a estrutura do curso criada pelo professor. Através deste módulo, os estudantes podem conhecer os objetivos da aprendizagem, as tarefas a serem realizadas, os prazos marcados para a navegação nos materiais do curso e as perguntas a serem respondidas. A agenda pode ser organizada por dias, semanas ou meses bem como por módulos para instrução auto dirigida;

- **Centro de mídia:** base de conhecimento criada pelo professor ou pelo projetista, com o conteúdo relacionado ao curso, como o acesso a fontes externas, como *www* e outros repositórios de recursos educacionais. Os conteúdos podem ser apresentados em forma de textos, *videoclips*, gráficos, planilhas eletrônicas e simulações, entre outros;

– **Sala de curso:** ambiente interativo para que os alunos tenham discussões privadas e públicas entre si e com o professor, para compartilhamento de informações e execução de trabalhos em grupo. A sala de curso proporciona atualmente somente suporte para cooperação assíncrona, mas está previsto suporte para cooperação síncrona através de recursos de *whiteboard* e de videoconferência;

– **Descrição dos participantes:** *homepages* criadas pelos alunos e professores com informação para contato, fotografias, troca de experiências e interesses diversos; e

– **Gerenciador de Avaliação:** ferramenta de avaliação que permite ao professor enviar perguntas e receber respostas dos alunos de forma privada. Para isso, as perguntas são colocadas na agenda e são enviadas por correio eletrônico para os alunos que as enviam de volta junto com a resposta acessível somente para o professor.

4.1.3. TopClass – <http://www.wbsystems.com>

TopClass integra ferramentas de aprendizagem colaborativa, de entrega e gerenciamento de conteúdo e de pessoas. A conectividade entre os participantes é baseada na Web através de um browser padrão. O sistema roda sobre a Internet ou em redes locais corporativas. Há um sistema de mensagem para comunicação entre alunos e entre alunos-professor, a participação em múltiplas listas de discussão e atividades personalizadas para alunos. Em TopClass, os cursos são construídos pelo professor a partir das Unidades de Material de Aprendizado que podem ser livremente exportadas ou importadas de curso para curso, podendo conter testes de múltipla escolha. Os estudantes e professores são agrupados em “classes” e o acesso ao material do curso, grupos de discussão e avisos são gerenciados automaticamente, de forma que somente os participantes autorizados possam obtê-lo. TopClass indica, para cada usuário individual, o *status* de material de curso definido para ele através de mensagens do tipo: novo, velho, lido ou não lido. O professor também tem acesso a esse *status* para monitorar o progresso do aluno.

4.1.4. Virtual-U – <http://emediadesign.com/sfu/index.html>

Virtual-U é um sistema baseado em um servidor que possibilita a criação de cursos em *brower web*. Os sistemas possuem os seguintes componentes:

- **Sistema de conferência:** oferece a possibilidade de configurar grupos cooperativos, definindo tarefas e objetivos e a criação de subconferências;
- **Ferramenta de estruturação do curso:** possibilita a criação de cursos *on-line* sem conhecimento prévio de programação, através de *templates* que auxiliam o professor em aspectos relevantes como leituras necessárias e definição de conferência de grupo;
- **Livro de Grau:** gerencia a base de dados onde estão armazenados os níveis de desempenho dos alunos em um determinado curso. São apresentadas as atividades avaliadas, realizadas em forma gráfica ou de texto; e
- **Ferramentas de administração do sistema:** utilizadas pelo administrador do sistema, incluindo criação e manutenção de cursos e definição de privilégios de acesso.

4.1.5. WebCT – <http://homebrew1.cs.ucb.ca/webct/>

WebCT é um sistema para criação de ambientes educacionais baseados na Web, fornecendo uma variedade de ferramentas, como *chat*, trilha do progresso do aluno, organização de projeto em grupo, auto-avaliação, controle de acesso, ferramentas de navegação, investigações auto-marcadas, correio eletrônico, geração de índice automático, calendário de curso, *homepages* dos alunos e pesquisas do conteúdo do curso. Um curso em WebCT está organizado em torno de uma *homepage* principal, com ligações para componentes de conteúdo do curso, como correio eletrônico, auto-avaliação e glossário. O sistema proporciona diferentes visões do curso dependendo da classe do usuário. Há quatro classes de usuários:

- **Administrador:** há um único administrador, que não pode configurar ou adicionar conteúdo ao curso, mas apenas iniciar um curso e abrir um curso vazio para um projetista. O administrador pode cancelar cursos e mudar a senha dos projetistas;

– **Projetista:** para cada curso somente um único projetista é considerado pelo sistema e, normalmente, esse projetista é o professor do curso. O projetista pode manipular o curso de diversos modos: criando perguntas, checando o progresso dos alunos, definindo grupos de trabalhos dos alunos etc.;

– **Instrutor:** cada curso pode ter um número qualquer de instrutores. O instrutor, além dos privilégios concedidos aos alunos, podem também corrigir provas; e

– **Alunos:** cada curso pode ter qualquer número de alunos. Os estudantes não podem modificar o conteúdo do curso. A eles é permitido apenas manipular as matérias para sua aprendizagem.

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

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

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

- Volume do público a ser atendido;
- produtividade requerida na construção de programas de treinamento;
- nível do investimento em educação;
- processo de amadurecimento da universidade corporativa;
- orientação da organização para tecnologias; e
- nível de exigência de controles.

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

Quadro III – Dez Websites de Universidades Corporativas

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

Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

5. PROJETANDO UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

“Precisamos de uma Universidade semente, capaz de gerar um desenvolvimento que o país não tem. (...) Uma das funções mais elevadas da Universidade é o cultivo do saber e o exercício da investigação científica e tecnológica.”

Darcy Ribeiro

As universidades corporativas atualmente em funcionamento assumem diversos padrões e formatos, em razão de um conjunto de variáveis organizacionais que acabam por interferir diretamente no modelo final a ser implantado, como a seguir destacados:

- Propósito estratégico da organização que decide implantar uma universidade corporativa;
- importância do processo educacional no ambiente ao qual a universidade corporativa vai ser inserida;
- capacidade de investimento financeiro da organização;
- nível de patrocínio da alta cúpula da organização;
- capacidade de interagir com entidades externas;
- processo de adesão do público interno ao novo modelo;
- estrutura física disponível; e
- nível atual de amadurecimento do processo de desenvolvimento de pessoas.

Nos últimos anos, inúmeras empresas e órgãos federais decidiram lançar universidades corporativas. No quadro a seguir encontram-se algumas delas:

Quadro IV – Exemplos de Universidades Corporativas no Brasil e no Exterior

Sediadas no Brasil	Sediadas Fora Do Brasil
Xerox	Mcdonnell Douglas Corporation
Carrefour	Lord Corporation
Brahma	Banco de Montreal
Algar	Motorola
Accor	Dell Computer Corp.
BankBoston	First University
Telemar	Chicago Hospital Academy

Segundo MEISTER,

“Algumas universidades corporativas resultaram da reestruturação da função da educação em toda a organização. Algumas sobreviveram ao pioneirismo de seu Chief Executive Officer – CEO, outras não. A lição que se pode tirar dessas iniciativas é que o lançamento de uma universidade corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal”.¹⁹

Ainda segundo a autora:

“Embora para os gerentes de nível médio, executivos de recursos humanos ou diretores de treinamento seja clara a necessidade de uma UC, em geral ela não é criada de baixo para cima; pelo contrário, um líder de nível sênior – em muitos casos o CEO – é o estímulo”.²⁰

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

A cúpula precisa criar uma noção de urgência, para pesquisar o assunto, montar uma força-tarefa multifuncional e recomendar como empreender uma reengenharia no departamento de educação e para que o esforço não perca ímpeto.

¹⁹ MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. Ed. Makron Books, 1999. p. 62.

²⁰ MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 63.

Os CEO reconhecem que apenas se a aprendizagem se espalhar ampla e profundamente por toda a empresa, a organização será capaz de competir com sucesso no mercado global. Esses altos executivos quase sempre começam com uma série de perguntas:

- Que qualificações nossos funcionários precisam para nos permitir atingir nossas metas no século XXI?

- Como estamos treinando nossos funcionários?

- Como estamos investindo na educação dos funcionários?

- Como estamos gerenciando esse investimento?

- Qual o retorno desse investimento?

A pesquisa normalmente culmina com uma franca avaliação de fatos desagradáveis:

- Os funcionários não possuem qualificações, conhecimentos e competências para garantir o sucesso da organização no próximo século;

- os clientes não estão satisfeitos com o nível de qualificação da força de trabalho da organização;

- o moral dos funcionários é baixo;

- a rotatividade é alta; e

- a função da educação é redundante, fragmentada e dispendiosa.

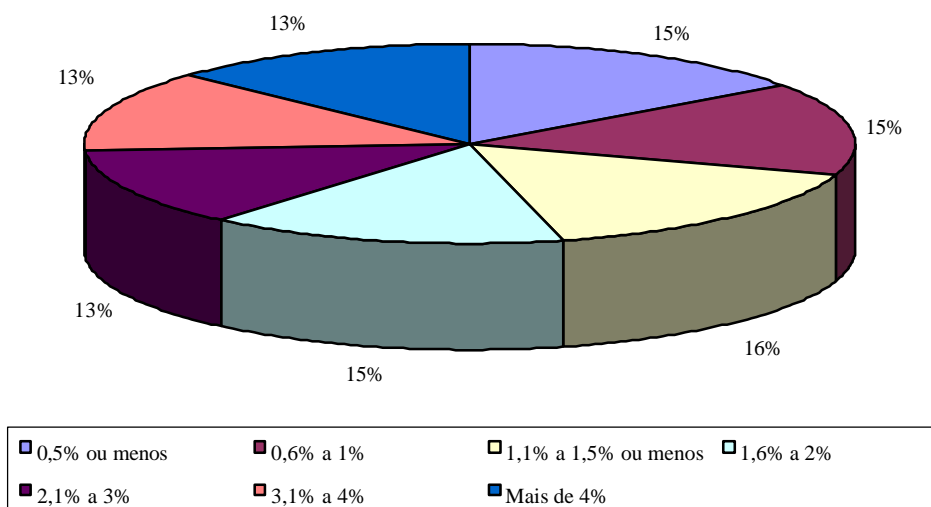
Um exemplo vindo dos serviços financeiros é o Banco de Montreal que enfrentou um processo de reengenharia no início dos anos 80, tornando seus processos internos modernizados a um custo considerável. O resultado foi muita resistência e baixo moral entre seus 35 mil funcionários. Dadas as pressões internas e externas, o presidente do Banco visitou todos os extremos da organização, perguntando a funcionários de todos os níveis o que eles achavam da instituição, do futuro do setor bancário e do papel de cada um deles dentro da nova indústria de serviços financeiros.

Em 1990, o Banco anunciou uma nova estratégia chamada *Vision 2002*, “para tornar-se um banco norte-americano com atendimento completo, obter e sustentar uma vantagem competitiva diferenciada entre seus clientes”. A crença fundamental por trás dessa visão era que a estratégia de aprendizagem seria a única vantagem competitiva sustentável e que sem comprometimento com a aprendizagem, não haveriam clientes. Com a noção de urgência lançada, o Banco de Montreal, em 1994, planejou e projetou o seu *Institute for Learning*, um investimento de 50 milhões de dólares, com o aprendizado dos funcionários.

O montante de investimento demonstrado neste caso ilustra, com clareza, as razões pelas quais a alta direção da empresa deve estar comprometida com o projeto, embora isto não signifique que os investimentos sejam sempre exorbitantes.

Pesquisa realizada pela CUX, em 1999, aponta um dispêndio médio entre as universidades corporativas de dois pontos percentuais da sua folha de pagamento. Nestes custos estão considerados os valores relativos aos custos do projeto, desenvolvimento e treinamentos, além de custos com assessoria de treinamento (unidades da universidade corporativa e empresarial que de alguma forma interferem no processo). O gráfico a seguir demonstra a distribuição desses gastos entre as universidades pesquisadas.

Gráfico 4 - Despesas de Treinamento como Percentual da Folha de Pagamento



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

N = 87

Percebe-se, na amostra pesquisada, que 31% das organizações estão despendendo entre 1 a 2% da sua folha de pagamento com os processos de treinamento de suas universidades corporativas. Além disso, um percentual de 13% chega a investir entre 3 a 4%, enquanto que 30% delas investem até 1% da folha de pagamento em treinamento.

Os números acima demonstram que o investimento em uma universidade corporativa não é pequeno. A alta cúpula da organização deve estar absolutamente convencida dos benefícios auferidos em contrapartida ao investimento.

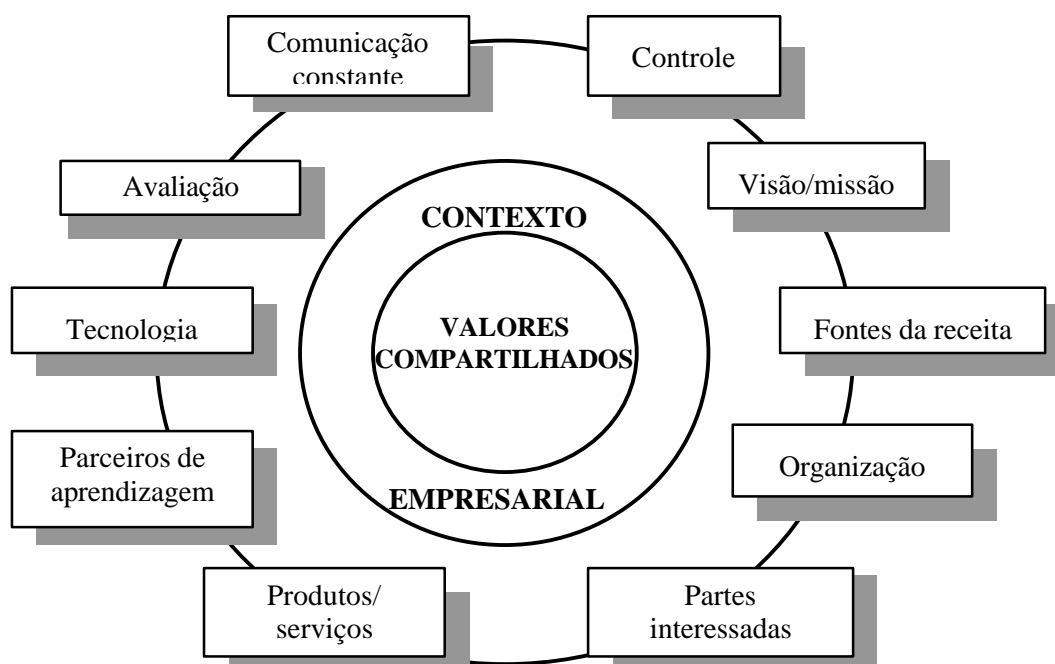
Constituído este primeiro e decisivo passo, um conjunto de novos desafios começam a ser delineados, em forma de um projeto para a construção do modelo propriamente dito da universidade corporativa.

5.1 – O modelo Meister

MEISTER²¹ propõe dez componentes fundamentais no projeto de uma universidade corporativa, os quais deverão estar fortemente ligados ao contexto empresarial, de forma a não permitir que a universidade se distancie das estratégias empresariais. Devem estar amparados por um conjunto de valores comuns e compartilhados em toda a organização, os quais permitirão gerar a sinergia necessária para o sucesso do empreendimento. Esse conjunto de componentes, que denominaremos “Modelo Meister”, poderá ser melhor compreendido a partir da figura a seguir:

²¹ MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 63.

Figura 1 – O Modelo Meister



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

5.1.1. Criar um sistema de controle

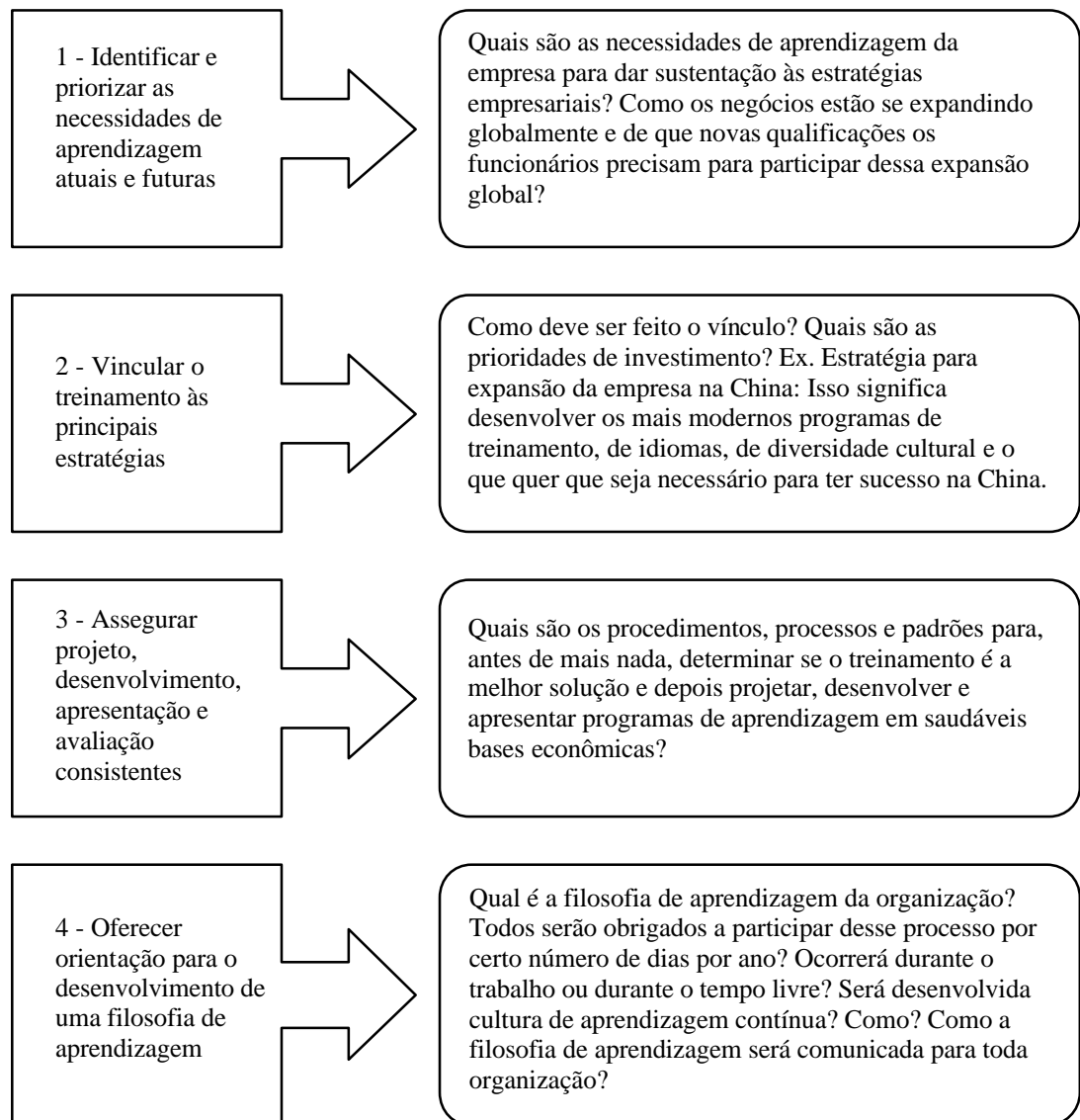
A visão que permite a criação de uma universidade corporativa quase sempre começa com o apoio da alta cúpula para a reestruturação da função da educação.

Muito embora o apoio forte e visível da cúpula seja, certamente, um fator vital para o sucesso geral da universidade corporativa, também é necessário uma coalizão entre os gerentes, para dar ao esforço um mínimo de consistência nos estágios iniciais. Esta coalizão refere-se à criação de um sistema de controle, em que não apenas o principal mentor está envolvido, mas um número significativo de gerentes se reúnem para desenvolver uma visão compartilhada da universidade

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

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

Figura 2 – A Estrutura de Controle Ideal



5.1.2. Criar uma visão

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

O primeiro esboço, em geral, vem do líder da equipe encarregado de lançar a universidade corporativa, mas depois que o conselho controlador trabalha nele, surge algo melhor através de uma combinação de raciocínio analítico e poder de imaginação. A visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa. Deve ainda evoluir à medida que a universidade corporativa for evoluindo.

5.1.3. Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos

De início, a universidade corporativa precisa definir o alcance de suas operações – o leque de funcionários atendidos e de programas oferecidos.

Para ter sucesso, é necessário que o treinamento e a estratégia da empresa se estenda a toda cadeia de valor – clientes e fornecedores. Outras duas importantes áreas em que podem ser agrupados os objetivos da universidade corporativa são:

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

Depois de definido o alcance da iniciativa os diretores da universidade corporativa precisam resolver de onde virão as verbas. Como já mencionado, em geral as empresas gastam 2% da folha de pagamento com educação e treinamento, incluindo o projeto, o desenvolvimento e a apresentação dos programas e excluindo os salários dos participantes nesse período.

Além disso, como a iniciativa obterá recursos? Alocação corporativa ou cobrança de serviços prestados à unidades de negócio? Uma pesquisa mostra que 70% das fontes de recursos virão da cobrança de serviços e 30% de verbas da

organização. Espera-se, também, que as verbas de licenciamento de treinamento para clientes, fornecedores e organizações chaves dentro da cadeia de valor aumentem e contribuam para o orçamento global.

5.1.4. Criar uma organização

As organizações distribuem suas operações de maneira descentralizada, mantendo outras centralizadas. O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde será obtida a maior eficiência de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do colaborador e as metas da empresa. A decisão sobre quais funções ou atividades centralizar ou descentralizar, normalmente dependem das características da empresa. No entanto, percebe-se uma maior tendência a descentralizar os processos operacionais enquanto as funções estratégicas de educação permanecem centralizadas.

No quadro abaixo aparece a distribuição mais utilizada das principais funções da educação corporativa.

Quadro V – Distribuição das Funções na Educação Corporativa

CENTRALIZADO	DESCENTRALIZADO
<ul style="list-style-type: none">• Controle geral – Conselho Consultivo de Treinamento• Definição da filosofia de aprendizagem• Processos e procedimentos comuns à aprendizagem: registro, administração, avaliação, marketing• Aprovação de mapas para famílias de cargo/desenvolvimento do projeto• Seleção e gerenciamento de fornecedores• Identificação de necessidades futuras de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• Tradução da filosofia de aprendizagem para programas locais• Recomendações dos parceiros locais de aprendizagem• Apresentação no local• Fóruns para o compartilhamento das melhores práticas/ comunidades de prática

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

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

5.1.5. Identificar Interessados

Uma vez determinada a clientela-alvo da sua universidade corporativa a próxima missão é identificar as necessidades do cliente e focar aquelas que darão a universidade corporativa maior projeção (objetivo, público, problema empresarial e a lacuna que existe entre as qualificações, competências e conhecimentos atuais e futuros, necessários para o sucesso da organização). O *Institute of Learning* do Banco de Montreal, para incentivar a cultura de vendas da equipe, desenvolveu um programa em que o primeiro curso – Liderando a Cultura de Vendas –, destinado aos gerentes de linha, declarava basicamente o seguinte: “sua equipe vai participar de uma intervenção de aprendizagem com o objetivo de modificar comportamentos. Para que o treinamento tenha êxito, precisamos que você ofereça orientação e

preparo adequados e mostre um profundo conhecimento de como isso será diferente de tudo que eles já fizeram antes”.

5.1.6. Criar produtos e serviços

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

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

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

Quadro VI – Modelo de atribuições do *Institute of Learning* do Banco de Montreal

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

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

5.1.7. Selecionar parceiros de aprendizagem

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

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

5.1.8. Esboçar uma estratégia de tecnologia

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

- A tecnologia é adequada às necessidades do aluno?
- Ela está disponível e é justificável?
- Simula condições reais de trabalho?

5.1.9. Criar um sistema de avaliação

Quase sempre, os resultados do treinamento são medidos pelo número de horas de treinamento, por funcionários, por ano, pelo número de funcionários em treinamento e pela porcentagem de receita gasta em treinamento. Apesar desses indicadores serem válidos, eles medem apenas o investimento em treinamento e não o que ele produziu. É preciso uma abordagem mais holística quando se procura evidenciar o impacto da universidade corporativa na organização e não focar somente números.

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

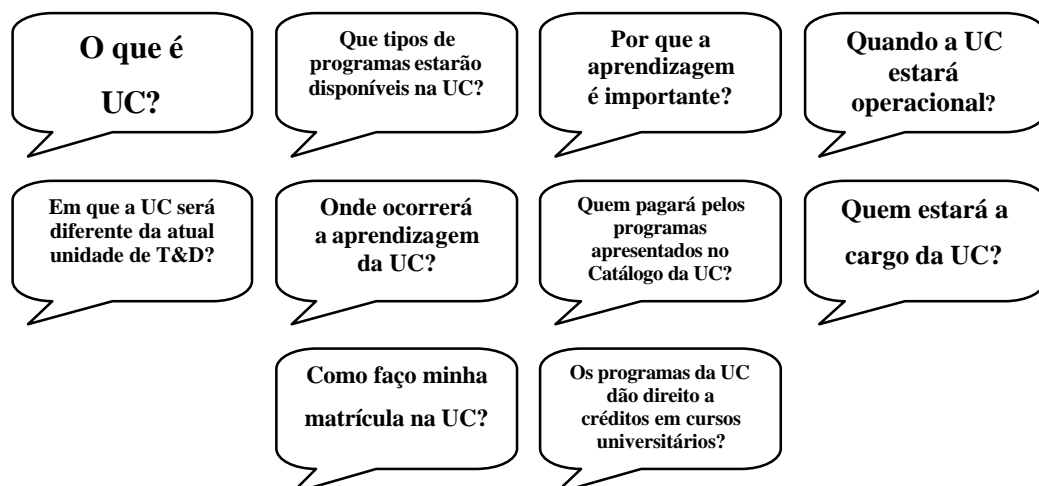
Algumas universidades corporativas, além de aplicarem a avaliação nos quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento do cargo e retorno do investimento, estão atentas para a avaliação da solução dada para determinado desafio empresarial.

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

5.1.10. Comunicar

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

Figura 3 - Perguntas mais Frequentes Sobre a UC



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

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

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

– **Desenvolver veículos audaciosos de comunicação:** Além do catálogo tradicional, boletim informativo, anúncio via *e-mail*, pode-se incluir programas de marketing de ampla escala que destaquem os fundamentos e contribuição da universidade corporativa.

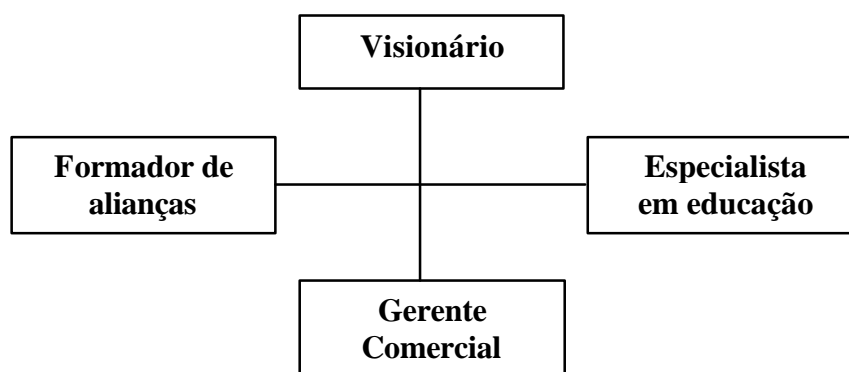
– **Divulgar o sucesso da universidade corporativa tem a ver tanto com clientes internos como com participantes externos:** Montar uma rotina de comunicação ou um grupo de comunicação que informe a clientes e fornecedores a efetividade da universidade corporativa, custos e benefícios do investimento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

5.2 – O Papel da liderança

A tarefa de lançar uma universidade corporativa é caótica, desafiadora e, quase sempre, bastante recompensadora. Nessa atmosfera, a experiência que o diretor

de aprendizagem traz para a empresa como um todo é vital para o sucesso final do empreendimento. Na pesquisa *Annual Survey of Corporate University Future Directions*, quatro papéis foram citados como essenciais para o sucesso geral da iniciativa, os quais apresentam uma forte correlação com o modelo apresentado por BARL, adaptado na figura abaixo :

Figura 4 – As Quatro Faces de um “CEO”



Adaptado do artigo de Michael J. Barl & Ian A. Scott

– **Gerente comercial:** conhecer a direção estratégica da empresa, seus produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, questões sindicais e como a organização está se posicionando no mercado global; compreender os problemas que a empresa está enfrentando; participar de reuniões estratégicas; ler os planos estratégicos das unidades de negócios; desenvolver relacionamentos operacionais com gerentes seniores e recomendar soluções de aprendizagem que superem os desafios empresariais;

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

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

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

5.3 – Uma proposta de desenvolvimento de projeto

Desenvolver um projeto de concepção de uma universidade corporativa deve ser mais que criar uma nova maneira de produzir treinamentos para uma organização. Esse desafio, ao contrário, deve ser enfrentado como um empreendimento, com todas as suas características, dificuldades e respectivas complexidades. Inúmeros programas de implantação de universidades corporativas no Brasil falham justamente porque seus condutores não se dão conta de que o princípio citado por Jeanne MEISTER²² quanto a elas virem a se tornar verdadeiros centros de resultados deve ser entendido, pelo menos na sua essência, desde o princípio, já que, em última análise, sua construção não difere em conceito de qualquer outro empreendimento empresarial. Tais considerações nos levam a refletir sobre quatro dimensões a serem cuidadosamente estruturadas, para que se obtenha um aumento das possibilidades de sucesso desse tipo de empreendimento. São elas:

5.3.1 – Dimensão estrutural

Diz respeito a toda a concepção física da universidade corporativa. Questões relativas ao desenho que se pretende empreender devem ser cuidadosamente

²² MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 27.

respondidas, para que o modelo final espelhe o desejo originalmente concebido em tempo de projeto. A arquitetura da universidade corporativa é composta pelo conjunto de processos vitais para que a estrutura funcione. Considerando a enorme distância entre o conceito de universidades corporativas em comparação aos tradicionais departamentos de T&D, percebe-se a necessidade de proceder-se um redesenho da forma como se opera este novo processo ora em implantação na organização. Duas variáveis irão influenciar o nível de profundidade e de radicalização desse redesenho de processo: o nível de desenvolvimento do processo de T&D, atualmente em operação; e quão arrojada é a proposta de concepção da nova universidade corporativa. Não raro percebe-se fracassos retumbantes, justamente porque se implementa uma concepção absolutamente nova dentro da empresa, porém ainda sob velhas estruturas organizacionais para dar o respectivo suporte à nova operação. Além disso, não se deve também deixar seduzir-se por uma visão puramente processual, esquecendo-se da parte humana.

Grande parte das resistências internas à implantação das universidades corporativas advêm dos colaboradores diretos do processo de T&D. Isso ocorre principalmente em função da incapacidade das pessoas entenderem o complexo modelo conceutivo que está por trás da aparente mudança na estrutura da qual fazem parte. Vale lembrar que estas mesmas pessoas vêm há tempos atuando em processos com métodos, ferramentas e procedimentos que serão severamente modificados. Essa condição tende a gerar um ambiente de desconfiança e ansiedade que podem redundar em comportamentos que até inviabilizem a consecução do projeto.

Normalmente estes efeitos indesejáveis podem ser minimizados parcialmente ou no todo, se for empreendido um processo realmente participativo em todas as fases de concepção da universidade corporativa. Na realidade, o envolvimento direto dos colaboradores da área de T&D pode, sobretudo, contribuir para uma aceleração na transformação da cultura da organização como um todo. E quanto maior for a organização, mais necessária será a utilização dessa estratégia.

Estes aspectos serão explorados mais pormenorizadamente quando se discorrer sobre a dimensão institucional.

Atualmente, as universidades corporativas sofrem forte influência dos modelos de administração acadêmica das universidades convencionais. As empresas vêm adotando esses modelos como uma metáfora na concepção de suas estruturas funcionais. Assim, da mesma forma que podem ser encontrados departamentos de ensino por campo do saber na administração acadêmica, encontramos também departamentos de ensino nas universidades corporativas. No entanto, nestas, os departamentos geralmente são divididos por segmentos de negócios da organização.

Percebe-se que a função de administração acadêmica, proposta por Ribeiro²³ é encontrada na essência, em diversas universidades corporativas. Segundo o autor, as funções de administração acadêmica são classificadas de duas maneiras:

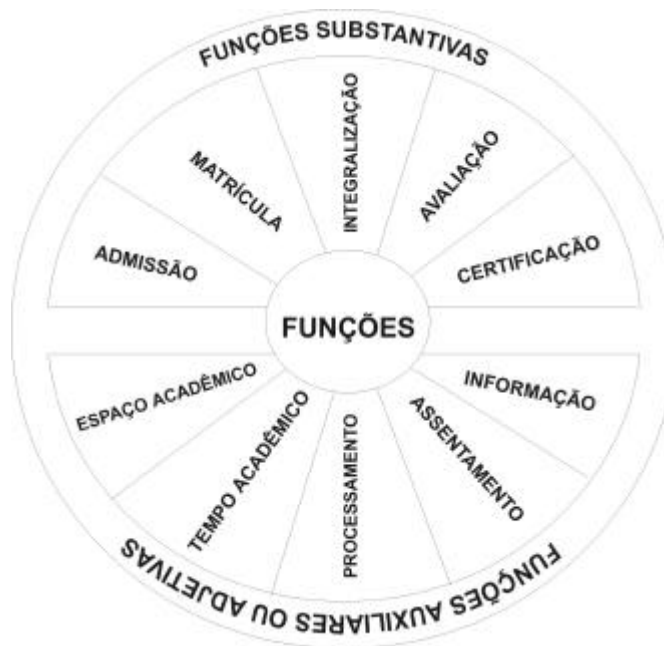
- **Funções substantivas:** compreendem as atividades desempenhadas desde o ingresso do estudante na universidade até a sua diplomação, incluindo, nesse intervalo que realiza a cada período letivo, as verificações de aprendizagem a que se submete e a integralização do currículo do curso respectivo; e

- **Funções auxiliares ou adjetivas:** criam condições indispensáveis ao bom desempenho da atividade fim da Administração Acadêmica. Compreendem o controle do espaço em que se desenvolvem as funções acadêmicas; o planejamento da utilização do tempo em que essas funções serão realizadas; o processamento dos resultados e do desempenho da vida funcional discente; a organização dos assentamentos onde serão anotados esses resultados e todos os instrumentos adotados na formalização do diálogo escola-aluno.

A figura a seguir descreve, com maior detalhe, o conjunto de funções administrativas citadas pelo autor:

²³ RIBEIRO, Nelson de F. *Op. cit.* p. 5.

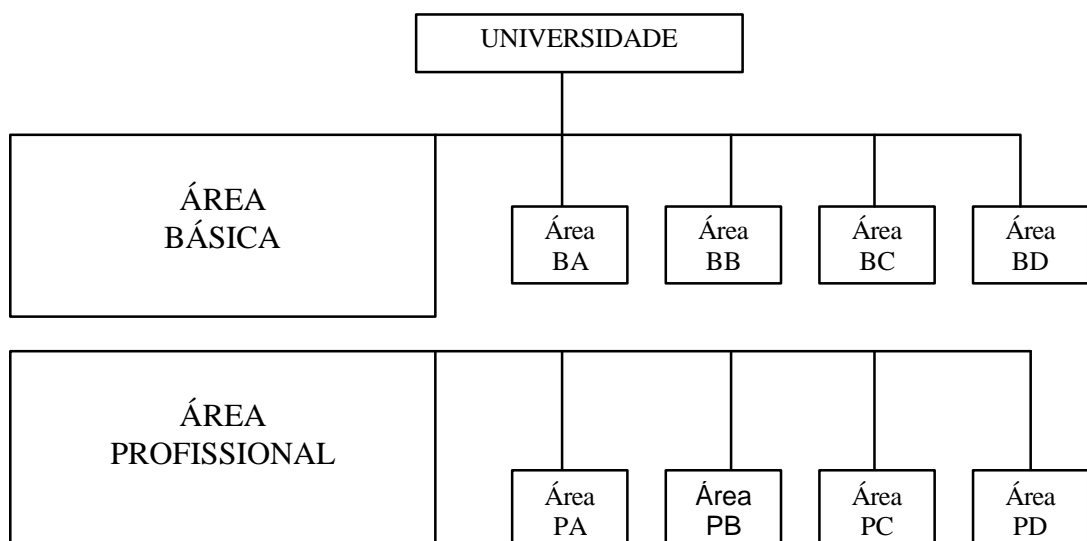
Figura 5 - Funções de Administração Acadêmica



Alguns tipos de modelos organizacionais de universidades convencionais têm servido de inspiração para formação da estrutura das universidades corporativas. Eles normalmente apresentam variações em função dos objetivos da organização.

A seguir, apresenta-se uma organização por áreas de conhecimento, segundo Ribeiro, modelo que se baseia em fundamentos da administração acadêmica e largamente utilizado nas estruturas universitárias brasileiras:

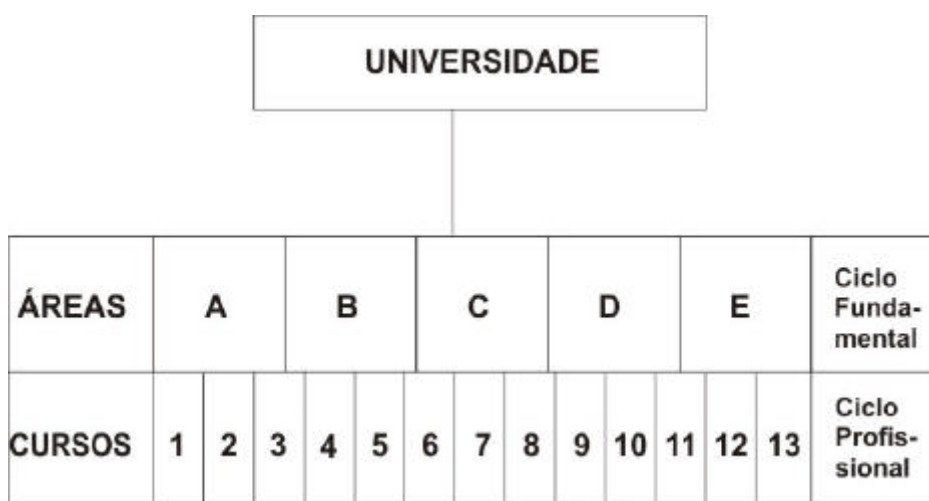
Figura 6 - Organização por Áreas de Conhecimento – Fundamental e Profissional



Nessa estrutura, os processos são divididos privilegiando-se o componente conhecimento. Toda a estrutura está voltada para desenvolver diretamente os conhecimentos com os quais a universidade lida no seu dia-a-dia. Este modelo tem sido adaptado pelas universidades corporativas, através da substituição das áreas de conhecimento pelas áreas do negócio da organização. O modelo da Universidade Caixa, conforme veremos mais adiante, utilizou-se dessa base organizacional. Nesse caso, a estrutura da universidade corporativa está voltada diretamente para o desenvolvimento dos seus segmentos de negócios. Cada área, por sua vez, é decomposta em um conjunto de programas de cursos, conforme pode ser visto no gráfico a seguir:

Figura 7

Organização por Áreas Afins de Conhecimento – Decomposição em Cursos



É interessante observar que nem sempre os cursos correspondem totalmente a uma área. Em alguns casos para um mesmo curso destinado a uma área de conhecimento, é conveniente que se estenda até outras áreas, para delas tirar uma formação complementar.

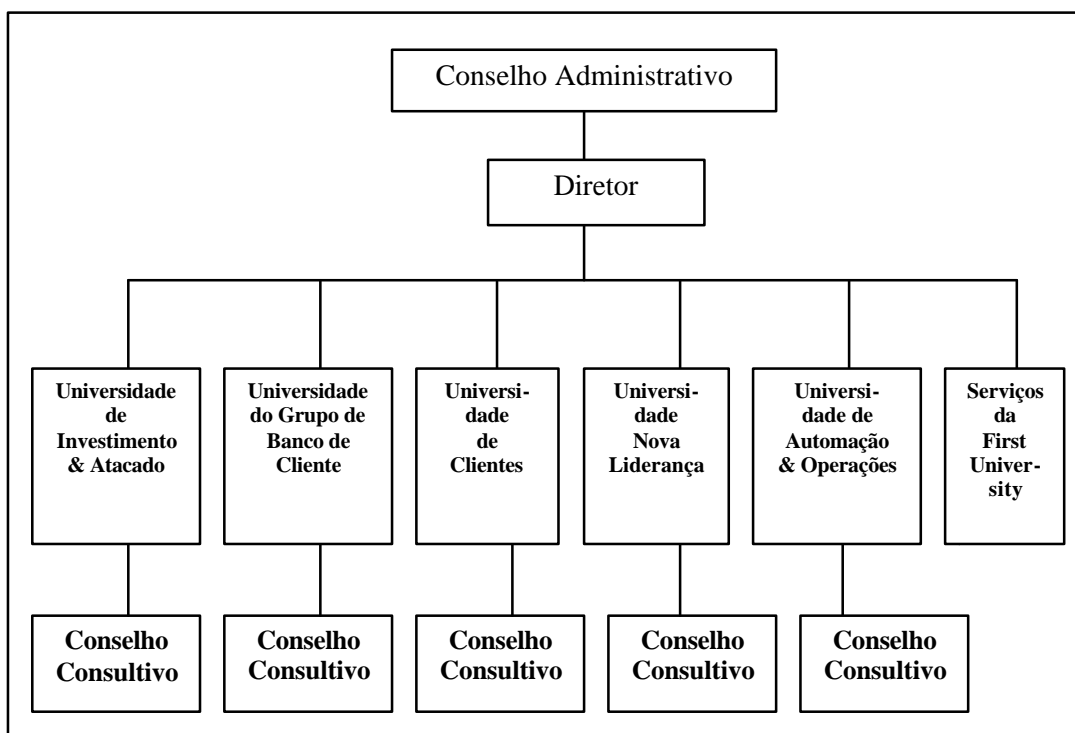
A estratégia da administração acadêmica universitária também empresta grande parte de seu arcabouço teórico às universidades corporativas. O mesmo autor aborda os seguintes aspectos dessa estratégia, dos quais, alguns têm norteado a organização dessas entidades:

5.3.1.1 – A organização por áreas de conhecimento

Diz respeito ao propósito fundamental da universidade, enquanto instituição social, de transmissão e criação do conhecimento como um todo. As universidades corporativas, por sua vez, entendem como de sua competência desenvolver este papel no âmbito da organização da qual fazem parte. Assim, procuram adotar uma estrutura de negócio que garanta o sucesso dessa proposição.

Várias universidades corporativas encontram-se organizadas por áreas de conhecimento. A First University, nos Estados Unidos, está organizada em seis áreas de conhecimento, que julga, vitais para o sucesso dos seus principais negócios, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 8 – Estrutura Administrativa da First University



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 1999.

5.3.1.2 – A departamentalização como um processo

A departamentalização como um processo, a que o autor se refere pode ser entendida como a decomposição do universo de conhecimento em parcelas menores dentro de uma área. Pode-se também aferir este aspecto a partir do modelo de organograma apresentado na figura 8, no qual apresenta nitidamente um processo departamentalizado; Universidade de Investimento & Atacado, Universidade do Grupo de banco de Clientes, Universidade de Clientes, Universidade Nova Liderança, Universidade de Automação & Operações e a Serviços da First university. Cada uma dessas áreas tem um conjunto de processos administrativos contínuos que devem conduzir ao sucesso dos seus objetivos.

5.3.1.3 – A colegiatura

A colegiatura também pode ser percebida na figura 8, a partir dos Conselhos Consultivos de cada departamento. Segundo o autor, a universidade, como um organismo intrinsecamente democrático, deve promover um alto grau de participação de todos os seus membros no processo de tomada de decisão. As universidades corporativas têm utilizado amplamente este princípio, no sentido de envolverem os principais executivos de cada segmento de negócio no processo de educação da organização. Essa é sem dúvida uma das mais importantes evoluções trazidas pelas universidades corporativas às organizações empresariais; a estratégia de educação sai do campo de autoridade do gerente de T&D, passando para os responsáveis pelos resultados do negócio, através dos chamados conselhos da universidade, a que o autor denominou colegiatura.

5.3.1.4 – Os centros de decisão

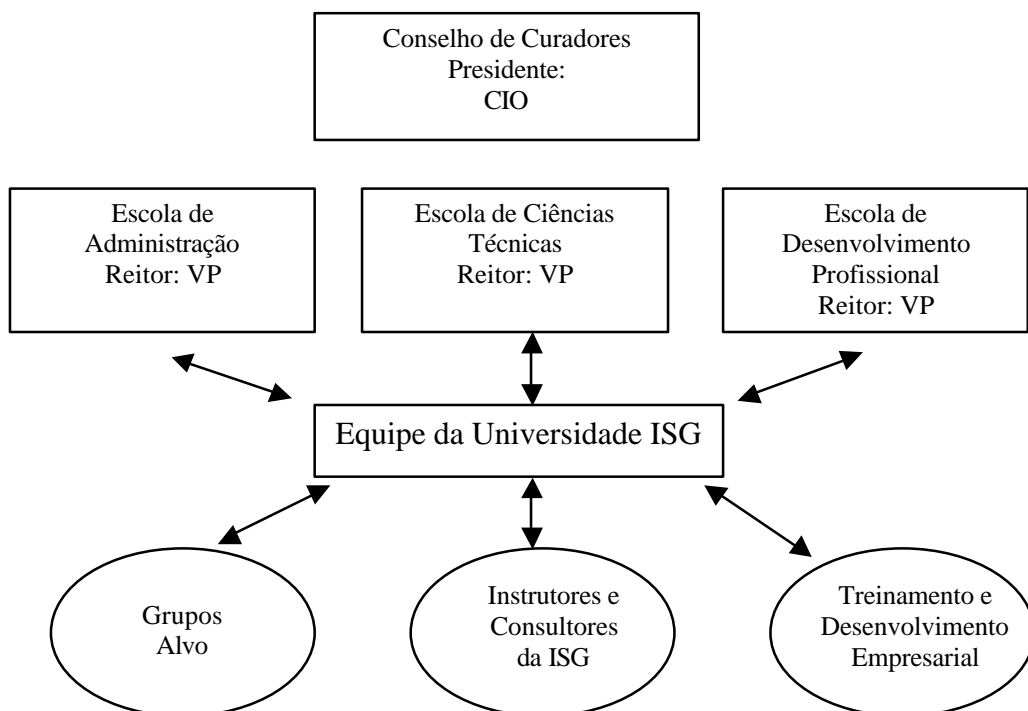
A universidade vista como um centro de decisão, a rigor traz um princípio puro administrativo, já há muito tempo empregado em todos os setores das empresas, e, conseqüentemente, nas estruturas das universidades corporativas.

5.3.1.5 – A modularidade

O aspecto da modularidade é definido pelo autor como "a decomposição dos diversos campos do conhecimento em unidades cada vez menores, até chegar ao módulo do conhecimento que é a disciplina". Este princípio aplica-se, sobretudo no ensino a distância, pois permite eliminar redundância de conteúdos, que por vezes são oferecidos em cursos diferentes, proporcionando ao aluno um programa cada vez mais direcionado às suas necessidades individuais, diminuindo de maneira intensa o nível de massificação do processo de ensino e aprendizagem.

Um outro modelo estrutural pode ser observado na figura a seguir, da Universidade Highmark Blue Corss Blue Shilds. Contrastando este modelo com o anterior, percebemos o quanto podem ser diferentes as concepções das universidades corporativas.

**Figura 9 – Estrutura da Diretoria da Universidade
Highmark Blue Cross Shields**



Fonte: Kathleen Rucinsky e Carole Egan, ISG University

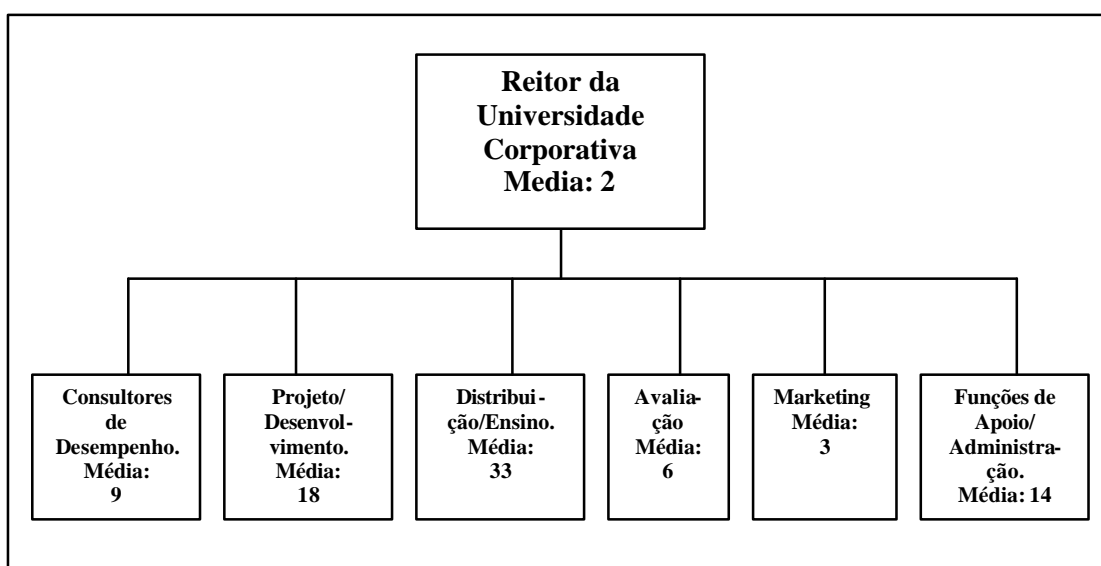
Nesta estrutura, a figura do “conselho” aparece apenas no nível mais elevado da hierarquia, não figurando nos níveis departamentais. Por esse aspecto, leva-se a acreditar que este modelo adota uma estrutura, na qual o poder deliberativo não tem o mesmo nível de compartilhamento que o do modelo anterior, da First University. Todavia, nesta estrutura pode-se identificar algumas áreas operacionais que não aparecem na anterior: a área de treinamento e desenvolvimento empresarial, a área de instrutores e consultores do ISG – Grupo de Serviços de Informações.

Como já foi dito anteriormente, esses exemplos demonstram a possibilidade de variação nos modelos estruturais dessas organizações, em razão das suas peculiaridades.

Não obstante esta constatação, a pesquisa realizada pela CUX demonstra uma tendência mundial no emprego das principais funções organizacionais utilizadas nas universidades corporativas.

O quadro a seguir descreve o nível de incidência de cada função, dentre as organizações pesquisadas.

Figura 10 – Nível de Incidência de Cada Função em uma Universidade Corporativa



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 1999.

Nas universidades corporativas pesquisadas, percebe-se, em média, a alocação de dois reitores, nove consultores de desempenho, dezoito desenvolvedores de projeto, trinta e três pessoas na distribuição e ensino, seis na avaliação, três em marketing e quatorze em funções de apoio/administração. O que mais chama a atenção no resultado da pesquisa é a crescente preocupação das universidades corporativas com o desempenho do processo de aprendizagem organizacional. Este constitui-se em um dos principais fundamentos dessas organizações e estão sendo traduzidos nas suas estruturas físicas. A quantidade na alocação de profissionais de marketing também evidencia a inclinação negocial dessas organizações. Por trás desse dado, está o princípio de que a universidade deve ser, sobretudo, um centro de resultados.

5.3.2 – Dimensão institucional

É o olhar para a cultura da organização, buscando os sinais necessários para a adequada absorção de um novo processo interno. É necessário perceber quais os tipos de sentimento, reações e possíveis resistências podem aflorar a partir da introdução de uma nova filosofia de aprendizagem organizacional:

- É adequado esperar que todos vão entender?
- Todos irão gostar?
- Irão participar?
- Irão colaborar?

Acreditar em tudo, só pela crença de que o modelo proposto é o melhor para a empresa pode representar um erro igualmente fatal, para as aspirações do projeto.

Nessa dimensão, deve-se cuidar exatamente do processo de acultramento interno, de cooptação de colaboradores, além, é claro, das repercussões externas que podem advir, tais como mudança na relação de parcerias com empresas fornecedoras, universidades convencionais, clientes etc.

Nessa dimensão de projeto é que se desenvolve o plano de *endomarketing*, a ser empreendido em todas as fases da sua consecução, principalmente na implantação. Algumas das principais ações nesse sentido estão relacionadas a seguir:

– **Identificar as principais áreas de dependência internas:** aquelas áreas que poderão auxiliar positivamente na consecução do projeto;

– **Identificar as principais áreas rivais:** embora não se deseje admitir, existirão fortes resistências por parte de algumas áreas à implantação da universidade corporativa;

– **Reunir um conjunto de colaboradores pessoais ao desenvolvimento do projeto:** podem ser de diferentes áreas; é até positivo que seja, porém, a ligação dessas pessoas deve ser a crença no propósito, mais do que qualquer outro interesse;

– **Obter a aprovação e patrocínio da alta cúpula da organização:** sem conseguir isto dificilmente o projeto se viabilizará; e

– **Desenvolver um poderoso instrumento interno de comunicação:** as pessoas precisam se sentir participantes das etapas do processo.

Noutra direção, um forte esquema para o estabelecimento de parcerias externas e de marketing deve estar em andamento. É preciso ter a humildade de reconhecer que existem organizações com modelos mais evoluídos, que poderão se transformar em importantes aliadas na concepção da universidade corporativa. Para isso, é necessário estabelecer um cuidadoso processo de pesquisa e certificação de entidades parceiras, de acordo com critérios de qualidade a serem elaborados para aplicação em cada caso.

5.3.3 – Dimensão tecnológica

Um dos princípios mais utilizados na justificação de uma universidade corporativa é o de levar o aprendizado a qualquer um, em qualquer momento e em qualquer lugar. Esse princípio só pode ser contabilizado como verdadeiro, quando a organização dispuser dos recursos tecnológicos capazes de sustentá-lo.

De fato, este princípio está calcado basicamente no ensino a distância e, sobretudo, na utilização de mídias eletrônicas, tais como CD-ROM, redes de computadores Intranet e Internet. Descuidar da dimensão tecnológica pode reduzir substancialmente o potencial desejado de uma universidade corporativa.

Por outro lado, a ausência de tecnologias não constitui obstáculo essencial ao processo, embora o senso comum tenda a enxergar a universidade corporativa apenas pelo emprego massivo e sistematizado de mecanismos de ensino à distância e, principalmente, via Internet.

Não obstante, é preciso admitir que o emprego em larga escala de tecnologia poderá revelar um diferencial extraordinário em relação a outras instituições similares que não se valem desse mecanismo.

Dentre os principais produtos que a tecnologia permite alavancar em uma universidade corporativa, destacam-se:

- **Ferramentas de desenho de programas de treinamento:** conhecidas como ferramentas de autoria, permitem o desenvolvimento de treinamentos para implementação em diferentes mídias eletrônicas com relativa facilidade; oferecem agilidade ao processo de construção de programas de disciplinas para a Universidade;

- **Sistemas de videoconferência:** estes sistemas permitem eventos de aprendizagem a distância de maneira simultânea (síncrona); utilizando este tipo de tecnologia, aliada a ferramentas de gerenciamento de cursos a distância, é possível um professor desenvolver uma disciplina para um conjunto de pessoas localizadas fisicamente em diferentes pontos; e

- **Sistemas de gerenciamento do ambiente de aprendizagem a distância:** já abordados no capítulo quatro, permitem um gerenciamento poderoso e seguro de um universo ilimitado de alunos; já se tem notícia de bases de alunos com mais de cem mil pessoas, gerenciadas simultaneamente por este tipo de sistema.

5.3.4 – Dimensão andragógica

Aqui, apresenta-se o aspecto mais essencial de qualquer modelo de universidade corporativa. Nessa dimensão, pode-se enxergar a “alma” de cada uma delas. É na concepção andragógica que se distingue os variados modelos empregados pelas organizações, a partir da definição das suas variáveis qualitativas.

Neste momento, uma condução desastrosa pode levar a organização a construir uma maravilhosa e bem sucedida estrutura, porém ineficaz quanto aos seus propósitos mais desejados, quais sejam, o de elevar o conjunto de competências humanas e empresariais a um patamar de excelência e elevada competitividade.

É no desenho do modelo andragógico que se encontram os programas de educação que irão nortear a universidade corporativa. Eles precisam estar sintonizados com os objetivos estratégicos da organização, bem como com as competências que a empresa precisa desenvolver em seus colaboradores para obter sucesso no mercado competitivo em que atuam. Este modelo será objeto de uma análise mais aprofundada adiante.

5.4 – Alguns modelos de universidades corporativas

O maior desafio de qualquer organização que deseja implantar uma universidade corporativa é conceber um modelo que se ajuste adequadamente a sua realidade. Para que isto ocorra com sucesso é importante que as pessoas que conduzirão o projeto atentem para as seguintes questões:

- **Ter clareza do que é uma universidade corporativa em todas as suas dimensões:** conceitos, princípios teóricos, suas premissas, experiências de sucesso e, sobretudo, de fracasso;

- **Identificar corretamente as necessidades da organização:** ou seja, o que se deseja exatamente com a criação de uma universidade;

- **Estabelecer o escopo do projeto e ser fiel a ele:** há sempre uma atração pela expansão indefinida do projeto, gerando adiamentos contínuos em seu lançamento;

- **Reconhecer com precisão as diversas limitações que a organização possui e considerá-las:** sejam elas de natureza humana, técnica, orçamentária, estratégica etc.; e

– **Ter uma organização de projeto extremamente competente, ágil e flexível:** para superar com rapidez e acerto as diversas alterações de rumo que eventualmente, ou melhor, que certamente ocorrerão.

Alguns modelos teóricos já foram descritos por autores que vêm se dedicando ao estudo do tema. Além disso, em razão do grande número de universidades corporativas já implantadas em todo o mundo, a quantidade de experiências práticas realizadas já pode ser considerada substancial. Este referencial já tem servido às organizações para a criação do seu próprio modelo.

5.4.1. Apreciação de um modelo teórico

Um componente básico em qualquer modelo teórico concerne ao desenho de um programa de educação que promova o desenvolvimento de todos os colaboradores da organização e em todas as competências que ela julga necessárias para cada um.

Para isso, a universidade deve traduzir com exatidão as competências empresariais em um conjunto de competências humanas, para, em seguida, desenvolver um currículo de disciplinas que sejam capazes de promover a aquisição dessas competências humanas.

MEISTER propõe o que denominou de “currículo básico de uma universidade corporativa”.²⁴ Consiste em um programa estruturado que possibilite desenvolver entre os funcionários o conhecimento e as qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa. Segundo a autora, o conjunto dos temas encontrados em quase todos os programas mais importantes têm a estrutura descrita a seguir:

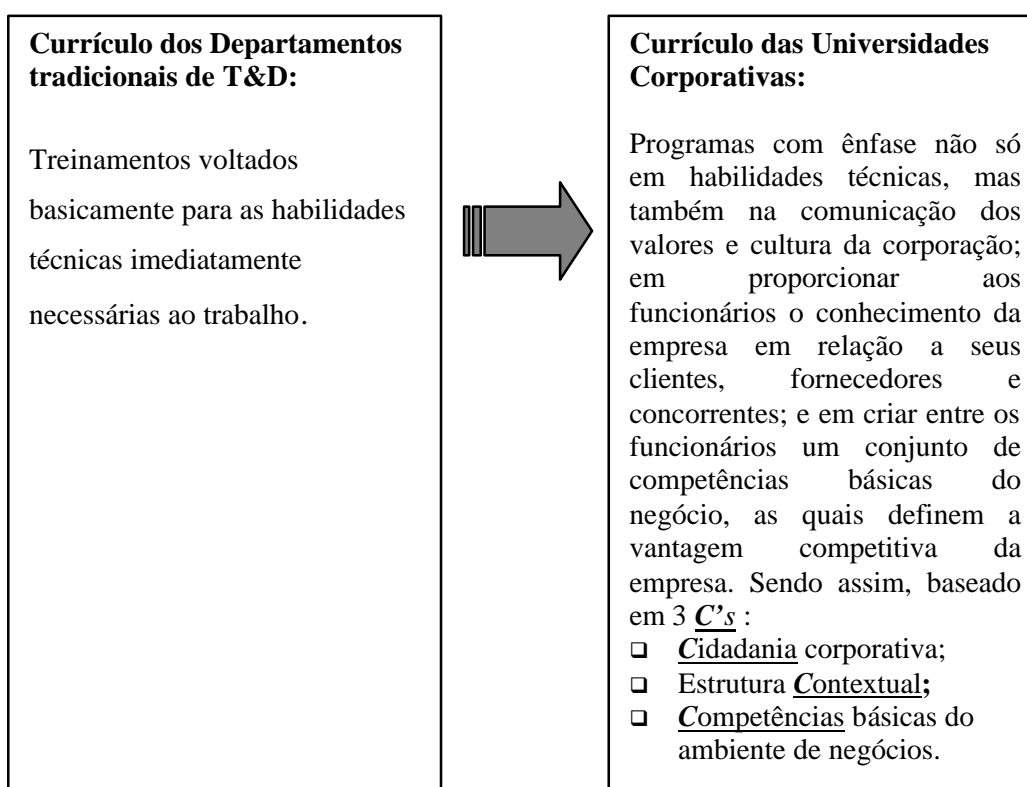
²⁴ MEISTER, Jeanne. *Op. cit.* p. 90.

5.4.1.1 – Os Três Cs do Currículo Básico

Diferentemente dos currículos dos tradicionais departamentos de T&D, o Currículo Básico da Universidade Corporativa é focado em outros aspectos como veremos no quadro a seguir:

Figura 11

Currículos Tradicionais de T&D x Currículo das Universidades Corporativas



Cidadania corporativa – Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Essa conscientização da identidade cultural da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas.

Estrutura contextual - Oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus

negócios se comparam com os da concorrência e, o mais relevante, como aprender com as melhores práticas de empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado.

Competências básicas do ambiente de negócios – Desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. São elas: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; auto gerenciamento da carreira.

5.4.1.2 – Qualificações em forma de Z

As universidades corporativas estão começando a admitir a importância das habilidades híbridas, denominadas por MEISTER²⁵ como qualificações em forma de Z. Essas qualificações combinam as competências básicas do ambiente de negócios com uma profunda experiência empresarial em diferentes áreas funcionais. Assim, os engenheiros de primeira linha também precisam conhecer fundamentos de vendas e marketing, como também de economia e finanças, para trabalhar efetivamente em uma equipe multifuncional. Conseqüentemente, precisam ser versados em várias habilidades híbridas e polivalentes, que se sobrepõem. Na mesma linha, os representantes de serviços financeiros a clientes precisam entender de operações, gerenciamento de riscos, liderança, vendas/marketing e saber como oferecer um serviço excepcional ao cliente. Apesar desses representantes não precisarem necessariamente saber processar um empréstimo, eles devem conhecer os conceitos envolvidos no gerenciamento das operações. A meta do desenvolvimento dessas qualificações em forma de Z é fazer com que os funcionários compreendam as demandas complexas do trabalho de cada colega, e como várias partes da empresa criam um todo integrado.

Este modelo tem a virtude de trazer alguns componentes relativos ao aspecto curricular que atendem uma boa parte das necessidades atuais de educação das empresas. Contudo são os aspectos mais estratégicos de negócio que vão implicar numa grade curricular diferenciada. Estes aspectos é que variam bastante e dizem respeito aos propósitos mais fundamentais da universidade.

²⁵ MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 18

5.4.2. Apreciação de modelos estratégicos práticos

Em pesquisa realizada em três organizações no Brasil sobre estes aspectos estratégicos, foi possível identificar que elas estão implantando modelos conceituais diferentes, permitindo uma melhor adaptação às suas características e peculiaridades. Do ponto de vista da forma, os modelos pesquisados apresentam muitos aspectos comuns, fundamentados na rara bibliografia disponível. Já em relação ao conteúdo, que se traduz na orientação estratégica de cada universidade corporativa, alguns dos aspectos distintivos dessas três organizações podem ser claramente percebidos.

As organizações pesquisadas foram as universidades corporativas do BankBoston, por tratar-se de organização do mesmo gênero da Caixa Econômica Federal; a Universidade Brahma, pelo seu reconhecimento como uma das primeiras universidades corporativas a funcionar no país; e a Accor - Academia Universidade de Serviços, também pelo seu modelo reconhecido no país.

Foram distinguidas as seguintes características em relação a cada uma delas:

5.4.2.1 – Objetivo

BankBoston: desenvolver as competências essenciais da organização.

Accor: desenvolvimento do perfil profissional generalista.

Brahma: Formação, treinamento e desenvolvimento do potencial dos empregados do Grupo Brahma/Skol e sua Rede de Distribuição.

Observa-se uma orientação mais focada e estreita da Universidade Accor em relação às outras duas, sendo que a Universidade do BankBoston concebeu um objetivo bastante amplo.

5.4.2.2 – Motivação

BankBoston: crença de que autodesenvolvimento e conhecimento são diferenciais competitivos.

Accor: crença de que conhecimento é a base da motivação e desempenho profissional.

Brahma: crença na aprendizagem organizacional como forma de atender a um ambiente externo mutável e às crescentes exigências dos clientes.

A motivação das três empresas é baseada em crenças organizacionais próprias, as quais, embora expressas de maneira diferente, estão ligadas essencialmente ao desenvolvimento e conhecimento.

5.4.2.3 – Foco do aprendizado

BankBoston: compartilhamento do conhecimento.

Accor : intercâmbio.

Brahma: compartilhamento do conhecimento, através da instrutoria interna, treinamento no trabalho e orientação para a prática.

Apresentam, as três, uma forte inclinação para o processo de desenvolvimento do conhecimento a partir do compartilhamento. É de se esperar que seus programas de aprendizagem sejam fortemente focados em metodologias de aprendizagem compartilhada.

5.4.2.4 – Espaço destinado ao aprendizado

BankBoston: local físico próprio.

Accor: local físico próprio.

Brahma: local físico próprio e virtual. Tem como princípio a proximidade da situação de aprendizagem com os momentos da vida funcional.

A universidade Brahma é a que demonstrou estar mais interessada na oferta de educação à distância, além de evidenciar muita coerência entre o foco do aprendizado e o espaço destinado para esta finalidade.

5.4.2.5 – Público-alvo

BankBoston : interno e externo – clientes, familiares e fornecedores.

Accor: interno – diretores, gerentes, técnicos e equipes operacionais.

Brahma: colaboradores diretos e sua rede de distribuição.

Um dos princípios mais aceitos em relação às universidades corporativas é o de que elas devem atender às necessidades de aprendizagem de toda a cadeia de valor da organização, pois ela depende dessas competências que estão, por vezes, fora de suas fronteiras, para alcançar o sucesso empresarial. Nesse sentido, a universidade ACCOR apresenta a menor abrangência, enquanto a universidade do BankBoston está mais afinada com o conceito.

5.4.2.6 – Conteúdo dos programas

BankBoston: gestão empresarial do negócio e cultura geral

Accor: gestão empresarial do negócio

Brahma: gestão empresarial do negócio

Os conteúdos das três estão centrados na gestão empresarial. O BankBoston também enfoca a cultura geral. Este pode ser um diferencial relevante para uma organização que lida diretamente com a prestação de serviços para um segmento de público exigente.

5.5 – O desenvolvimento de um modelo conceitual

Nessa seção, pretende-se desenvolver um modelo para a criação de uma universidade corporativa. Diversos componentes serão descritos para a sustentação lógica da proposta, visando a sua validação, tanto do ponto de vista teórico quanto em relação aos requisitos práticos relativos a sua necessidade, viabilidade e oportunidade.

Considerando os diversos modelos pesquisados, procurou-se desenvolver algo que reunisse as melhores práticas, o arcabouço teórico, além de uma visão crítica que elevasse esta proposta, ora apresentada, a um patamar superior à simples reunião de diversas abordagens.

O modelo sugerido está balizado em um conjunto de componentes, cada qual com uma finalidade específica no conjunto final, ao qual denominaremos “Modelo Conceitual de uma Universidade Corporativa”. Encontra-se dividido em vários blocos.

Pretende ainda prover aos interessados na concepção de uma universidade corporativa, os aspectos determinantes para o sucesso. Grande parte dos aspectos aqui relatados puderam ser validados, a partir da concepção prática da Universidade Caixa, sobre a qual será dedicado uma seção específica. Outros, ainda estão em fase de sedimentação, os quais serão destacados para uma posterior validação. O termo validação aqui é utilizado considerando o atendimento aos aspectos de garantia da necessidade, viabilidade e oportunidade.

O modelo conceutivo da Universidade Caixa é composto de um conjunto de aspectos, agrupados por afinidade, denominados Componentes. São quatro componentes; Filosófico, Estrutural Disciplinar, Estrutural Físico, Andragógico e institucional, os quais visam atender aos requerimentos percebidos como fundamentais para o êxito da Universidade.

5.5.1. Componente Filosófico

Compõe o espírito da universidade corporativa, a sua essência. O conjunto de aspectos desenvolvidos nesse componente orientam todas as ações a serem empreendidas pelos diversos atores da organização. São eles:

5.5.1.1. Visão

Fundamental para apontar para a posição no futuro que a universidade, enquanto organismo institucional, pretende alcançar. Ela mobiliza as pessoas e as

inspira na busca daquilo que se pretende para o futuro, sendo a universidade um organismo cujas propostas estão fortemente conectadas com o porvir. Segundo Cristovam Buarque “A universidade tem que estar na fronteira do futuro; como vanguarda, fazendo avançar a conquista da liberdade”²⁶. Esse conceito tem grande apelo em razão da congregação de ideais diferentes, na busca de uma direção comum.

5.5.1.2 – Missão

Estabelece a essencialidade da Universidade no conjunto da organização. A formulação da missão da universidade tende a determinar todas as variáveis de caráter estrutural, filosófico e de escopo. A missão determina que tipo de organização de aprendizagem se quer empreender na Empresa. Sobretudo, ela delimita o campo de atuação. Uma missão pode ser mais ou menos abrangente. Toda a composição decorre da clareza que se tem dessa definição, bem como da forma como se dissemina este conceito no interior da organização. Além disso, a missão tem como característica a orientação estratégica. Ela canaliza os esforços em torno de um modelo ideal. Analisemos, abaixo, a missão de algumas universidades corporativas.

Universidade Brahma: “Ser um sistema de aprendizado comprometido com a transmissão e organização das fontes de conhecimento, voltado para as necessidades de desenvolvimento e crescimento da Organização Brahma/Skol, de seus colaboradores diretos e da sua Rede de Distribuição”.

Universidade Datasul: “Melhorar a performance humana”.

Visa Training: “Formar e desenvolver lideranças para garantir excelência dos processos e operações”.

Observa-se que a missão da *Visa Training* apresenta-se menos abrangente que as demais. O foco da universidade dessa instituição está centrado nas lideranças, enquanto as demais abrangem um espectro mais amplo.

²⁶ BUARQUE, Cristovam. **Na fronteira do futuro (o projeto da UNB)**. Brasília: UNB, 1989. p 12.

5.5.1.3 – Objetivos

Representam um nível de desdobramento na missão. Sua característica principal é congregar orientações estratégicas que viabilizem o exercício de sua missão na organização. Devem ser suficientemente abrangentes para suportar toda a complexidade da missão, contudo há de se cuidar para que não se sobreponham ao escopo estabelecido por ela.

5.5.1.4 – Valores

Têm como função reunir características humanas fundamentais para a convivência social dentro da universidade. A questão que se coloca no momento da definição do valores é: Quais são os valores capazes de reunir as pessoas que compõem a universidade na direção da visão que ela pretende alcançar e no exercício diário de sua missão? Esses valores serão respeitados por todos?

5.5.1.5 – Premissas

Devem ser entendidas como um conjunto de condições prévias que balizem o funcionamento da universidade corporativa. As premissas devem garantir um padrão mínimo, que identifique e diferencie uma instituição em relação às outras. Elas constituem a espinha dorsal da estratégia de operação que uma determinada universidade corporativa pretende empreender para desenvolver seus objetivos estratégicos, que por sua vez garantam a consecução de sua missão e a conduzam à realização de sua visão de futuro. Algumas premissas estão no cerne das universidades corporativas, pois são, inclusive, elementos distintivos em relação aos convencionais departamentos de T&D. Abaixo a ilustração de algumas premissas:

- Viabilizar as políticas de educação de todos os segmentos da organização;
- equilibrar interesses entre partes (órgãos da organização), visando ao atendimento do todo;

- imprimir um sistema de gerenciamento do *campi* que garanta a operacionalização das necessidades de educação;
- permitir uma participação democrática de todos os segmentos corporativos na definição das diretrizes educacionais;
- buscar, tanto quanto possível, desvincular as políticas de educação do departamento de T&D, e levá-lo para o âmbito estratégico, com a participação efetiva de todas as áreas estratégicas;
- vincular as ações de educação aos objetivos estratégicos da organização;
- desenvolver indicadores de resultados da universidade alinhados aos indicadores do negócio;
- alçar o processo de autodesenvolvimento como um dos principais pilares de sustentação;
- permitir um processo de estudo e trabalho compartilhados; e
- desenhar programas que incorporem as competências essenciais da organização.

As premissas podem também ser percebidas como um conjunto de regras básicas de funcionamento da universidade corporativa. Assim, a sua constituição, no que respeita a quantidade e a qualidade, deve estar em função da personalidade organizacional que se deseja empreender.

5.5.2 Componente Estrutural Disciplinar

Desenvolve a estrutura organizacional da universidade corporativa, o seu modelo de funcionamento. É aqui que se define papéis e responsabilidades no âmbito interno. Esse componente deve estar em absoluta consonância com o Componente Filosófico, uma vez que o implementa na prática, dando-lhe um corpo de sustentação. São eles:

5.5.2.1 Conselhos

O estabelecimento de um conselho diretivo já foi sugerido por MEISTER²⁷, como uma alternativa para estruturação política da universidade. Este mecanismo funcional pode ser visto, sob dois focos bastante distintos e até antagônicos. O primeiro, extremamente positivo, tende a resolver em grande parte as questões ligadas a participação efetiva das diversas áreas da organização, bem como o balanceamento das atenções da universidade aos diversos segmentos de negócio. Por outro lado, o modelo pode trazer uma certa lentidão no processo, causada pelo excesso de discussões e a pouca capacidade de ação. Este fenômeno tem sido observado nas universidades convencionais. A questão a ser colocada neste contexto é: como usufruir todos os benefícios de um conselho diretivo, sem contudo, permitir que suas possíveis fraquezas sobressaiam?

Uma forma de amenizar esta possível fraqueza é não estabelecer uma estrutura formal para os conselhos, mas uma estrutura em forma de comitê, com atribuições e dinâmica de atuação claras e suportada por um efetivo processo de educação dos seus membros.

A estrutura dos conselhos diretivos da universidade corporativa pode ser desenvolvida em camadas, dependendo do tamanho e objetivos dessa. O modelo em foco foi proposto em duas camadas.

A primeira se encontra no nível estratégico, aqui denominado Conselho Superior de Educação, cujos objetivos são os seguintes:

- Definir políticas e diretrizes globais para a universidade;
- desenvolver estratégias de ligação dos objetivos empresariais aos programas de educação;
- processar segmentos de atuação em razão das orientações estratégicas da organização;
- equacionar conflitos entre as áreas por demandas de programas educacionais para a empresa; e

²⁷ MEISTER, Jeanne C. *Op. cit.* p. 67

- avaliar a eficácia e a eficiência no processo global de aprendizagem corporativa.

A segunda camada deve estar no nível do que se denomina Conselhos de Escolas. As escolas representam a congregação do conjunto de necessidades de educação de um segmento do negócio.

No nível das escolas, o conselho tem como objetivos fundamentais:

- Definir políticas e diretrizes para o segmento de atuação;
- desenvolver estratégias de ligação dos objetivos do seu segmento de negócio aos programas de educação;
- constituir-se em fóruns de debates no sentido de oferecer sugestões de programas de educação na sua esfera de abrangência;
- avaliar proposições de programas de educação requeridos pelas diversas áreas componentes da Escola;
- priorizar programas de educação;
- deliberar e encaminhar ao Conselho Superior de Educação *feedback* quanto a performance da escola; e
- deliberar sobre as prioridades de alocação do orçamento de educação em sua área de abrangência.

5.5.2.2. Escolas

As escolas representam uma estrutura organizacional, em torno da qual se concentra um conjunto de negócios similares da organização. Assim, uma escola tem como finalidade atender a todas as necessidades de educação dos colaboradores que desempenham atividades ligadas a esses negócios.

Uma escola deve atender aos blocos de negócio da empresa, cujo desempenho dependam de um conjunto de disciplinas de educação similares, de forma que um programa de educação dirigido a uma escola específica possa alcançar um maior número de pessoas e ao mesmo tempo apenas aquelas que realmente

necessitam se submeter a esse programa. Espera-se com isso obter um maior nível de produtividade do processo de educação empresarial, além de uma maior eficácia, em razão da alocação adequada de público.

5.5.3. Componente Estrutural Físico

Assim como o Componente Estrutural Disciplinar, também tem uma função estrutural. Nesse caso, porém, em um nível mais técnico/operacional. Aqui são definidos todo o conjunto de objetos técnicos e administrativos que irão compor a universidade corporativa. Eles darão sustentação ao desenho projetado no componente anterior. São eles:

5.5.3.1. Serviços

Os serviços de uma universidade corporativa compõem todo o espectro de educação oferecido aos seus alunos. E esse espectro deve ser entendido de uma maneira mais ampla e abrangente do que aquele empregado pelos tradicionais modelos de T&D.

Um programa de rodízio de colaboradores entre as áreas, com o objetivo de aumentar o campo de conhecimento deles sobre os negócios da empresa representa um serviço da universidade corporativa. O estabelecimento de um ambiente de discussão sobre um aspecto da organização também representa um serviço a ser oferecido. A catalogação de trabalhos escritos pelos colaboradores sobre conhecimentos de interesse da organização, em suas diversas formas: dissertações, monografia, teses, artigos, resenhas, entre outros, representam mais um serviço de uma universidade corporativa.

É claro que também coexistem com estes serviços os tradicionais programas de formação e desenvolvimento, sob os seus mais variados formatos: cursos, seminários, convenções, entre outros.

5.5.3.2. Tecnologia

Atualmente, estão disponíveis no mercado um conjunto de ferramentas para automatização dos processos de educação que auxiliam desde o desenho do programa de aprendizagem, até o gerenciamento operacional da universidade. Várias dessas tecnologias encontram-se descritas no capítulo quatro.

A opção pela sua utilização em larga escala permite, entre outras coisas:

- Ganho de produtividade na concepção, gerenciamento e controle dos diversos serviços da universidade corporativa;
- maior confiabilidade nos sistemas de controle;
- acompanhamento individualizado do desempenho dos alunos;
- efetividade no sistema de comunicação entre alunos e universidade;
- agilidade na disseminação do conhecimento;
- ampliação ilimitada do público atendido; e
- criação de um sistema permanente de avaliação da universidade.

5.5.3.3. Estrutura de Suporte

É o conjunto de pessoas, processos e instrumentos que permitirão a adequada operacionalização da universidade corporativa. Além de toda a sua estrutura física, composta de escritórios, salas de treinamento, materiais de uso administrativo etc.

A composição dessa estrutura de suporte está em razão inversa ao volume de tecnologias utilizadas. Assim, quanto maior for a utilização de tecnologias no processo, menor será a estrutura de suporte.

Essa razão certamente tem um ponto de inflexão, pois há uma série de atividades inerentes ao processo de aprendizagem que ainda não foram ou sequer serão automatizadas, necessitando da intervenção humana. Um exemplo disso é a figura do instrutor na condução dos programas de aprendizagem presenciais ou do tutor nos programas executados a distância.

5.5.4. Componente Andragógico

É o componente de aprendizagem organizacional. Aqui será desenvolvido todo o conjunto de fazeres e de saberes da organização. Essas informações estruturadas compõem a essência da aprendizagem, ligando as necessidades de desenvolvimento humano às competências necessárias a organização para obter sucesso em seu ramo de atividade. São elas:

5.4.4.1. Disciplinas (Programas)

Define-se o termo disciplina, neste trabalho, como sendo a menor célula de aprendizagem, por um indivíduo, de um conhecimento, uma habilidade ou uma atitude necessária ao sucesso no desempenho das suas atividades dentro da organização. Assim, um conjunto de disciplinas compõe todo o espectro de necessidades de um indivíduo para bem conduzir uma tarefa sob a sua responsabilidade. Um conjunto de disciplinas classificadas de maneira a atingir um determinado objetivo de aprendizagem constitui-se um programa. Um programa tem como princípio básico desenvolver um conjunto de competências em um ou mais indivíduos, de maneira a desenvolverem com desenvoltura as atividades exigidas pelo cargo que ocupam.

5.5.4.2. Competências

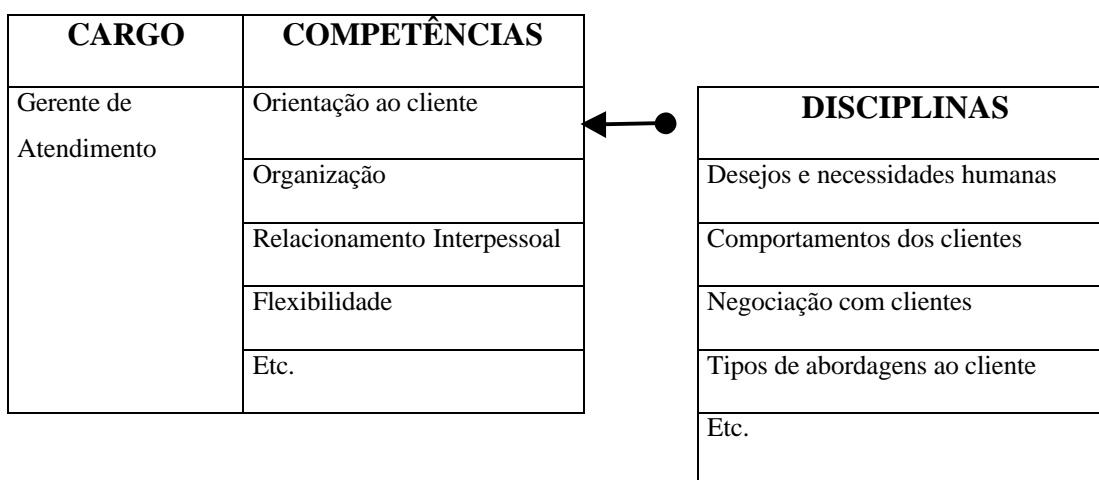
Pode-se definir competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes observáveis em um indivíduo, que sejam capazes de movê-lo a agir de acordo com um padrão esperado, o qual diz respeito ao desenho do cargo dentro da estrutura organizacional. No desenho de cada cargo deve estar contido o conjunto de competências que um indivíduo deve apresentar para desempenhá-lo adequadamente.

É a partir da definição das competências que a universidade poderá iniciar o processo de desenvolvimento das disciplinas que deverão compô-las. Assim, para cada competência identificada como necessária ao desempenho de um cargo, um conjunto de disciplinas deverá ser formulado para promover o desenvolvimento das

competências das pessoas que desempenham ou aspiram desempenhar as atividades deste cargo.

A figura abaixo mostra com mais detalhes um exemplo hipotético da composição de disciplinas por competências para um determinado cargo:

Figura 12 - Composição Hipotética de Disciplinas por Competências



5.5.5. Componente Institucional

A universidade corporativa não se sustenta por si só. Há um processo de interdependência com outras organizações, que, se bem estruturado, traz uma enorme maximização dos seus resultados.

O componente institucional faz a sua ligação com o ambiente interno e externo. São elas:

5.5.5.1 – Parcerias Internas

As parcerias internas se dão nos diversos níveis e segmentos organizacionais com os quais a universidade corporativa manterá relações. É de se esperar, por exemplo, que a universidade dependa de fortes ações de *endomarketing*, para implementar o seu Componente Filosófico em toda a empresa. Nesse caso a área de

marketing representa uma importante aliada para o sucesso dessa ação. Outra linha importante de ação da universidade é a constituição do ambiente tecnológico. Grande parte da infra-estrutura necessária a este sistema já existe nas grandes corporações e são administradas pela área de tecnologia de sistemas. Dessa forma, esta área constitui-se em importante parceira para implantação e adaptação dos complexos artifícios tecnológicos que trazem a nova concepção educacional. Outra área importante é a de recursos humanos, pois a universidade corporativa poderá interferir diretamente nos processos de carreira, sucessão e até remuneração, se a organização assim o desejar.

5.5.5.2 – Parcerias externas

As parcerias externas também podem se dar nos mais diversos níveis e segmentos da sociedade. Se a universidade desejar extrapolar as fronteiras da organização, poderá desenvolver parcerias com clientes, fornecedores, comunidades e até com concorrentes, dependendo do enfoque que queira utilizar. Por outro lado, pode se valer, como já foi visto no capítulo três, da experiência das universidades convencionais, para a concepção, execução e até administração dos programas de desenvolvimento.

6. A CONCEPÇÃO DA UNIVERSIDADE CAIXA

“O sábio não é aquele que fornece as verdadeiras respostas, mas aquele que formula as verdadeiras perguntas”

Lévi Straus

Pretende-se ilustrar, com o caso Caixa, o processo de desenvolvimento de um modelo conceutivo de universidade corporativa. Buscar-se-á, a todo momento, associar as ações, etapas, problemas, enfim, todo o desenrolar do programa de implantação da Universidade Caixa, à luz dos conceitos apresentados e do modelo ideal proposto neste trabalho.

O primeiro contato da Empresa com o tema ocorreu no final do ano de 1998, a partir de uma aproximação de alguns técnicos da área de treinamento. Não diferentemente de outras organizações, a Caixa também tem buscado pesquisar novas metodologias para o alcance dos seus resultados em todas as áreas. Naquele tempo, a compreensão acerca do tema era muito limitada. Os resultados eram pouco consistentes e incipientes. Estes fatos fizeram com que a empresa não demonstrasse interesse em adotar o modelo. Não obstante a falta de interesse inicial da cúpula da organização em adotá-lo, a área de treinamento não abandonou completamente o processo de acompanhamento da evolução do conceito no Brasil e no mundo. Ao contrário, com o passar do tempo, o assunto passou a despertar um interesse crescente por alguns dos profissionais de RH da Organização.

Durante os anos de 1998 e 1999, procurou-se entrar em contato e acompanhar a evolução de algumas universidades corporativas no Brasil, dentre elas a da Brahma, Motorola, Algar, Datasul e Accor, visando trazer suas experiências para nortear o projeto da Caixa.

No final do ano de 1999, com o processo no Brasil já um pouco mais amadurecido, a diretoria da empresa autorizou, em caráter prioritário, a concepção da

sua universidade corporativa. Estava nascendo, ali, o que viria a ser a Universidade Caixa.

Chegara o momento de intensificar as pesquisas, visitar empresas que já haviam implantado o modelo, freqüentar fóruns de RH, nos quais o tema era oferecido. Enfim, uma intensa mobilização começava a acontecer na área de treinamento, que ficou responsável por desenhar e implementar a universidade corporativa da Caixa.

O que será enfatizado aqui é o processo de fazer acontecer algo que está proposto, a partir do desejo e da visão de um conjunto de pessoas engajadas num propósito comum, que as mobilizou para a ação.

Uma constatação surgiu nesse processo e tornou-se uma premissa em todo o trabalho: evolui-se mais com os erros cometidos do que com os casos de sucesso. E o que nos era sempre estampado em todas as empresas visitadas eram justamente o segundo aspecto. Infelizmente, essa conclusão não foi concebida logo de início, mas apenas ao final de tudo. Foram tantas as incongruências, divergências de visão e processos mal desenhados observados na maior parte das organizações pesquisadas, que percebeu-se não haver outro caminho que não fosse aprender com os próprios erros.

6.1 – Formação da equipe de projeto

Em primeiro lugar, a equipe para o desenvolvimento de uma universidade corporativa não precisa ser grande, contanto que consiga mobilizar os agentes organizacionais para o desenvolvimento do modelo conceitual. Quer dizer que, quanto maior for o número de pessoas da organização envolvidas, maior será a expressividade do resultado.

A Caixa conta com uma estrutura de quatorze filiais do processo de Desenvolvimento de Pessoas espalhadas geograficamente pelo país. Selecionou-se, criteriosamente, um colaborador de cada uma dessas unidades, para facilitar o processo de disseminação do conceito em suas bases de responsabilidade (Anexo I). Esta era uma forma estruturada de canalizar a discussão do assunto em toda a rede da

Caixa, sem a alocação direta das pessoas com este propósito, já que isto era uma de nossas mais graves limitações. Entre as atividades atribuídas a estes colaboradores, chamados de “Facilitadores da Universidade Caixa”, destacaram-se as seguintes:

- Disseminação da temática em suas bases de atuação;
- participação na concepção intelectual e operacional do modelo de atuação;
- desenvolvimento de ações do projeto executivo;
- aplicação e coordenação de eventos em suas bases de atuação; e
- desenvolvimento de pesquisa e benchmarking.

6.2 – Concepção do modelo filosófico

O modelo filosófico da Universidade Caixa foi concebido a partir de ampla discussão interna no âmbito da área de T&D, além de pesquisa concebida e realizada pelos facilitadores da universidade, em suas diversas bases de atuação, no sentido de conhecer o nível de entendimento e expectativas das pessoas com relação à implementação de uma universidade corporativa. Esta pesquisa constituiu-se em mecanismo valioso para a estruturação de um modelo que representasse as aspirações da maioria das pessoas. No entanto, ressalta-se que foi aplicada apenas no âmbito das unidades de recursos humanos, o que limitou o seu escopo. Uma pesquisa mais ampla certamente aumentaria o nível de participação e, conseqüentemente, de adesão aos propósitos do projeto. A escolha desta via deveu-se à pouca familiaridade dos demais colaboradores com a temática das universidades corporativas e também pela limitação de tempo a qual a coordenação do projeto estava submetida. O modelo da pesquisa, bem como a sua compilação, poderão ser melhor analisados no Anexo V. Como fruto dessa etapa, desenhou-se, após 12 meses de discussões, o componente filosófico da Universidade Caixa, a seguir descrito:

6.2.1. O conceito

A Universidade Caixa surgiu a partir da necessidade de se empreender uma educação corporativa voltada para o desenvolvimento das competências essenciais da Organização, as estratégias de negócio e a efetiva gestão do conhecimento.

A instituição visa sustentar um processo contínuo de educação, que permita o crescimento do indivíduo dentro da empresa.

6.2.2. A visão

Universidade como alavanca de desenvolvimento, mudança e transformação.

6.2.3. A missão

Desenvolver o potencial humano, visando realizar as competências essenciais da organização, a partir de um processo de aprendizagem que estimule o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento.

6.2.4. Os objetivos

- Promover a gestão do conhecimento e dos talentos, visando direcioná-los para a realização das competências da Caixa;
- planejar e estruturar ações e programas de educação que tenham como finalidade a realização dos resultados organizacionais; e
- oferecer instrumentos e ferramentas que incentivem o autodesenvolvimento e a busca de soluções empresariais.

6.2.5. Os valores

- A gestão é a principal ferramenta de educação e aprendizagem;
- o líder é o principal agente de educação e aprendizagem;
- o compartilhamento de conhecimentos e competências é a principal estratégia de aprendizagem para criar uma rede interna e externa de conhecimento;
- prover oportunidades de aprendizagem que incentive o autodesenvolvimento e a criação de conhecimento a qualquer hora em todos os lugares; e

- a aprendizagem como estratégia para gerar envolvimento e comprometimento incluindo neste processo empregados, clientes, fornecedores e a comunidade.

6.2.6. As premissas

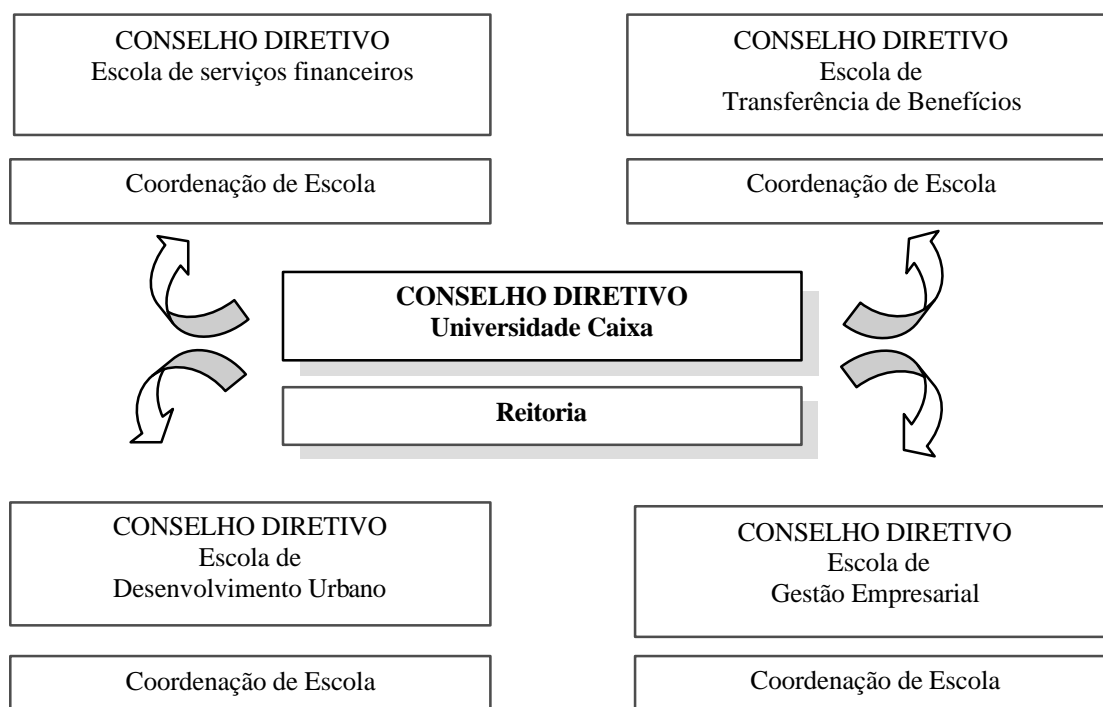
- Viabilizar as políticas de educação em todos os segmentos da organização;
- equilibrar interesses das diversas áreas de negócio da Caixa em razão dos objetivos estratégicos da Empresa;
- imprimir um sistema de gerenciamento da Universidade Caixa que garanta a operacionalização das necessidades de educação;
- permitir uma participação democrática de todos os segmentos corporativos na definição das diretrizes educacionais;
- buscar, tanto quanto possível, desvincular as políticas de educação do departamento de T&D, e levá-lo para o âmbito estratégico, com a participação efetiva de todas as áreas estratégicas; e
- vincular as ações de educação aos objetivos estratégicos da organização

6.3 – Componentes estruturais

A Universidade Caixa foi estruturada inicialmente em quatro escolas de negócios. Para cada escola foi criando um conselho, de forma a contemplar tanto os componentes estruturais físicos, quanto disciplinares, conforme já abordado anteriormente.

O desenho da estrutura pode ser observada na figura a seguir:

Figura 13 – Estrutura da Universidade Caixa



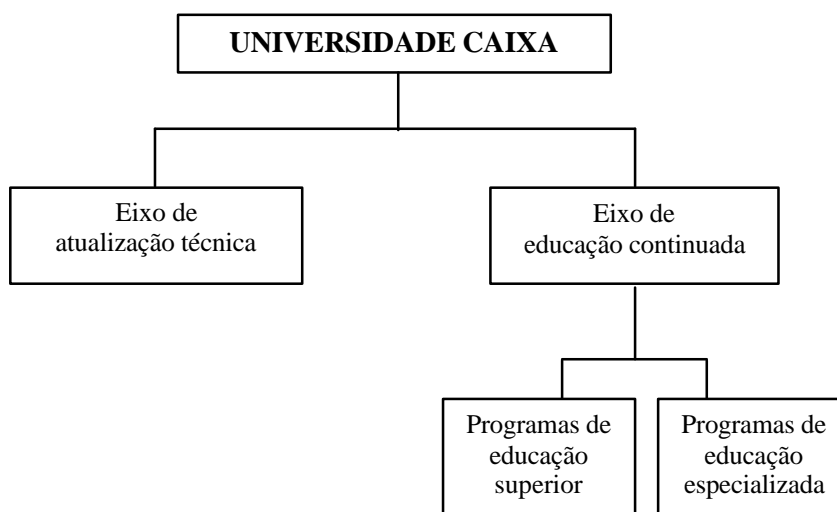
Três escolas representam os respectivos segmentos de negócio da Caixa: Escola de Serviços Financeiros, Escola de Desenvolvimento Urbano e Escola de Transferência de Benefícios, mais uma Escola de Gestão Empresarial, que representa as diversas áreas de suporte da Empresa, tais como RH, finanças, marketing etc. Assim, todos os segmentos de conhecimento da Caixa estão representados no modelo acima. Nota-se que para cada escola existe um conselho, com as atribuições já descritas nesse capítulo, além de uma estrutura de suporte denominada Coordenação de Escola, cuja finalidade é o de desenvolver todos os processos necessários ao sucesso daquela escola.

Ainda sob essa estrutura foi desenvolvido todo o arcabouço tecnológico que dá o suporte ao processo de aprendizagem. Todo este universo está apresentado ao usuário a partir de um portal virtual da Universidade Caixa, o qual implementa todo o seu modelo conceutivo: filosófico, estrutural, andragógico e institucional. Uma visão do portal da Universidade Caixa está disponível no Anexo IV.

6.4 – Modelo de Educação

Os estudos realizados apontaram no sentido de compor um modelo que pudesse acompanhar o indivíduo durante toda a sua permanência na instituição. Sobretudo que permitisse a cada colaborador desenvolver-se permanentemente na sua área de atuação. A figura abaixo sintetiza o modelo empregado pela universidade caixa:

Figura 14 – Modelo de Educação da Universidade Caixa



O modelo educacional da universidade Caixa foi concebido para atender às necessidades de formação e capacitação dos indivíduos.

A formação é concebida como um processo de longo prazo, através do eixo de educação continuada. Seu propósito é o desenvolvimento do indivíduo sob os aspectos de comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos para o desempenho das suas atribuições dentro da estrutura da organização. Nesse eixo, são oferecidos dois programas de educação, com aspectos um pouco diferenciados. O primeiro, denominado Programa de Educação Superior, oferece cursos em nível de terceiro grau, no âmbito de cada escola, com o objetivo de formar profissionais de alto nível em cada segmento de negócio da Caixa. Nesse programa será oferecido um

curso superior para cada escola²⁸. No programa de educação especializada são oferecidos cursos de aprofundamento e pesquisa nos mesmos segmentos de negócios descritos anteriormente. Esses programas formam os indivíduos em nível de pós-graduação e constituem uma continuidade ao programa de ensino superior.

A capacitação é concebida como um processo de curto prazo, através do eixo de atualização técnica, em razão do caráter pontual dos seus programas, os quais visam dotar os indivíduos de conhecimentos e habilidades para operar os processos, as técnicas, as ferramentas e os produtos sob suas responsabilidades.

6.5 – Análise atual da Universidade Caixa

A Universidade Caixa foi implantada no dia 15 de janeiro de 2001, sob uma concepção baseada nos modelos aqui apresentados. Seu lançamento oficial ocorreu com uma oferta de 37 cursos em operação, sendo a sua maioria à distância, usando tecnologia WEB (Anexo III).

Os últimos dados quantitativos levantados sobre a Universidade Caixa, em 16 de julho de 2001, dão conta de que existem 61 cursos em operação, para um total de 101.185 alunos matriculados, dentre eles empregados, prestadores de serviços e estagiários. A média diária de acesso ao seu portal é da ordem de 9.000 alunos. Isso representa uma média de aproximadamente três acessos por mês para cada um dos 101.185 alunos matriculados. Os dados revelam um índice positivo de aceitação pelo público interno.

Dentre os principais benefícios observados até aqui com a implantação da Universidade Caixa, pode-se destacar:

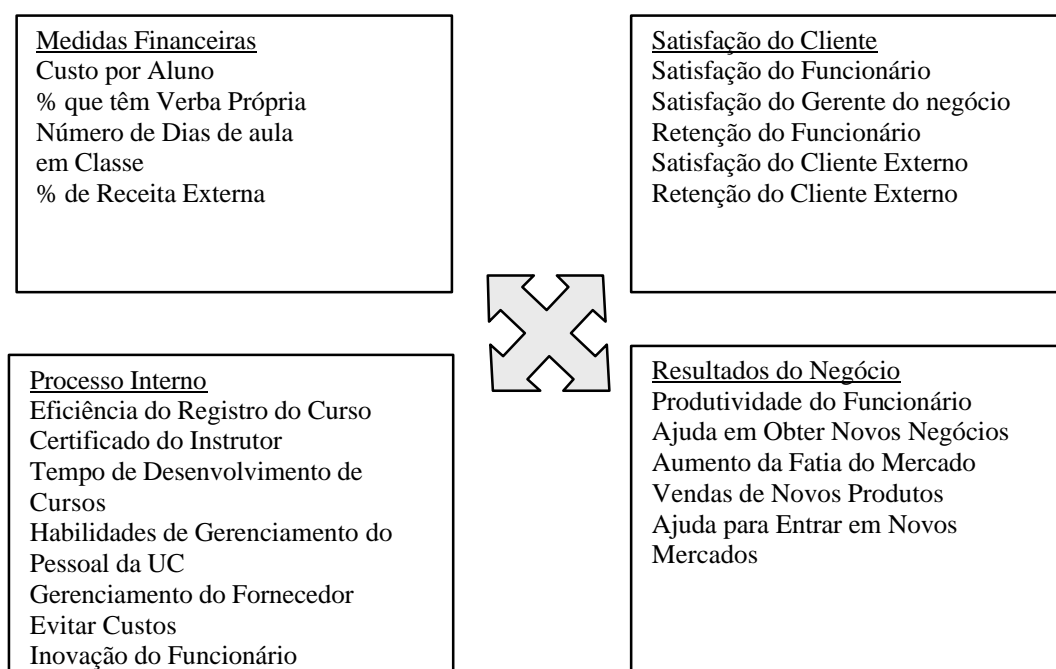
- Programas de treinamento mais focados nas estratégias da Empresa e nas necessidades de desenvolvimento dos empregados;
- possibilidade do colaborador conciliar trabalho e estudo;
- inclusão de uma enorme parcela de colaboradores no processo de ensino a distância, os quais não tinham qualquer acesso aos programas de desenvolvimento da Caixa;

²⁸ Estes programas foram desenhados e estão programados para entrar em operação em 2002

- criação de uma cultura mais acadêmica no interior da Organização;
- maior direcionamento do processo de sucessão e encareiramento da pessoas nos cargos;
- maior motivação dos colaboradores para participação nos programas de desenvolvimento oferecidos pela Universidade Caixa; e
- maior aderência das competências individuais àsquelas requeridas para o cargo.

Alguns pontos, no entanto, merecem atenção para que o modelo implantado tão recentemente na Empresa se desenvolva normalmente e se consolide. Em primeiro lugar, devem ser implantados indicadores de performance para monitoração dos resultados obtidos. Eles ainda não foram desenvolvidos. O quadro a seguir apresenta alguns elementos do *Balanced Scorecard* de uma universidade corporativa.

Figura 15 – Elementos do Balanced Scorecard de uma Universidade Corporativa



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 1999.

Alguns desses elementos deveriam ser adaptados as rotinas de controle da Universidade Caixa.

Do modelo acima, os principais indicadores utilizados por organizações pesquisadas pela CUX em dois anos consecutivos foram:

1. Satisfação interna do funcionário;
2. Satisfação do gerente interno do negócio;
3. Custo por aluno;
4. Número de dias de aula em classe dos alunos; e
5. Eficiência do processo de registro do curso

É recomendável que a Caixa adote os seus próprios indicadores, de forma a avaliar permanentemente o desempenho da sua universidade corporativa.

A Universidade Caixa ainda não implementou o que se denominou “caráter inclusivo”, que aparece na concepção dos seus valores. Atualmente, existem alguns programas destinados aos clientes, porém de maneira muito tímida. A Caixa possui, por sua vez, uma enorme rede de distribuidores dos seus produtos, que ainda não foram beneficiados pela Universidade. A oferta de programas destinados a este público propiciaria uma sensível melhoria da qualidade dos serviços prestados por essas entidades ao cliente da Caixa. Também geraria bons resultados quanto ao relacionamento institucional da Empresa com esses parceiros. Ainda não se percebe, tampouco, a oferta de qualquer programa sistematizado que atenda a comunidade em geral. Este tipo de oferta traria ótimos benefícios institucionais para a Organização.

Os programas de desenvolvimento ainda estão focados em módulos convencionais. Ainda não foi implantada a tecnologia andragógica baseada em disciplinas, conforme proposto no capítulo 5. A partir da concepção de programas com este enfoque, a Universidade Caixa obterá um excelente índice de efetividade na oferta dos seus produtos, já que o aluno será submetido a um programa totalmente customizado para ele. Lembre-se que esta tecnologia só é possível implementar para os programas a distância.

Outro aspecto a se ter atenção é com relação a infra-estrutura de suporte aos programas oferecidos a distância. A experiência tem demonstrado que essa modalidade de estudo não dispensa a presença da figura humana, como co-responsável pela aprendizagem.

Estas recomendações configuram-se nas mais importantes nesse estágio em que se encontra a Universidade Caixa. É provável que ao longo da sua operação outros desafios vem a se apresentar. É imprescindível que se tenha sempre uma organização bem estruturada, capaz de promover o seu gerenciamento efetivo.

CONCLUSÃO

“... queríamos uma Universidade integrada no drama social, político e econômico nacional, respondendo com desenvoltura e propriedade aos desafios nacionais, produzindo conhecimento gerador de ações sociais institucionais de desenvolvimento nacional.”

João Cláudio Todorov

Ao final desse trabalho é possível chegar a um conjunto de conclusões que permitam discorrer sobre as impressões colhidas em todo o processo de construção. Estas impressões estão colocadas a partir de um recorte extraído do olhar do autor sobre toda a temática pesquisada. Em primeiro lugar, uma universidade corporativa é diferente. Todo o aporte conceitual que sustenta o modelo a distingue dos modelos tradicionais de T&D. Outra conclusão é que a universidade corporativa não é uma unidade de RH, nem tampouco de T&D, mas uma unidade de nível estratégico, que pode até estar acima dessas.

A universidade corporativa é um modelo de gestão do desenvolvimento das competências das empresas por intermédio do desenvolvimento do patrimônio humano. Sua implantação, ao contrário do que muitos imaginam, é complexa. Sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização, sobretudo a gerencial. Seus processos precisam ser desenhados de uma maneira que possam fluir com agilidade por toda a empresa, com envolvimento espontâneo dos diversos agentes que a compõem. A utilização de sofisticados componentes tecnológicos permitirão operar em larga escala com custos reduzidos. Contudo não garantem, por si mesmos, os resultados desejados. A compreensão adequada dos conceitos e características constitui o primeiro passo para a sua construção efetiva. A partir dessa compreensão é possível, por exemplo, distinguir que um número relevante de entidades autodenominadas universidades corporativas, não passam de um departamento de T&D com componentes modernos de TI, e não de educação. Fica patente também a necessidade de um amadurecimento das pessoas envolvidas no modelo, o qual obriga a organização a despender um tempo maior no seu desenvolvimento do que as vezes gostaria. Não se pode pular etapas, como foi visto

amplamente no capítulo cinco.

Outra conclusão importante a que se chega, é que por mais que as etapas tenham sido bem construídas, a implantação representa apenas o começo do processo. Em se tratando de um modelo de gestão, estará sujeito a sofrer os impactos decorrentes dos processos políticos internos. Nas instituições públicas somam-se os processos políticos também externos. Não será surpresa uma universidade corporativa muito bem concebida, se descaracterizar ao longo do tempo, em função da dinâmica de mudança organizacional. Ao que parece, o melhor antídoto para estas possíveis ameaças está no engajamento genuíno das pessoas aos propósitos da universidade. Daí a importância do estabelecimento de uma base filosófica sólida e compartilhada pelo maior contingente de pessoas possível.

Mesmo considerando todas estas condicionantes, percebe-se a validade do modelo como um poderoso instrumento de aprendizagem organizacional. Aliás, muito se tem falado em organizações de aprendizagem. Nessa direção, as universidades corporativas incorporam a essência do modelo de organizações de aprendizagem sustentado por Peter Senge.

As organizações modernas apareceram no início do século sob a visão mecanicista dos engenheiros, evoluindo para um domínio dos psicólogos e sociólogos, os quais empregaram uma visão humanista, tanto do ponto de vista individual quanto social, chegando aos tempos atuais dominadas pelos burocratas, focados em seus processos, sistemas, metas, indicadores e métricas. Quem sabe, numa especulação ousada, não estaríamos, por intermédio das universidades corporativas, inaugurando a era das organizações de aprendizagem, tendo na liderança educadora a linha condutora da gestão.

Os estudos aqui realizados apontam para a necessidade de se obter um aprofundamento nos dados referentes às organizações brasileiras. Considerando a velocidade com que têm se propagado estas entidades no país, seria de grande interesse reunir dados atuais que permitissem avaliar qualitativamente os modelos em operação no Brasil.

Esta poderia ser uma linha natural de continuidade da pesquisa aqui apresentada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, Hilda. M. C. B. **Universidade Brasileira: trajetória em busca de um projeto**, Tese de Mestrado – FGV (T/eaesp b813v br.01)

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília.

BUARQUE, Cristovam. **Na fronteira do futuro (O Projeto da UNB)**. Brasília: UNB, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1997.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

COUTINHO, Afrânio, **Universidade, instituição crítica**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1977

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. São Paulo: Campus, 1998.

EBOLI, Marisa. **Universidades para empresas: educação para empresas do Século XXI**. São Paulo: Schumukler Editores, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa**, 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. São Paulo: Campus, 2000.

JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. **Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 04/04/2001.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro, 1997.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luz Azul, 1995.

MAIA, Carmem, **Educação a distância no Brasil na era da internet**, Editora Universitária UFPE, 2000.

McGILL, Michael E.; Slocum Jr., John W. **A empresa mais inteligente**. São Paulo: Campus, 1995.

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

MELLANDER, Klas. **O poder da aprendizagem**. São Paulo: Cultrix, 1993.

MELO, W. **Sala de aula virtual cooperativa**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: COOPE, 1998.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Phillip R; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da Administração**: uma introdução. 21. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

NÉRICI, Imídeo G. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Ed. Fundo de Cultura, 1969.

NEVES, André e Cunha Filho, Paulo C. **Projeto VIRTUS: Educação e inter-disciplinaridade no ciberespaço**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2000.

PINTO, Álvaro v. **A Questão da Universidade**. 2. ed. SP: Cortez Editora, 1994.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO USP. São Paulo: FEA/USP, 1999, outubro/dezembro, v. 34, n. 4.

RIBEIRO, Nelson de F. **Administração Acadêmica Universitária**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital Humano**, São Paulo: Zahar Editores, 1971.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHANDLER, Donald, **Competency and the Learning Organization**. California: Crisp Publications , Inc., 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TODOROV, João C. **A Universidade Brasileira: Crise e Perspectivas**. Brasília: UNB, 1989.

TREVISAN, José M. **A Crise da Universidade Brasileira: Diagnóstico dos Fatores Determinantes**. Monografia apresentada à EBAP/FGV, 1976.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 34, n. 4. outubro/dezembro 1999.

VELHO, Silvia, **Universidade-empresa, desvelando mitos**. Campinas: Autores Associados, 1996.

Anexo I
Formulário Utilizado para Seleção do Facilitador da Universidade Caixa



INDICAÇÃO DO FACILITADOR

GITEO: _____

NOME DO EMPREGADO

INDICADO: _____

EMPREGADO POSSUI OU ESTÁ CURSANDO PÓS-GRADUAÇÃO/MESTRADO:

SIM() NÃO()

NÍVEL					ATRIBUTO
1	2	3	4	5	
					Atualmente está pesquisando o assunto
					Disponibilidade Pessoal e profissional
					Facilidade de comunicação
					Gosto por pesquisa
					Espírito inovador
					Facilidade para o trabalho em equipe
					Facilidade para o trabalho autônomo

Obs: Visando maximizar as habilidades individuais do grupo, favor registrar no campo nível, o grau de observância do atributo no facilitador, em uma escala

crescente, considerando o nível 1 como pouco observável e 5 como muito observável.

Anexo II

Roteiro Utilizado para Realização de Benchmarking



ROTEIRO BÁSICO DE BENCHMARKING

DIMENSÃO ANDRAGÓGICA

1. Qual a metodologia de ensino adotada?
2. Como é desenvolvida a grade curricular?
3. Quais os critérios para definição de atividades presenciais ou a distância?
4. Há a figura do tutor? Qual é o seu papel?
5. Como é o processo de formação de tutores?
6. Há processo de certificação de alunos? Como é feito?
7. Foi observado um incremento no processo de aprendizagem?
8. De que natureza: qualitativa ou quantitativa?
9. Há dados evolutivos sobre o processo de desenvolvimento da universidade?
10. Como conciliar trabalho e aprendizado? Qual a solução encontrada?

DIMENSÃO ESTRUTURAL

Dentro da estrutura organizacional, como está situada a Universidade ?

Existe um ambiente físico ou somente virtual ?

Há uma estrutura organizacional para gerenciar a Universidade?

Quais os papéis de cada um?

Utilizam a figura do instrutor interno? Como é feita a sua formação?

Atende a todos segmentos ou está disponível para segmentos específicos?

Existe um processo de acompanhamento de performance da Universidade?

Quais foram os principais facilitadores na implantação?
Quais os principais problemas enfrentados na implantação?
Como é feito o gerenciamento da Universidade? Quais os sistemas de controle?
Utiliza-se software de apoio?
Há dados estatísticos que evidenciem o desenvolvimento da Universidade
Qual o conceito de Universidade empregado em sua organização?
Houve mudança no modelo de gestão. Há correlação direta? Em que sentido?
Há orçamento específico para a universidade? Qual é o percentual de investimento por colaborador ? Qual o montante em 1998, 1999 e 2000?

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Há parceria com Universidades convencionais? Quais?
Que critérios foram utilizados para estas parcerias ?
Há processo de certificação de parceiros fornecedores? Como é feito?
Há a preocupação em educar toda a cadeia de valor? Fornecedores, clientes etc.
Como é este processo?
Como foi/está sendo a sensibilização para o processo de mudança?
Qual o nível de comprometimento do alto escalão.
Os conceitos aplicados na Universidade, estão vinculados à gestão por competências?
Contaram com consultoria externa para implantação? Quem?

DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Que canais alternativos estão sendo utilizados?
() CBT
() WBT
() Videoconferência
() TV
() Teleconferência

Quais as vantagens e desvantagens destes canais?
Utiliza algum software para gerenciamento do ambiente virtual?
Utilizam servidores específicos para o ambiente de aprendizagem?

Possuem INTRANET?

Anexo III
Portifólio de Produtos Programados para a Implantação da Universidade Caixa

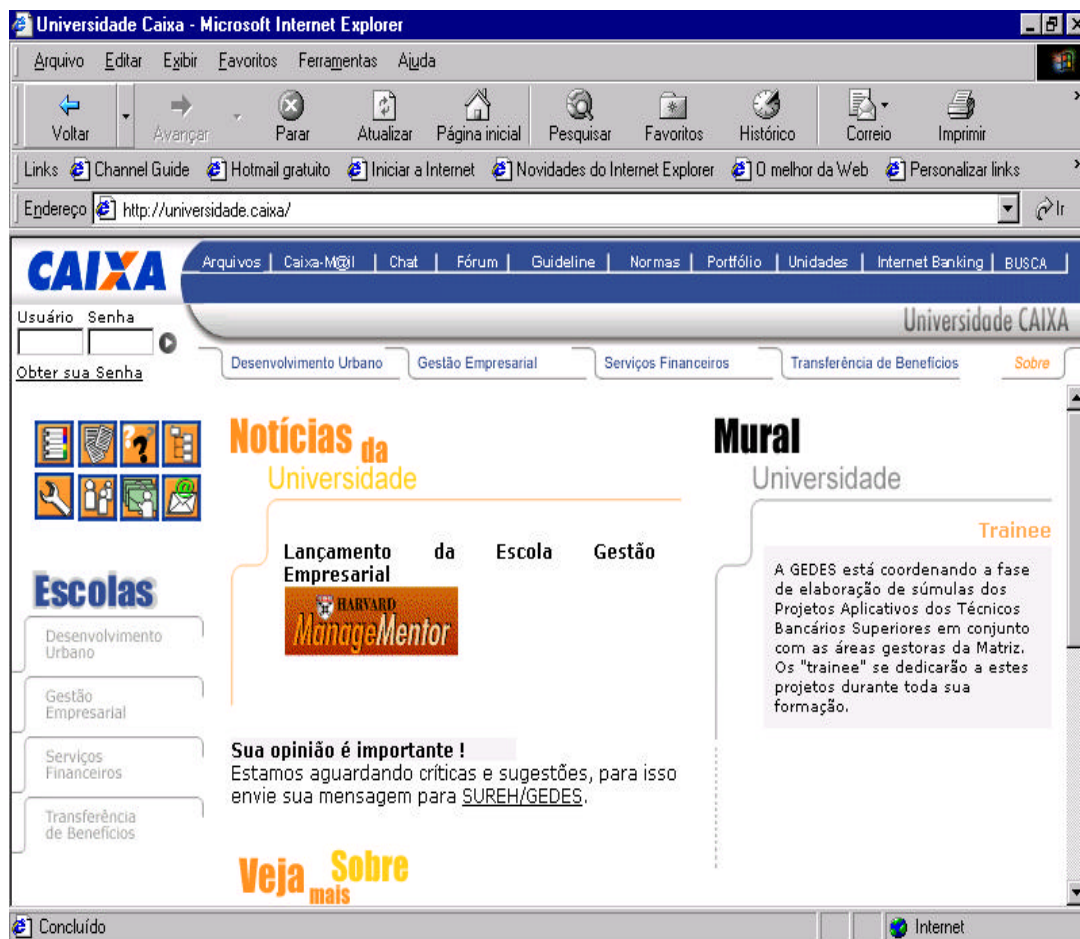
UNIVERSIDADE CAIXA
PORTIFÓLIO DE PRODUTOS

Posição em 07 de novembro de 2000

ESCOLA	PRODUTO	TIPO	DATA IMPLANTAÇÃO
Desenvolvimento Urbano	Avaliação de Imóveis	1	NOV/2000
	Desenvolvimento e Infra Estrutura Urbana e Rural	2	AGO/2001
	Desenvolvimento Urbano	3	Em operação
Transferência de Benefícios	Conhecendo 100% o SEFIP	1	Em operação
	GOVCONTA Caixa	1	Em operação
	Cartão do Cidadão	1	Em operação
	Previdência para Estados e Municípios	1	NOV/2000
	Transferência de Benefícios e Desenvolvimento Social	2	AGO/2001
	Transferência de Benefícios e Desenvolvimento Social	3	MAR/2001
Serviços Financeiros	Análise de crédito I,II,III e IV	1	Em operação
	Internet Banking	1	NOV/2000
	Abertura de Contas	1	NOV/2000
	Administração Bancária	2	AGO/2001
	Análise de Risco de Crédito	3	Em operação
	Crédito e Cobrança	3	Em operação
	Marketing Bancário	3	DEZ/2000
	Consultoria Empresarial	3	JAN/2001
	E-Commerce	3	FEV/2001
Gestão Empresarial	INTRANET CAIXA – Um Suporte a Gestão	1	Em operação
	Guia SIGAT	1	Em operação
	Guia Prático do Caixa Mail I e II	1	Em operação
	CRR	1	NOV/2000
	Gerenciando projetos	1	DEZ/2000
	Gerenciando seu superior hierárquico	1	DEZ/2000
	Gerenciando seu tempo	1	DEZ/2000
	Liderando e motivando	1	DEZ/2000
	Liderando equipes	1	DEZ/2000
	Mantendo equipes no alvo	1	DEZ/2000
	Negociando	1	DEZ/2000
	Princípios de finanças	1	DEZ/2000
	Solucionando problemas	1	DEZ/2000
	Gerenciando conflitos	1	DEZ/2000
	A comunicação escrita	1	DEZ/2000
	Avaliando o desempenho	1	DEZ/2000
	Coaching	1	DEZ/2000
	Conduzindo reuniões	1	DEZ/2000
	Dando e recebendo feedback	1	DEZ/2000
	Delegando	1	DEZ/2000
	Estabelecendo metas	1	DEZ/2000
	Fazendo apresentações	1	DEZ/2000
	Tirando proveito das mudanças	1	DEZ/2000
	Gestão Empresarial	2	AGO/2001
	Gestão Empresarial	3	Em operação

- TIPO : 1 – Atualização Técnica
2 – Superior CAIXA
3 – Especialização CAIXA

Anexo IV – Portal da Universidade Caixa



Podem ser vistas na figura acima as diversas escolas da Universidade Caixa. Em cada escola é oferecido um conjunto de serviços comuns, tais como conferências, fóruns de discussões, agenda de eventos, programa de cursos, comunicação com a universidade via e-mail, principais questões respondidas pela estrutura administrativa - FAQ, além do ambiente de sala de aula. Todos esses serviços estão representados nos ícones acima a esquerda da figura. Além disso, cada escola oferece um conjunto de produtos (anexo III), os quais visam atender as necessidades daquele bloco de negócio representado pela escola.

Anexo V – Pesquisa Realizada nas Unidades de T&D da Caixa

OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE T&D DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE CAIXA

1. Como a Universidade Caixa contribuirá para a realização das suas aspirações dentro da empresa?

RESPOSTAS	INCIDÊNCIA
Permitindo a realização dos potenciais e competências pessoais de forma congruente com a missão e competências da CAIXA	14
Oportunizando o desenvolvimento e o crescimento da carreira profissional para todos os empregados	6
Permitir o desenvolvimento permanente	4
Formalizando o reconhecimento do valor do desenvolvimento de pessoas	3
Agilidade, facilidade no trabalho	3

Crescimento pessoal e profissional	3
Criar um ambiente de educação próximo à realidade	2
Tornando-se espaço de compartilhamento e inserção de todos no processo de aprendizagem CAIXA através de diversos canais e metodologia	2
Possibilitando e incentivando a pesquisa sobre negócio da área	2
Profissionalização mais adequada à realidade no momento	1
Facilitará o meu trabalho	1
Utilização da tecnologia para otimização do tempo	1
Aprimoramento profissional	1
Melhor aproveitamento de tempo	1
Facilidade de acesso às informações	1
Aumentar competições no mercado	1
Motivação pessoal para voltar a estudar	1
Facilidade de argumentações	1

2. Como a Universidade Caixa poderá contribuir para a realização da missão da CAIXA?

RESPOSTAS	INCIDÊNCIA
Aprofundando as diretrizes e competências da CAIXA para todos os empregados, de um modo mais dinâmico	14
Criando uma cultura de compartilhamento que abrace oportunidades de desenvolvimento para toda comunidade	5
Criando um fórum de reflexão, discussão, produção e disseminação de conhecimento	4
Disseminando a prática de auto desenvolvimento nos empregados	3
Incentivando o empregado através do seu desenvolvimento, a atingir metas propostas pela empresa	3
Tornando-se um centro de referência do conhecimento corporativo	2
Atualizando competências corporativas pessoais	2

Desenvolvendo produtos que possam ir ao encontro da agilidade necessária à modernização	2
Implantação de nova cultura de conhecimento	2
Uniformizando atendimentos	2
Na qualificação dos colaboradores	2
Novas posturas de empregados	1
Lotéricos que atendem clientes mais simples	1
Desenvolvendo talentos ainda não reconhecidos	1
Formação de todos os empregados	1

Na sua opinião quais seriam as atribuições e competências da Universidade Caixa?

RESPOSTAS	<u>INCIDÊNCIA</u>
Modernidade e comprometimento com o desenvolvimento	6
Fonte de conhecimento	5
Solução institucional para o fomento ao auto desenvolvimento	4
Instituição de ensino voltada para a melhoria da qualidade de vida da sociedade	3
Envolver todo o corpo funcional, de forma compartilhada, na busca do desenvolvimento profissional e pessoal	3
Tornar-se espaço de construção da identidade empresarial	3
Agilidade	2
Competência	2
Honestidade	2

Ser instrumento de gestão do saber de talentos intelectuais da empresa	2
Alavancar o desenvolvimento dos potenciais para a realização das competências essenciais	2
Eficiência	1
Respeito pelo colaborador pela empresa e pela sociedade	1
Clareza nos objetivos e idéias	1
Consistência e representatividade da CAIXA	1
Promover a educação/aprendizagem em todos os lugares a qualquer momento	1
Pesquisar e desenvolver tecnologias de ensino/aprendizagem	1
Transformar conhecimento tácito em explícito	1
Fortalecer a imagem institucional da CAIXA	1
Possibilitar a criação, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento	1

3. Na sua opinião que mudanças fundamentais a criação da Universidade Caixa traria para o processo de educação na CAIXA?

RESPOSTAS	INCIDÊNCIA
Focalizar as ações de aprendizagem para o negócio	9
Quebras de paradigmas no processo de educação	6
Repasse com agilidades de ações que deram certo	6
Recursos tecnológicos modernos disponíveis ao treinamento	5
O processo de educação terá objetivos claros	4
Mudanças de valores na cultura organizacional	3
Democratização do conhecimento dado abrangência em todos os níveis	3
Mudanças no perfil do profissional de educação	2
Foco nas competências essenciais/empresariais e humanas	2
Uniformização dos treinamentos a todo o quadro dos empregados	2
Competitividade organizacional	1
Mudanças significativas no direcionamento	1

Maior qualidade do conhecimento da informação	1
Imprimir mais segurança ao empregado na sua atividade	1
Atuar no aprender a pensar de cada treinando	1
Sacudir os mais acomodados e avessos às mudanças	1
Vinculação de RH ao negócio da empresa	1
Mudará juntamente o processo de educação	1
Trará a educação até o treinamento	1
Redução de custos em educação/treinamento	1
Possibilitará a gestão por competência	1
Ampliar os processos de educação interna e, também, na relação com a comunidade	1
Flexibilização de metodologias e recursos de aprendizagem	1
Propiciar ações interdisciplinares legitimando conhecimento tácitos	1

4. Que valores orientariam a atuação da Universidade Caixa?

RESPOSTAS	INCIDÊNCIA
Democracia	2
Cidadania	2
Ética	2
Confiabilidade	2
Inclusão	1
Compartilhamento	1
Universidade	1
Agilidade	1
Flexibilidade	1
Valorização dos talentos e da cultura geral	1
Conhecimento	1
Sabedoria	1
Igualdade de oportunidade	1

Sintonia com a realidade/modernidade	1
Orientado para a visão da CAIXA	1
Facilitador do processo de aprendizagem	1
Orientado para resultados objetivos	1
Desenvolvimento global	1
Satisfação do humano	1
Pró-ação	1
Ambição	1
Respeito	1
Responsabilidade Social	1
Empreendedorismo	1

5. Que imagem você gostaria que os empregados, clientes, fornecedores e a comunidade em geral tivessem da Universidade Caixa?

RESPOSTAS	INCIDÊNCIA
A imagem de uma empresa atuante buscando a inserção social através do compartilhamento	2
Uma imagem consolidada de confiança, seriedade, competência e comprometimento	1
Importante instrumento de apoio às suas necessidades de desenvolvimento, equacionado oportunidades e facilitando o aprendizado	1