

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

**APLICABILIDADE DO CONCEITO DE
UNIVERSIDADE CORPORATIVA AO
SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO PARANÁ NA VISÃO DOS
GESTORES – UM ESTUDO EMPÍRICO.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

RAUL BAGLIOLI FILHO

Rio de Janeiro 2002

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

TÍTULO

**APLICABILIDADE DO CONCEITO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA AO
SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ NA
VISÃO DOS GESTORES – UM ESTUDO EMPÍRICO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

RAUL BAGLIOLI FILHO

E

APROVADO EM 20 / 01 / 2002

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



CELSO JOSÉ DE CAMPOS

DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



ALEXANDRE LINHARES

DOUTOR EM PESQUISA OPERACIONAL



UBIRATAN JORGE IORIO DE SOUZA

DOUTOR EM ECONOMIA

AGRADECIMENTOS

O autor quer expressar seu especial agradecimento:

Ao Dr. José Carlos Gomes Carvalho, presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, que autorizou e incentivou a elaboração deste trabalho;

Ao Prof. Ubiratan de Lara, superintendente do SESI e do IEL, que disponibilizou os meios essenciais ao desenvolvimento do trabalho desde a sua concepção;

Ao Prof. Ito Vieira, diretor regional do SENAI, bem como ao Prof. João Barreto, diretor adjunto, que facilitaram a execução da pesquisa;

Aos colegas Maria Cristhina Rocha, gerente de recursos humanos do SESI, e José Antonio Fares, Gerente de Relações Corporativas da BOSCH do Brasil, cujo companheirismo e colaboração foram imprescindíveis em todas as fases do trabalho;

À Giselle Schinzel de Souza, da Coordenação de Educação– SESI, por sua incansável dedicação;

Aos gestores do Sistema FIEP, pela prontidão com que responderam a pesquisa;

Ao Prof. Celso José de Campos, pela paciência e competente orientação;

À minha mãe Lourdes e meu pai Raul (*in memoriam*), responsáveis pela minha jornada acadêmica;

À minha mulher Gilda e minhas filhas Roberta e Renata, pela compreensão pelas ausências do convívio familiar a que me obrigou a elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	vi
LISTA DE TERMOS E SIGLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	2
1.2 JUSTIFICATIVA	2
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 DO TREINAMENTO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	6
2.1.1 De Competências Individuais a Competências Organizacionais	8
2.1.2 Desenvolvimento de Competências: Organizações Aprendizes	10
2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA	20
2.2.1 Histórico	21
2.2.2 Conceito de Universidade Corporativa	23
2.2.3 Missão, Objetivos e Princípios das U.C.	30
2.2.4 As Tecnologias de informação e comunicação e a aprendizagem nas organizações.....	29
2.2.5 Universidades Convencionais x Universidades Corporativas: uma parceria possível.....	31
2.2.6 Papel dos Gestores Face ao Ambiente de Aprendizagem nas Organizações	32
2.3 SISTEMA FIEP	34
2.3.1 Federação das Indústrias do Estado do Paraná	34
2.3.1.1 Missão	35
2.3.1.2 Visão estratégica	35
2.3.2 Serviço Social da Indústria	36
2.3.2.1 Missão	37
2.3.3 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	38
2.3.3.1 Missão	39
2.3.4 Instituto Euvaldo Lodi	40
2.3.4.1 Missão	40
2.3.5 CIETEP	42
2.3.6 Infovia CNI	44
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	46
3.2 LIMITAÇÃO DA METODOLOGIA	48
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	48
3.4 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES	50
3.5 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	51
3.5.1 A Observação	51
3.5.2 O Questionário	53
3.6 COLETA DE DADOS	54
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 GESTÃO	61
4.1.1 Grau de Disponibilização das Ferramentas de Gestão	61
4.1.2 Grau de Importância das Ferramentas de Gestão	61
4.1.3 Avaliação da Arquitetura da Capacidade Organizacional	64
4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	65
4.2.1 Nível de Classificação do Programa de T&D	65
4.2.2 Desempenho do Programa de T&D	65
4.2.3 Adaptabilidade da Aprendizagem Organizacional	66
4.3 ASPECTOS DE VIABILIDADE	67
4.3.1 Universidade Corporativa	67

4.3.2	Conhecimento sobre o U.C.	68
4.3.3	Visão favorável à implantação	68
4.3.4	Opinião de Viabilidade	69
4.4	AMBIENTE DO CONHECIMENTO	70
4.4.1	Ações Fundamentais para o Programa Ed. Organização	70
4.4.2	Ações Praticadas no Programa de ed. Organização	70
4.5	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	72
4.5.1	Expectativas	72
4.5.2	Grau de Importância de Habilidades e Competências Gerenciais	73
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
	ANEXOS	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. REFERENCIAL DOS INDICADORES 83

Anexo 2. QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 88

LISTA DE SIGLAS

FIEP -	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
SESI -	Serviço Social da Indústria
SENAI -	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
IEL -	Instituto Euvaldo Lodi
CIETEP -	Centro Integrado dos Empresários e Trabalhadores do Paraná
ISAE-FGV -	Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas
U.C. -	Universidade Corporativa
MBA -	Máster Business Administration
ISO -	International Standardization Organization
CNI -	Confederação Nacional da Indústria
ITA -	Instituto Tecnológico de Aeronáutica

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grau de disponibilização das ferramentas de gestão	62
Figura 2. Importância das ferramentas de gestão	63
Figura 3. Comparativo da avaliação da ação gerencial estratégica	66
Figura 4. Desempenho do Programa de T&D	67
Figura 5. Demonstrativo da adaptabilidade da aprendizagem organizacional	68
Figura 6. Comparativo entre o conhecimento sobre U.C., Visão favorável à implantação e a opinião de viabilidade	69
Figura 7. Avaliação das ações de educação efetivamente praticadas na organização	72
Figura 8. Grau de importância atribuído às habilidades e competências gerenciais	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparação entre as perspectivas industrial e do conhecimento12

Quadro 2. Demonstrativo da mudança para a aprendizagem baseadano desempenho25

Quadro 3. Mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem26

Quadro 4. Demonstrativo do Universo da Pesquisa50

Quadro 5. Demonstrativo Sintético dos Indicadores58

Quadro 6. Demonstrativo Analítico dos Indicadores59

RESUMO

Devido à globalização dos mercados e da produção, ao acirramento da concorrência e das disputas de mercados, às aceleradas transformações científicas, tecnológicas e sociais e ao advento da economia baseada em conhecimento, as organizações se vêem permanentemente desafiadas a desenvolver novas competências de forma a criar vantagem competitiva sustentável. Com este fim estão implantando infra-estruturas de aprendizagem próprias, para o desenvolvimento profissional e educação continuada de seus funcionários, com foco nas necessidades essenciais da organização e alinhamento com a estratégia de seus negócios – são as chamadas Universidades Corporativas, U.C..A aplicação do conceito de U. C. a uma organização, requer a existência de um ambiente empresarial que esteja preparado para desenvolver a cultura permanente de aprendizagem. Fator essencial neste processo é o comprometimento e envolvimento dos gestores da organização cujo papel é o de construir o ambiente da aprendizagem, criando os espaços e os canais para o exercício da construção coletiva de novos conhecimentos e práticas organizacionais. Este estudo visa verificar a aplicabilidade do conceito de U.C. ao Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, tendo utilizado na pesquisa, como sujeitos de análise os gestores da Instituição e como método de análise de dados o método distancial. O nível de satisfação aos indicadores utilizados na pesquisa efetuada com os gestores do sistema, infere que estes avaliam que existe um ambiente organizacional predisposto à aplicabilidade do conceito de U.C. no Sistema FIEP.

ABSTRACT

Due to the globalization of markets and of production as well as to the wilderness of market disputation, to the accelerated scientific, technological and social transformation and the dawning of the economy based on knowledge, the organizations are permanently being defied to develop new competences, in order to create sustainable competitive advantages. By these means, they are installing their own learning infra-structures, in order to provide the development and continued education to their employees, focused on the essencial needings of the organization, all along with the strategy of their business – the so called Corporate Universities.

The application of the concept of Corporate University to an organization, requires the existence of an enterprise ambience, prepared to develop a permanent learning culture. Essencial factor in this process is the commitment of the organization managers, whose role is that of the construction of the learning ambience, creating room and channels to the exercise of collective construction with new knowledges and organization practices.

This study intends to verify the applicability of the refered concept to the “Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná”, making use of the Institution managers as subjects of analysis, and the “método distancial” for data analysis.

The level of satisfaction of the indicators used in the research applied to the managers, infers that they evaluate that there exists in the “sistema FIEP” a predisposed organizational ambience to the application of the concept of Corporate University.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos um momento histórico, onde o diferencial decisivo de competitividade reside na capacidade das empresas de realizarem uma gestão eficaz do conhecimento de forma contínua, o que significa não apenas utilizar as novas tecnologias e obter ou acumular informações, mas sobretudo selecioná-las e utilizá-las produzindo novos conhecimentos, disseminando-os e aplicando-os aos serviços e produtos.

A transformação de uma empresa em uma organização que cria conhecimento reconfigurou, de modo definitivo, o perfil e a posição do indivíduo na empresa. O desafio passou a se concentrar no gerenciamento de pessoas e no desenvolvimento destas para assegurar a sobrevivência da organização, frente às pressões exercidas pela competitividade.

A relação direta entre gestão de talentos, gestão de conhecimento e competitividade vem provocando discussões nos departamentos de treinamento e desenvolvimento na busca de uma ferramenta estratégica que corresponda a tais necessidades.

Uma forte tendência observada, inicialmente nos Estados Unidos e atualmente também no Brasil, vem sendo a criação de Universidades Corporativas, às quais cabe a tarefa de capacitar continuamente as pessoas, vinculando a aprendizagem à estratégia da empresa.

Verificar se o conceito de Universidade Corporativa é aplicável no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, segundo a visão de seus gestores, determina o propósito desta dissertação.

1.1 PROBLEMA

Até que ponto o conceito de Universidade Corporativa é aplicável ao Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

1.2 JUSTIFICATIVA

As mudanças no ambiente dos negócios, geram a necessidade de que as empresas transformem-se em um novo tipo de organização, capazes de criar vantagem competitiva sustentável, comprometendo-se com o desenvolvimento de seus funcionários, através da educação contínua e do compartilhamento de conhecimentos.

Promover treinamentos desvinculados da missão institucional, de maneira estanque, ou investir em qualificação sem oportunizar a utilização ou disseminação do conhecimento, vêm se mostrando ineficaz.

A exigência é mais ampla e concentra-se na qualificação permanente dos profissionais, investindo no seu desenvolvimento para enfrentar a dinâmica das mudanças, com flexibilidade e inovação.

O ajuste a esta nova realidade acarreta a necessidade de um redimensionamento dos setores de treinamento, substituindo antigos encaminhamentos por estratégias de educação que permeiem a organização como um todo, refletindo a capacidade de acompanhar as transformações e promover a perpetuidade institucional.

A solução que algumas organizações têm encontrado para conduzir os processos educacionais na organização vem sendo a criação de Universidades Corporativas. O objetivo é suprir a necessidade permanente de aprendizado, para o

desenvolvimento de competências no próprio local de trabalho, formando uma força de alta qualidade com foco nas questões mais importantes para a organização.

A aplicabilidade do modelo de U.C. requer a existência de um novo ambiente empresarial, que esteja preparado para desenvolver a cultura de aprendizagem vitalícia no mundo dos negócios, com disposição para compartilhar conhecimentos, envolvendo todos os níveis de funcionários e encorajando-os permanentemente ao aprendizado.

O ponto de partida para o estabelecimento de uma cultura organizacional de aprendizagem é o comprometimento e o envolvimento dos gestores. Cabe a eles imprimirem um novo significado ao desenvolvimento de seus funcionários, assumindo a aprendizagem como fundamental para criação de vantagem competitiva sustentável à organização (MEISTER, 1999).

O Sistema FIEP, envolvido diretamente na realidade das empresas industriais paranaenses, encontra-se diante da necessidade de, não só corresponder às expectativas de seus clientes, como de estar continuamente preparado a inovar, oferecendo, com qualidade, produtos e serviços que antecipem-se ao ritmo das transformações.

O referido Sistema é composto por quatro Entidades, SESI, SENAI, IEL e FIEP, que embora estejam direcionadas à um cliente comum, a indústria, possuem estruturas organizacionais diferenciadas e gerenciamento distinto.

Partindo de uma visão integradora, com o propósito de fortalecimento organizacional e modernização, a convergência em uma visão comum de Educação Corporativa para o Sistema FIEP, pode representar a obtenção da referida vantagem competitiva sustentável, promovendo o engajamento de todos sob uma mesma cultura organizacional.

A realização da presente pesquisa é essencial para que se conheça o ambiente organizacional no Sistema FIEP permitindo avaliar a aplicabilidade do conceito de Universidade Corporativa, e oportuna porquanto propicia uma análise para tomada de decisão quanto à sua implementação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral:

Verificar a viabilidade da aplicação do conceito de Universidade Corporativa ao Sistema FIEP na visão de seus gestores.

1.3.2 Específicos:

Identificar o nível de conhecimento sobre Universidade Corporativa detido pelos gestores do Sistema FIEP.

Identificar a percepção dos gestores sobre o ambiente de aprendizagem organizacional no Sistema FIEP.

Selecionar junto aos gestores do Sistema FIEP as competências gerenciais essenciais para a ação gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, encontra-se uma retrospectiva sobre o percurso realizado pelas organizações que, ao serem pressionadas pela competitividade crescente, passam a modificar o enfoque e a relevância atribuída aos processos de aprendizagem. O referencial teórico embasa historicamente aspectos que contribuíram ao surgimento da Universidade Corporativa, como solução para sustentar a vantagem competitiva, através do aprendizado permanente . Retrata ainda, o Sistema FIEP e cada uma das Instituições que o compõem.

Em primeiro lugar foram apresentados referenciais sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas, desde o treinamento como fornecimento de conhecimentos estanques a realização de uma tarefa, até a gestão de recursos humanos e sua consideração como parte integrante da estratégia empresarial.

O tópico seguinte, retrata o conceito e a classificação de competências individuais, apresentando o desenvolvimento profissional como forma de agregar valor à organização.

Em seguida, trata-se do alinhamento entre estratégia e competência, evidenciando a necessidade da empresa desenvolver novas competências como forma de manter-se competitiva.

O próximo tópico, aborda a aprendizagem organizacional como capacidade estratégica de criar e compartilhar conhecimentos para obtenção da vantagem competitiva sustentável .

Na seqüência, são apresentados conceito, histórico, princípios, e demais aspectos referentes ou relacionados à Universidade Corporativa – utilização de tecnologias de informação e comunicação, parceria com Universidades Convencionais e outras instituições educacionais, e o papel dos gestores – como

uma possível solução às necessidades de educação no ambiente empresarial , face à competitividade.

O último tópico, aborda o Sistema FIEP , composto pela FIEP, SESI, SENAI e IEL descrevendo a missão, visão, competências e âmbito de atuação, incluindo o Centro Integrado dos Empresários e Trabalhadores da Indústria e Instituições que abriga. São apresentados por fim, alguns dos recursos tecnológicos disponíveis, em especial a INFOVIA CNI.

2.1 DO TREINAMENTO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como forma de introduzir o tema, faz-se mister acompanhar FLEURY (1999), em um *survey* na história recente sobre a gestão de pessoas, descrevendo, sucintamente os princípios dos diversos modelos, da Escola de Administração Científica de Taylor aos nossos dias.

No modelo Taylorista-fordista , dos operários se demandava habilidade e algum conhecimento para executar operações, e seu treinamento se resumia ao chamado “on the Job”, compreendendo o conjunto de tarefas associadas a um posto de trabalho.

Na década de 30, começaram a ser desenvolvidos nas empresas programas mais estruturados de treinamento para supervisores, sendo um dos mais famosos o Training Within Industry (TWI), envolvendo cursos que objetivavam capacitar os supervisores para o desenvolvimento do papel de chefia, ou seja, como deveriam treinar seus subordinados e motivá-los a procurar novos métodos de trabalho.

A partir da década de 50, o SENAI, agência formadora de mão de obra, aplicava estes cursos em empresas brasileiras.

Nesta época, começou-se a demandar de pessoas, em cargos de chefia habilidades de relacionamento interpessoal, visando a melhoria de clima no ambiente de trabalho. Tratava-se do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor à organização.

Como crítica a abordagem mecanicista, surgiu, na década de 60, a abordagem sociotécnica que implicava na busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos das organizações e das pessoas. A linha mestra do modelo eram os grupos semi-autônomos: sistemas de trabalho com espaço para negociação e decisão, capacitados para resolver problemas no nível operacional, capazes de adquirir conhecimentos e desenvolvê-los. Embriões de “learning systems”.

Na perspectiva sociotécnica observava-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que podiam agregar valor à organização.

Os anos 80 viram a emergência do modelo de gestão japonês. A exemplo dos grupos semi-autônomos, a responsabilidade pela execução do trabalho é atribuída ao grupo, e não ao indivíduo. No modelo japonês, habilidades e conhecimentos transformavam-se em competências pela mobilização, participação, aprendizagem, comprometimento e alinhamento com a visão estratégica da empresa.

Surgiu o conceito de *Human Resource Management*, ou gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não deveriam ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas tornar-se parte integrante desta estratégia.

A década de 90 levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo de gerenciamento.

2.1.1 De Competências Individuais a Competências Organizacionais

Segundo DUTRA (1999, p.140), as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências que são entregues para a organização no desenvolvimento de seu trabalho, de forma efetiva, caracterizando agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização, sendo que a maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à sua capacidade em lidar com atribuições - conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa, e responsabilidades - conjunto das decisões exigidas das pessoas pela organização.

As competências que o indivíduo entrega à organização podem ser classificadas como FLEURY (1999, p.24):

- Competências de negócios: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes, competidores e com o ambiente político e social.
- Competências técnico-profissionais: competências específicas para determinada operação, ocupação ou atividade
- Competências sociais: relacionamento interpessoal comunicação, negociação, mobilização para mudança, trabalho em equipe

Segundo DUTRA (1999), as entregas das competências das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da organização são chamadas de competências essenciais.

Segundo FLEURY (1999), ao definir sua estratégia competitiva, a organização identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, promovendo o alinhamento das competências individuais com as competências essenciais das diversas áreas da organização.

Sendo a formulação de uma estratégia de negócio crucial para a sobrevivência da organização é importante a contribuição de TEECE, PISANO e SHUEN (1990), ao identificarem, os paradigmas dominantes neste campo:

- A abordagem das forças competitivas, de PORTER (1980), que enfatiza que uma estratégia competitiva efetiva envolve a tomada, por parte da organização, de ações ofensivas ou defensivas de forma a criar uma posição defensável contra forças competitivas, conferindo especial importância ao ambiente de competição, onde se torna essencial a análise das capacidades, metas e estratégias adotadas pelos concorrentes, com vistas a identificar seus pontos fortes e fracos.
- A abordagem das capacidades dinâmicas, baseada em recursos, enfatiza o desenvolvimento na empresa de novas competências, ao mesmo tempo em que utiliza os existentes conhecimentos codificados e tácitos, argumentando que o propósito da gestão estratégica é focar a empresa no desenvolvimento de competências organizacionais específicas e no relacionamento com clientes e fornecedores. Utiliza os recursos existentes na Organização, não os considerando, por si só importantes, mas valorizando os mecanismos pelos quais a organização acumula e dissemina novas competências através do aprendizado (da organização e do indivíduo), e das

oportunidades tecnológicas. A vantagem competitiva de uma organização é função de suas capacidades específicas e de seu relacionamento com clientes e fornecedores.

CAMPOS (2001) ressalta que *“as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, os disseminam pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos”*.

Os defensores da abordagem baseada em recursos alegam que o ambiente competitivo da década de 90 mudou radicalmente, tornando obsoleta a abordagem estrutural, representada pela estrutura conceitual das forças competitivas de PORTER.

A natureza dinâmica da estratégia enfatizada por TEECE, PISANO e SHUEN (1991) ao desenvolver o conceito da capacidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar, e se renovar com o tempo, foi reforçada por PRAHALAD e HAMEL (1990), que ofereceram definição semelhante, ao falar de competência essencial caracterizando o aprendizado coletivo na organização como a coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de diversos fluxos de tecnologia.

2.1.2 Desenvolvimento de Competências: Organizações Aprendizes

Para NONAKA (1995, p.58), no cerne da preocupação destes conceitos, como na abordagem baseada em recursos, enfatizando capacidades ou em PRAHALAD e HAMEL (1990), enfatizando competências essenciais, está a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento *existente* na empresa, carecendo de uma estrutura teórica ampla que mostre como as várias partes dentro de uma organização interagem entre si ao longo do tempo para criar algo novo e único – Como as organizações desenvolvem competências .

Para o autor é importante entender como as organizações criam novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais. Uma necessidade ainda mais fundamental é entender com as organizações criam o novo conhecimento que possibilita tais criações.

Cita o autor:

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”

Segundo PEREIRA (2001, p.113):

“A sociedade industrial gradativamente cede espaço à sociedade do conhecimento. As abordagens críticas ao estudo das teorias das organizações ganham expressão, bem como as teorias do capital humano, das organizações da aprendizagem e da inteligência emocional, valorizando a importância da aprendizagem contínua e colocando em destaque a gestão do conhecimento”.

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre as perspectivas industrial e do conhecimento.

Quadro 1 – Comparação entre as perspectivas industrial e do conhecimento

Perspectiva industrial x perspectiva do conhecimento		
Item	Perspectiva Industrial	Perspectiva do Conhecimento
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receita
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta como recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores de conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Regido pela máquina seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelo mercado	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso, entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Fonte: Adaptada de SVEIBY (1980, p.32)		

Necessário é distinguir conhecimento, dado e informação. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), os dados que percorrem a organização representam um conjunto de fatos isolados e objetivos acerca de acontecimentos,

geralmente armazenados em um sistema. Têm pouca relevância sozinhos pois não provêm julgamento, interpretação ou fornecem base sustentável para a ação. Todas as organizações necessitam de dados, que são a matéria prima para a informação. Essa, por sua vez, representa um conjunto de dados contextualizados. O dado converte-se em informação quando seu criador acrescenta significado. Pode ser descrita como uma mensagem, onde há um emissor e um receptor, sendo o receptor quem decide se a mensagem recebida é ou não uma informação.

Para o autor, o conhecimento tem um caráter mais amplo, profundo e rico que o dado ou a informação. É um efeito combinado de experiência, verdades, julgamento, intuição, valores e crenças, funcionando como um sistema vivo que cresce e transforma-se quando interage com o meio ambiente. Na organização, o conhecimento é obtido por indivíduos ou em rotinas da organização e apresentado tanto de forma estruturada (livros, documentos), como em contatos pessoais, variando de conversas a treinamentos formais. Reconhecer o conhecimento como um ativo é algo novo, como também o é compreender a necessidade de se gerenciá-lo.

Para EDVINSSON e MALONE (1997, p.31), o conhecimento, a habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes compõem o Capital Humano, que deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais.

Pelo fato do conhecimento ser um recurso tão valioso é que sua gestão vem sendo considerada a vantagem competitiva sustentável deste final de século.

Para CARVALHO (1998), a capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo constitui uma vantagem competitiva. O desafio consiste em utilizar o conhecimento e as habilidades das pessoas para produzir inovações e alcançar maiores resultados. As empresas precisam ser capazes de identificar as competências de que dispõem e as competências críticas que são

demandadas pelos novos processos produtivos para desenvolver e gerenciar seus próprios sistemas de qualificação da força de trabalho.

Segundo o autor, são os trabalhadores qualificados que farão a diferença nas empresas competitivas, pois terão condições de produzir inovações, a partir da agregação de conhecimentos, experiências e *insights*, não bastando apenas o conhecimento formal, mas também o desenvolvimento nos indivíduos de uma competência específica: a de explorar as oportunidades que podem surgir no local de trabalho e de aplicar, de forma eficaz, os conhecimentos adquiridos.

Empresas inovadoras acreditam que a aprendizagem é um processo permanente e que vale a pena criar as condições para que os indivíduos possam aprender sempre.

NONAKA (1997) ressalta a necessidade de uma *“nova estrutura organizacional equipada com a capacidade estratégica para explorar, acumular, compartilhar e criar novo conhecimento de forma contínua e repetida em um processo dinâmico e em espiral”*.

Segundo o autor as empresas que vêm buscando novos modelos apresentam como características comuns:

- maior tendência a horizontalização do que suas antecessoras hierárquicas;
- assumem uma estrutura constantemente dinâmica, e não estática;
- apóiam o *empowerment* das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes;
- reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.

O autor propõe uma Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional fundada na distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. Entendendo que o

conhecimento só é criado pelo indivíduo, visto que uma organização não pode criá-lo senão através dele. O núcleo desta teoria está no surgimento do espiral da criação do conhecimento, quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. O conhecimento tácito por ser pessoal é difícil de ser formulado e comunicado, já o explícito refere-se ao conhecimento codificado e desta forma transmissível em linguagem formal e sistemática. Embora distintos, os dois conhecimentos se complementam, interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas do ser humano, o que o autor chama de “conversão do conhecimento”. Os quatro modos de conversão do conhecimento representam os mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização:

- **socialização¹:** (de conhecimento tácito em conhecimento tácito) processo de compartilhamento de experiências e conseqüentemente de criação de conhecimento que pode ocorrer inclusive sem a utilização da linguagem mas através da observação, imitação e da prática.

- **externalização:** (de conhecimento tácito em conhecimento explícito) processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expressos através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. É provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

- **combinação²:** (de conhecimento explícito em conhecimento explícito) processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os conhecimentos individuais são trocados e combinados através de reuniões, conversas, banco de dados ou rede de comunicação computadorizada.

¹ Este processo de socialização ocorre, por exemplo, em práticas de *on-the-job training*, sessões de *brainstorm*, contato do setor de Desenvolvimento do produto com o cliente (VITELLI, 2000).

² A criação de conhecimento conduzida em educação formal e treinamento em escolas (MBA ou Educação continuada) são bons exemplos desta categoria (VITELLI, 2000).

- **internalização:** (de conhecimento explícito para conhecimento tácito) processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (aprender fazendo). Para que este processo ocorra é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento explícito sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Nesta Teoria, a criação do conhecimento organizacional é moldada pelas mudanças entre os modos de conversão acima definidos, visto que isoladamente eles não são capazes de ampliar a base de conhecimentos existentes da empresa. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no indivíduo e vai subindo e ampliando para todas as unidades da organização, a quem cabe fornecer contexto apropriado para atividades em grupo e para a criação e acumulação de conhecimentos individuais.

Segundo VITELLI (2000): *“literatura da área utiliza largamente o termo conhecimento organizacional e é fundamental reconhecer que nenhuma organização cria conhecimento, mas sim indivíduos. A organização tem como papel propiciar um ambiente para a criatividade e geração de conhecimento”*.

Segundo SENGE (1990), organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem, de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem a aprender em grupo. É um local onde são inventados novos conhecimentos, não como uma atividade especializada, mas como forma de conduta em um local onde todos os funcionários são trabalhadores do conhecimento. Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

SENGE (1990) afirma que *“nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje. Sejam equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefas*

multifuncionais – equipes. Pessoas que precisam umas das outras para agir estão se tomando a principal unidade de aprendizado nas organizações.” Segundo o autor quando as equipes aprendem, as habilidades desenvolvidas podem se propagar para outros indivíduos, outras equipes e para toda organização. A aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas complementares do diálogo e da discussão.

O autor enfatiza que o diálogo caracteriza-se pela exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda atenção ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Nele os indivíduos ganham novas perspectivas que não poderiam ser obtidas individualmente e explora questões difíceis e complexas de vários pontos de vista. Já na discussão as diferentes visões são apresentadas e defendidas na busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Ressalta a importância de lidar de forma criativa com as forças de oposição ao diálogo e à discussão que impedem a aprendizagem.

Ainda segundo SENGE (1990) as rotinas defensivas, que “*são hábitos arraigados que usamos para nos proteger do constrangimento e da ameaça que decorrem da exposição dos nossos pensamentos*” bloqueiam o fluxo de energia da equipe impedindo o aprendizado coletivo.

Para o autor as organizações que aprendem têm capacidade de aprendizado gerativo (ativo) e adaptativo (passivo) como fonte de vantagem competitiva, isto é, devem desenvolver capacidade contínua de se adaptar e mudar através da criatividade e inovação. Para tanto cabe aos gerentes estimular e conduzir o processo de aprendizagem por intermédio de um conjunto de ações que engloba aspectos técnicos, sociais e comportamentais, que permita:

- **estimular o domínio pessoal:** por meio do auto conhecimento as pessoas aprendem a aprofundar seus próprios objetivos, expandir continuamente

sua capacidade de criar e inovar, e a concentrar esforços através de uma visão mais objetiva da realidade.

- **questionamento dos modelos mentais:** idéias enraizadas, generalizações e imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e a si mesmas, devem vir a tona e ser questionadas para permitir a construção e adoção de novas maneiras de pesquisar, testar e melhorar.

- **formação de visões compartilhadas:** um objetivo percebido como legítimo leva as pessoas a dedicarem-se e aprenderem de forma espontânea e a construírem visão comum e compartilhada.

- **aprendizagem em equipe:** capacidade para a ação coordenada que tem início com o diálogo. Possibilita aos vários membros da equipe trocar experiências, idéias e conhecimentos.

- **adoção de pensamento sistêmico:** percepção das relações entre as partes e da importância de cada uma em relação ao todo.

FERREIRA, FONSECA e PEREIRA (1997) sustentam que a busca da aprendizagem contínua, segundo a proposta de SENGE, que coloca o enfoque sistêmico como sua base, fica vazia de significado caso a estrutura da empresa não reflita também uma visão sistêmica do negócio. A organização de um negócio em processos (e não em um ambiente de estruturas organizacionais departamentalizadas), é um componente essencial para mudar a forma de pensar das pessoas, possibilitando que elas adquiram e exercitem uma visão sistêmica da realidade, para que a aprendizagem contínua se torne uma característica intrínseca da cultura organizacional, condição básica para a operacionalização de uma *learning organization*.

“Se o assunto é aprendizagem, novas idéias são essenciais mas não bastam: a organização de aprendizagem deve ser capaz de criar, adquirir transferir conhecimento, bem como traduzi-lo em novas formas de comportamento” (GARVIN,1998).

Para GARVIN (1998) conhecimento organizacional é a capacidade que as empresas possuem de executar coletivamente tarefas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização. O aprendizado faz parte do dia-a-dia das organizações, porém, nem sempre é planejado e gerido para que ocorra de forma rápida e sistemática uma *learning organization*:

- aprendizado é intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização.
- aprendizado não é reativo, mas prevê desafios, ameaças e oportunidades.
- aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com as incertezas.
- as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar resultados que mais desejam.
- as mudanças que caminham lado a lado com a aprendizagem criam raízes e não são transitórias.

Ainda segundo GARVIN (1998) um ambiente organizacional de aprendizagem saudável possui como características:

- hierarquia reduzida;
- excelente clima de trabalho em equipe;
- recompensa a troca de conhecimento;
- estimula todos a adquirir conhecimento amplo e aprofundado da empresa;

- atenção permanentemente voltada para o que acontece fora da empresa, possibilitando a aquisição de novos conhecimentos;
- processo de aprendizagem ativo a partir das experiências passadas;
- o conhecimento, a aprendizagem, a iniciativa e as atitudes empreendedoras são reconhecidos e respeitados;
- estímulo a apresentação de diferentes pontos de vistas;
- as pessoas são ouvidas com respeito;
- há diálogo aberto e debate;
- não se permite que a hierarquia ou política obstruam o trabalho em equipe eficaz;
- equipes são montadas e desmontadas com facilidade e chegam a consenso com competência
- a diretoria dá exemplo de aprendizado em equipe
- está constantemente idealizando mecanismos práticos que superem os inibidores do aprendizado e tornem seus estágios mais eficazes.

2.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A crença de que as competências, habilidades e o conhecimento formam a base da vantagem competitiva; que os indivíduos da organização precisam aprender mais rápido, acompanhando a velocidade de geração do conhecimento do mundo atual; que as iniciativas de treinamento devem estar alinhadas com a estratégia da organização, considerando a estrutura organizacional, o contexto organizacional (indústria, fornecedores, mercado) e as competências essenciais, fez com que empresas determinadas a tornarem-se líderes de mercado na economia global, lançassem suas UNIVERSIDADES CORPORATIVAS, como forma de garantir

vantagem competitiva sustentável por meio do aprendizado permanente, tornando-se um complemento estratégico para educar não só os funcionários, mas também clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade (VITELLI, 2000).

2.2.1 Histórico

Segundo MEISTER (1999, p.20), a partir dos anos 50, nos Estados Unidos, a preocupação das empresas com a atualização e qualificação dos funcionários, fez com que fossem criadas infra-estruturas educacionais dentro das organizações, ou seja, salas de aula para manter os profissionais a par dos acontecimentos e ensiná-los como fazer seu trabalho melhor, para tornarem-se mais competitivas. Surgiram as primeiras Universidades Corporativas.

No final da década de 80, um número crescente de empresas começou a perceber que o desenvolvimento de qualificações isoladas, em sala de aula, não estava trazendo os resultados esperados. A insatisfação com o modelo de educação corporativa utilizado provocou a busca por uma nova forma de aprendizagem que promovesse uma cultura de aprendizagem contínua e compartilhada, com o objetivo de inovar e solucionar problemas empresariais reais, no cotidiano do trabalho

No Brasil, o surgimento das Universidades Corporativas deu-se na década de 90, sob o mesmo rol de preocupações dos empresários norte-americanos: tornar a empresa competitiva, evitando desperdícios com investimentos em treinamentos que não atendem ao foco de negócios da organização.

Dentre as pioneiras pode-se destacar Accor Brasil, Amil, Brahma, Embraer, sendo esta última a realizadora de uma grande mudança nos aspectos referentes à gestão dos negócios, alcançando reconhecimento mundial pelos excelentes resultados, investindo na busca de profissionais talentosos e em sua qualificação, realizando parcerias com instituições educacionais, como o ITA por exemplo, e abrindo-se para oferecer cursos de altíssimo nível.

Vale notar que quase a totalidade das empresas constitui um grupo de elite que, premidas pela pressão da competitividade e necessidade de atender os padrões de qualidade estabelecidos internacionalmente, realizaram mudanças necessárias para estabelecer procedimentos de gestão que atendessem aos quesitos da Certificação ISO 9000 e complementares (denotando foco nos processos).

Hoje, são quase 2000 empresas nos Estados Unidos que possuem U.C. (MEISTER, 1999). Há prognóstico de que serão 4.000 em 2010.

O crescimento surpreendente do número de Universidades Corporativas caracteriza um verdadeiro fenômeno e suscita questionamentos quanto às forças que o sustentam. Em essência, pode-se dizer que há cinco fatores fundamentais, que são (MEISTER, 1999):

- Organizações flexíveis: a emergência da organização não –hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
- Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”, onde ele é a nova base para a formação de riqueza, no âmbito pessoal ou profissional;
- Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade /ocupabilidade para a vida toda em lugar do emprego vitalício;
- Educação Global: uma mudança fundamental que evidencia a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional

2.2.2 Conceito de Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa é uma nova visão de desenvolvimento de pessoas, que envolve, além da área de treinamento das empresas, toda a organização, incentivando a participação dos gestores como instrutores e estabelecendo parcerias com instituições educacionais que sejam provedoras de conhecimento. O processo de aprendizagem deve, necessariamente, estar ligado ao plano estratégico da empresa, ou seja, a seus objetivos e metas, na busca de resultados.

Segundo VITELLI (2000): *“Universidade Corporativa é uma solução para o alinhamento das iniciativas de educação com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva sustentável, por meio de um ambiente de aprendizado permanente.”*

Vantagem competitiva envolve fazer algo diferente dos concorrentes e torná-la sustentável significa relacioná-la com os recursos intangíveis da organização, particularmente a qualidade dos sistemas e processos humanos, por detrás de seus produtos e serviços.

Sustentar a vantagem competitiva promovendo um aprendizado permanente e um desempenho excepcional é o um dos principais objetivos das empresas que adotaram a Universidade Corporativa.

Segundo. MEISTER (1999) *“A Universidade Corporativa é uma organização de ensino estabelecida e dirigida por uma corporação que atua como guarda-chuva estratégico para o atendimento de todas as necessidades de desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de corresponder às estratégias empresariais”.*

PEREIRA (2001, p.115) afirma:

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

FRANCO (1999), define o conceito de Universidade Corporativa nas organizações como *“uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização”*.

VERGARA (2000), afirma: *“Universidade Corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de Universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até a comunidade”*. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica e ser contínuo. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe que a comunicação torna-se mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando a responsabilidade pelos resultados compartilhada.

Segundo VITELLI (2000, p.27), neste novo contexto não há mais espaço para o departamento de treinamento e desenvolvimento convencional, com enfoque somente em qualificações técnicas para o nível gerencial, com caráter reativo.

Com o surgimento das Universidades Corporativas, as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e estratégicos. (Quadro 2)

Quadro 2 – Demonstrativo dos principais aspectos da mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada e descentralizada	Organização	Coesa e 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 Administrativa	Operação	Opera como Unidade de Negócio (Centro de Lucros)
“Vá para o Treinamento”	Imagem	“Universidade como Metáfora de Aprendizado”
Ditado pelo Departamento de Treinamento	Marketing	Venda sob Consulta

Fonte: MEISTER (1999, p.24)

As transformações referentes às exigências de qualificação e papéis dos funcionários dentro das novas estruturas organizacionais, onde existe um número enxuto de profissionais que devem estar aptos a interpretar informações, aplicá-las ao seu trabalho e tomar decisões estão afetando as concepções sobre o tipo de treinamento que necessitam. (Quadro 3)

Quadro 3 – Mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

Antigo Paradigma de Treinamento		Paradigma da Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Disponível sempre que solicitada - em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar Qualificações Técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente dos negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários Internos	Público-Alvo	Equipes de funcionários, Clientes e fornecedores de Produtos
Professores/Consultores de Universidades Externas	Corpo Docente	Gerentes Seniores Internos e um Consórcio de Professores universitários e Consultores
Evento único	Freqüência	Processo Contínuo de Aprendizagem
Desenvolver o Estoque de Qualificações do Indivíduo	Meta	Solucionar Problemas Empresariais Reais e Melhorar o Desempenho no Trabalho

Fonte: MEISTER (1999, p.22)

Na realidade atual, não basta aprender conhecimentos já produzidos, é imprescindível aprender a aprender continuamente, de maneira a produzir conhecimentos inovadores, relacionados às competências críticas da organização.

Embora os meios para atingir os objetivos educacionais corporativos variem de uma organização para outra, os aspectos comuns presentes nas Universidades corporativas de primeira linha, segundo MEISTER (1999), são:

- Vincular a aprendizagem a estratégias empresariais,
- Enfatizar o melhor desempenho,

- Desenvolver alianças com parceiros externos de aprendizagem,
- Oferecer um leque de programas de aprendizado à distância.

Em essência, as Universidades Corporativas mais avançadas estão se tornando centros estratégicos das organizações, determinadas a se auto-sustentar.

A criação de uma Universidade Corporativa não implica necessariamente na construção de um campus. A ênfase está na promoção de um espírito de aprendizado contínuo e compartilhado, que pode e deve acontecer no próprio local de trabalho.

Segundo TEIXEIRA (2001), as Universidades Corporativas, além de tudo devem ter consciência financeira, ou seja, devem oferecer soluções de aprendizagem econômicas e de alta qualidade.

2.2.3 Missão, Objetivos e Princípios das U. C.

“A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa contínua que gere resultados.” (EBOLI, 2000).

A Universidade Corporativa representa o modo pelo qual a aprendizagem é encarada na organização, oferecendo aos profissionais que nela atuam e, em alguns casos, aos clientes e fornecedores, conhecimentos vinculados ao negócio.

As U.C. apresentam-se em diferentes tamanhos e formatos porém possuem, em geral, alguns objetivos em comum (EBOLI, 2000):

- Difundir a idéia de que o Capital Intelectual será fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;

- Despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável;
- Responsabilizar cada talento pelo seu processo de autodesenvolvimento.

O objetivo principal é o desenvolvimento de competências críticas em vez de habilidades, como meios para alavancar novas oportunidades, aprofundar relacionamentos com clientes e fornecedores e impulsionar a organização para um novo futuro.

Segundo EBOLI (2000), quanto aos princípios que formam a base de Universidades Corporativas, a grande maioria tende a organizar-se em torno de alguns em comum, como:

- Prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio, o que envolve desenvolver a capacidade de reter profissionais talentosos, com competência para atuar em uma empresa global;
- Desenhar programas que incorporem os três “Cs”: CIDADANIA, CONTEXTO E COMPETÊNCIAS BÁSICAS.

A **cidadania** corporativa refere-se a todos os funcionários da empresa nos diversos níveis hierárquicos, preservando valores, crenças, tradições, cultura da organização, estimulando o orgulho do funcionário e fortalecendo seu vínculo com a empresa. Quanto aos valores, como exemplo pode-se citar: demonstrar comportamento ético, valorizar o trabalho em equipe, assumir responsabilidade pessoal pelo sucesso e comprometer-se com a comunidade e com o ambiente. O

bom resultado da empresa implica no cumprimento das metas empresariais e ao mesmo tempo na adesão aos valores estabelecidos.

O **contexto** refere-se a proporcionar aos funcionários um conhecimento sobre aspectos onde a empresa opera. Mostrar onde a atividade de cada funcionário está ligada à missão da empresa, quem são os clientes/fornecedores e concorrentes e como estão os resultados da empresa. Proporcionar aos funcionários uma visão geral da estrutura da empresa, para que possam compreender a importância de seu papel.

As **competências básicas** são aquelas que sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa. Essas competências combinam técnicas de como aprender, técnicas de raciocínio criativo/resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança, auto gerenciamento da carreira, e treinamento técnico operacional para operar com sucesso na organização.

- Migrar do modelo sala de aula para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar). O importante é estimular a aprendizagem como processo que pode acontecer durante o horário de trabalho, individualmente , em grupo, presencialmente, à distância utilizando *intranet*, *internet*, videoconferências.
- Estimular gerentes e líderes a se envolverem com a aprendizagem, tomando-se também responsáveis pelo processo. Isto significa, ao invés de contratar instrutores/consultores/professores externos, utilizar os líderes internos.
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos. Para avaliar os resultados da aprendizagem incorporada ao trabalho, que atendam às necessidades empresariais essenciais e melhorem as práticas.

2.2.4 As Tecnologias de Informação e Comunicação e a Aprendizagem nas organizações

As Universidades Corporativas bem sucedidas utilizam as Tecnologias de Comunicação e Informação para realizar seus programas de aprendizado a distância.

Segundo SCHMUKLER & ALBINO no artigo "Tecnologia como fator crítico na Gestão do Conhecimento Organizacional" (p.169) *"É o valor agregado pelas pessoas - contexto, experiência e interpretação - que transforma dados e informações em conhecimento, e é a capacidade de captar e gerir esses incrementos humanos que toma as tecnologias da informação particularmente apropriadas para lidar com o conhecimento."*

A utilização das tecnologias de comunicação e informação permite flexibilização da exigência de presencialidade, ou seja, viabiliza e facilita processos de aprendizagem organizacionais, possibilitando uma melhoria da comunicação, a agilização na disseminação de conhecimentos e a interatividade entre os indivíduos e os grupos, mesmo que estejam em lugares distintos.

EBOLI (2001) considera que a aprendizagem virtual tem impactado fortemente a maneira das empresas repensarem seus programas de treinamento, mostrando eficácia para diminuir custos e aumentar as oportunidades de desenvolvimento .

Há certos cuidados a tomar para que a utilização da aprendizagem a distância obtenha sucesso, pois não basta apenas transformar programas concebidos para a modalidade presencial, em programas a distância.

Cabe em contrapartida ressaltar que a tradição de educação presencial, pode levar aos envolvidos no processo uma tendência à dependência, demonstrada pela preferência em estar com o grupo e o professor em mesmo local.

As vantagens da utilização da modalidade a distância são evidentes, tanto em termos de economia de tempo e de recursos, quanto de amplitude do alcance e inúmeros recursos disponíveis.

Trata-se de investir na criação de uma nova cultura do aprender com maior autonomia, rapidez e qualidade.

Apesar disso, fundamental é não deixar de investir em oportunidades de aprendizado presencial, onde os membros das equipes possam trabalhar fisicamente com os outros. Segundo CASTRO (2001), isto é de vital importância para um bom ambiente de trabalho, e amplia os fatores de motivação e as competências emocionais.

Portanto, a modalidade – presencial e/ou a distância – e da tecnologia mais apropriada deverá ser escolhida em função do perfil dos profissionais a quem se destina e do tipo de conhecimentos a serem trabalhados.

2.2.5 Universidades Convencionais x Universidade Corporativa: uma parceria possível

Atualmente, espera-se dos profissionais que reinvestam constantemente em sua base de conhecimentos. O estudo e o trabalho, hoje, estão intimamente relacionados, de maneira que o aprendizado precisa ocorrer no ambiente profissional e não na sala de aula.

Segundo MEISTER (2001), para muitas empresas, a tarefa de atualização da base de conhecimentos dos funcionários continuamente é muito grande. Tais empresas realizaram parcerias com instituições de ensino, em especial com universidades convencionais e acabaram por beneficiar todos os envolvidos: a empresa, os componentes da cadeia de valor e a própria universidade, que passou a receber das empresas a especificação de habilidades, conhecimentos e

competências necessários e, estão criando programas conjuntos de educação reconhecidos oficialmente.

Verifica-se, portanto, que embora exista a preocupação sobre a UC representar uma ameaça às universidades convencionais, é possível que atuando em parceria, atendam ainda mais às necessidades dos alunos, profissionais e empresas.

Segundo EBOLI (2000, p.107): *“As experiências na área servem para tranquilizar os preocupados com esta questão, pois a realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas inovadoras entre as universidades corporativas e as instituições de nível superior. Além disso, abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da ‘integração escola-empresa.’”*

As Universidades Corporativas são as grandes consumidoras de conhecimento produzido nas Universidades Convencionais. As parcerias de sucesso entre empresas e universidades têm se transformado em verdadeiras alianças entre clientes e fornecedores, baseadas numa concepção comum das necessidades futuras da força de trabalho.

2.2.6 O Papel dos Gestores Face ao Ambiente de Aprendizagem nas Organizações

“Os gestores devem construir organizações que mudem, aprendam, movimentem-se e atuem mais rápido que suas concorrentes, encarando os recursos humanos como fontes de vantagem competitiva.” ULRICH(1999, p.33)

A ação dos gestores constitui-se num dos aspectos mais importantes na visão de aprendizagem da organização.

O papel dos gestores é o de construir ambiente de aprendizagem, ou seja, criar os espaços e os canais para o exercício da construção coletiva de novos conhecimentos e práticas organizacionais.(CARVALHO,1998).

SENGE (2001), considera que a nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Os líderes são projetistas, regentes e professores, responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, são responsáveis pela aprendizagem. A tarefa do líder como projetista é projetar os processos de aprendizagem; como regente, é perceber a organização como um veículo de aprendizagem e mudanças dentro da sociedade; como professor, sua tarefa é ser capaz de ajudar as pessoas a entenderem as forças sistêmicas que moldam as mudanças. O desenvolvimento do pensamento sistêmico e da visão compartilhada fomentam a orientação de longo prazo e o imperativo para a aprendizagem.

É fundamental, ainda, que veja a organização como um sistema, na qual as partes não são apenas internamente conectadas, mas também ao ambiente externo, com clara visão de como o sistema pode trabalhar melhor, baseado na compreensão das interdependências.

Segundo GALBRAITH (1995, p.240), por ser a liderança complexa, e porque as exigências sobre os líderes estão constantemente mudando, os líderes também precisam aprender, crescer e mudar constantemente.

Nas empresas que adotam o modelo de Universidade Corporativa, os líderes estão participando diretamente nas experiências de aprendizagem, seja como instrutores, orientadores ou facilitadores, o que reduz a necessidade de utilizar

consultores externos e possibilita a promoção de uma cultura organizacional de aprendizagem continuada. (MEISTER,1999, p.51)

2.3 SISTEMA FIEP

Os dados abaixo foram extraídos do *site* do sistema FIEP, do Cadastro Industrial do Paraná e de documentos do planejamento estratégico da instituição.

O Sistema FIEP é o resultado da integração de cinco entidades, todas mantidas e administradas exclusivamente pela iniciativa privada, sendo elas a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), Centro das Indústrias do Estado do Paraná (CIEP), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

Para formar um quadro conceitual capaz de englobar as diferentes determinações das Entidades num referencial único, procedeu-se um levantamento das metas estratégicas das entidades que compõem o Sistema FIEP.

2.3.1 Federação das Indústrias do Estado do Paraná

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná, (FIEP), foi criada em agosto de 1944 com o objetivo de coordenação, proteção e representação legal das distintas categorias econômicas das indústrias, visando promover a defesa de seus legítimos interesses.

Hoje se faz presente nos principais centros industriais do estado através de 20 Coordenadorias Regionais, que representam o Sistema FIEP na sua área de abrangência. Tem 88 sindicatos filiados, e com eles forma um conjunto de entidades de classe que congrega toda a atividade industrial no Paraná em seus mais de 25

mil estabelecimentos industriais dos mais diversos setores, constituindo assim, uma sólida estrutura em defesa dos interesses da classe industrial paranaense.

2.3.1.1 Missão

Exercer a representação da indústria paranaense e dos empresários e apoiar seus trabalhadores, promovendo o desenvolvimento sócio-econômico do Estado e do País.

2.3.1.2 Visão estratégica

Exercer a liderança do setor industrial, como agente de transformação econômica e social do Paraná e do País, com atuação voltada para a harmonia das relações do trabalho; integral apoio à livre iniciativa e a competitividade; fortalecimento do mercado interno e maior inserção internacional da indústria paranaense.

Metas estratégicas:

- Identificar, articular e mediar interesses dos vários segmentos industriais
- Representar os interesses dos setores industriais junto aos poderes legislativo, executivo e judiciário nos níveis federal, estadual e municipal.
- Traçar cenários, realizar estudos e pesquisas macro estruturais.
- Influir na formulação e acompanhar a implementação das políticas econômica e industrial, de comércio exterior de trabalho, meio ambiente e informação e tecnologia.
- Apoiar os diversos setores industriais nos processos de inovação e qualidade, com vistas à competitividade e inserção no cenário global.

- Fomentar processos de mudança cultural que incorporem os conceitos de responsabilidade social das empresas.

2.3.2 Serviço Social da Indústria

O Serviço Social da Indústria, (SESI), atua nas áreas de Educação, Saúde e Lazer desde 1946.

É impossível dissociar a história do SESI da evolução do parque industrial brasileiro. Mudam os tempos, mudam modelos organizacionais, mudam as máquinas, mas a qualidade de vida dos trabalhadores continua sendo um dos principais fatores de competitividade e eficiência.

Por meio de ações do caráter educativo e preventivo, o SESI ajuda as empresas a cumprirem seu papel social e a organizarem um ambiente de trabalho saudável e eficiente, utilizando ações eficazes e de baixo custo, que valorizam os trabalhadores e permitem a conquista de resultados empresariais mais significativos.

No Paraná, o SESI desempenha suas ações através de Centros de Atividades espalhados pelo Estado, em 28 cidades. Na área educacional, atende mil e duzentos alunos, na faixa de 3 a 6 anos, com metodologia própria. No campo da saúde realiza o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), além dispor de laboratórios de análises clínicas.

Mas o papel do SESI, não se esgota na empresa. Além de atender seu público – alvo, coloca diversos serviços à disposição da comunidade, multiplicando sua ação social por meio de diversos projetos, movimenta anualmente mais de um milhão de industriários e seus dependentes. Através do esporte e da recreação e inúmeras atividades mensalmente programadas nos Centro de Atividade, o SESI promove competições e projetos de âmbito estadual, garantindo espaço para a

prática de esportiva e a descontrações necessárias a todos os cidadãos. É assim, em parceria com prefeituras, universidades, instituições públicas e privadas, que o Sesi ajuda a indústria a dar sua contribuição para o pleno desenvolvimento da cidadania.

2.3.2.1 Missão

Contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, prestando serviços integrados de Educação, Saúde e Lazer, com vistas à melhoria da Qualidade de Vida para o Trabalho e ao desenvolvimento sustentável.

Metas estratégicas:

- Diagnosticar e analisar demandas de serviços sociais dos setores industriais.
- Conceber, desenvolver e ofertar serviços sociais às empresas industriais.
- Influir na formulação e acompanhar a implementação da política educacional, de saúde e de esporte e cultura.
- Apoiar as empresas industriais em processos de mudança cultural, que incorporem os princípios da responsabilidade social.
- Conceber, planejar e implementar experiências de aprendizagem, com vistas ao desenvolvimento de competências relevantes para o perfil do trabalhador esperado no mundo do trabalho.
- Utilizar recursos pedagógicos e tecnológicos apropriados aos objetivos e características das experiências de aprendizagem planejadas.
- Acompanhar e avaliar o impacto dos serviços sociais em contextos diversificados, incluindo os impactos nos negócios organizacionais e nos processos industriais.

- Planejar conceber e implementar experiências educativo-preventivas de promoção à saúde, segurança e meio ambiente do trabalho.
- Planejar conceber e implementar experiências de lazer nas empresas e para a empresas.
- Implementar processos de gestão voltado para resultados
- Produzir e disseminar informações.
- Atender a clientes de base nacional.

2.3.3 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), instalado no Paraná, em 12 de março de 1943, é uma entidade de direito privado organizado pelo empresariado industrial, através da CNI – Confederação Nacional das Indústrias e no Paraná, pela FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Possui uma estrutura composta por três Centros de Tecnologia nas áreas de Celulose e Papel, Saneamento e Meio Ambiente e Madeireira e Mobiliário, 6 Unidades de Educação e Tecnologia, 17 Núcleos de Assessoria às Empresas, além de ações móveis que cobrem todo o Estado.

Para atender às demandas de competitividade, formação e qualificação profissional dos setores industriais e da comunidade as UTEs – Unidades de Educação e Tecnologia oferecem serviços de educação profissional, assessoria técnica e tecnológica, informação tecnológica e pesquisa aplicada através de suas áreas de negócios, que contam com assessoria das áreas de conhecimento e das áreas de apoio, de modo a garantir o desenvolvimento de novos projetos e a manutenção dos processos já consolidados.

Alinhado às políticas de desenvolvimento do estado, o SENAI do Paraná vem desenvolvendo projetos de vertente tecnológica, gestão de recursos humanos,

reconfiguração dos espaços físicos, gestão da qualidade, redefinição da filosofia da educação profissional, sempre com o intuito de promover investimentos sólidos e assegurar o atendimento das demandas do setor produtivo industrial.

O SENAI do Paraná é o único SENAI do Brasil reconhecido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia como Instituição de Pesquisa Aplicada, desde 1997.

2.3.3.1 Missão

Contribuir para o fortalecimento da Indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do país, promovendo a educação para o trabalho e a cidadania, a assistência técnica e a tecnológica, a produção e a disseminação de informação e a adequação, geração e difusão de tecnologia.

Ações requeridas:

- Diagnosticar e analisar demandas de educação profissional e de tecnologia dos setores industriais.
- Influir na formulação e acompanhar a implementação da política educacional e de informação e tecnologia.
- Conceber, planejar e implementar programas de aprendizagem com vistas ao desenvolvimento de competências relevantes para o perfil esperado do trabalhador no mundo do trabalho.
- Utilizar recursos pedagógicos e tecnológicos apropriados aos objetivos e características das experiências de aprendizagem planejadas.
- Acompanhar e avaliar programas de educação profissional em contextos diversificados, incluindo os impactos nos negócios organizacionais e nos processos industriais.
- implementar processos de gestão voltado para resultados

- Atender a clientes de base nacional.
- Produzir e disseminar informação e tecnologia.

2.3.4 Instituto Euvaldo Lodi

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL), implantado no Paraná em 1969, vem desenvolvendo suas atividades voltadas à área empresarial , realizando projetos com a estreita colaboração com as instituições de ensino, tendo como principal tarefa a qualificação gerencial das indústrias do futuro.

Estimulando a integração universidade – indústria, com ênfase a área empresarial, disseminando idéias e aproximando ensino e trabalho, o Instituto Euvaldo Lodi qualifica executivos em suas diferentes áreas de desafio, através de diversos cursos de pós-graduação em parceria com as universidades paranaenses.

Em sua trajetória, o IEL no Paraná iniciou um programa pioneiro de estágio supervisionado, encaminhando estudantes para o mercado de trabalho. O Estágio Supervisionado, ou Curricular, é uma atividade de aprendizagem prevista em cursos profissionalizantes e superiores, que o estudante desenvolve participando de situações reais de vida e de trabalho. É realizado regularmente junto a pessoas jurídicas públicas e privadas, sob a responsabilidade e coordenação da instituição de ensino ao qual o aluno está vinculado.

2.3.4.1 Missão

Promover ações de interação Universidade/Empresa, movimentando o conhecimento, para o desenvolvimento tecnológico, industrial e empresarial do Paraná.

Ações requeridas:

- Diagnosticar e analisar as demandas de formação dos setores produtivos industriais.
- Articular as demandas de formação com as ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos nas instituições de ensino superior e institutos de pesquisa.
- Influir na formulação e acompanhar a implementação da política educacional e de informação e tecnologia.
- Conceber, planejar e implementar experiências educativas, com vistas ao desenvolvimento de competências empresariais.
- Utilizar recursos pedagógicos e tecnológicos apropriados aos objetivos e características das experiências de aprendizagem planejadas.

A análise dos documentos indica um conjunto de ações organizacionais compartilhadas pela FIEP, SESI, SENAI e IEL, que dizem respeito à capacidade de:

- analisar os processos da produção industrial brasileira, como base para atuação em contextos amplos e específicos;
- diagnosticar e analisar demandas ou necessidades de informação/formação nos aspectos legal, técnico/tecnológico e educativo relacionados aos processos de produção industrial em contextos amplos e específicos;
- interferir na formulação e gestão das políticas econômica e industrial, de comércio exterior, de relações do trabalho, meio ambiente, informação e tecnologia e social;
- imprimir padrões de qualidade e competitividade aos serviços que oferecem;
- valorizar e aperfeiçoar as competências internas, tendo como princípio a educação continuada nas suas políticas e ações de desenvolvimento humano.

2.3.5 CIETEP

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná conta ainda com um moderno centro para promoção do desenvolvimento empresarial, da qualificação profissional e da qualidade de vida dos trabalhadores e seus familiares. O Centro Integrado dos Empresários e dos Trabalhadores da Indústria do Estado do Paraná – CIETEP, abriga, numa área de 150 mil m². (30 mil m². de área construída) além das Entidades que o compõem, um centro de convenções com dois auditórios para 1.200 pessoas e salas de apoio, o Centro Automotivo do Paraná e as instituições citadas a seguir.

- **Instituto Superior de Administração e Economia**, Fundação **Getúlio Vargas**, que dá capacitação técnica e científica ao executivo, ao empresário, e ao industrial. O Instituto atua de forma direta junto ao executivo, ou através de programas compartilhados com empresas atualizando e formando profissionais de acordo com necessidades setoriais e empresariais, realizando cursos de pós-graduação e mestrado.
- **Núcleo de *Design* de Móveis** que tem como objetivo principal o desenvolvimento e assessoria na área de *design* para empresas filiadas.
- **Agência do Trabalhador**, órgão vinculado a Secretaria de Relações de Emprego e Trabalho, fazendo a intermediação entre a empresa e o trabalhador.
- **Conselho Paranaense de Pró Reitores**, órgão vinculado a Fundação Araucária, que visa a pesquisa e pós-graduação através da integração entre os Institutos de Ensino Superior, sendo intermediador das agencias de fomento.
- **Paraná Tecnologia** que tem como missão institucional: gerir o Fundo Paraná, constituindo-se em instrumento de suporte administrativo financeiro para

implementar programas e projetos que estejam vinculados ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Paraná e à capacitação de recursos humanos; cooperar concomitantemente com os esforços públicos e privados a nível nacional e internacional, nos âmbitos federal, estadual e municipal, na implementação da política de desenvolvimento científico e tecnológico do Paraná e da política de capacitação de recursos humanos; captar, repassar e gerenciar recursos de entes públicos e privados, nacionais e internacionais para implementação de projetos e programas que promovam o desenvolvimento social, econômico, científico e tecnológico do Estado.

- **Paraná Metrologia** tem como objetivo incentivar a cultura e o desenvolvimento da metrologia e ensaios, congregando de forma cooperativa as instituições paranaenses nestes segmentos, ofertando ao setor demandante produtos e serviços que promovam a competitividade e a qualidade de vida. A rede paranaense de metrologia e ensaios é uma associação de entidades com alto grau de confiabilidade em metrologia e ensaios, que objetiva promover ações para suprir as necessidades do setor produtivo usuário destes serviços, bem como desenvolver o conhecimento dessas áreas no Estado do Paraná.
- **Universidade Eletrônica do Brasil** que procura a promoção e disponibilidade, por meio de mídias eletrônicas e interativas, de cursos de graduação, pós-graduação *stricto* e *lato sensu*; cursos de educação continuada; de ensino médio; de cursos de qualificação, requalificação e reprofissionalização. Tem como missão contribuir com qualidade para o desenvolvimento sócio-econômico do país, mediante a oferta e gerencia de uma rede de serviços de logística que concorra para a disseminação do conhecimento, a democratização do acesso a programas de formação e

aprimoramento de recursos humanos e para o exercício pleno da cidadania, a partir da utilização de modernos recursos tecnológicos e de projetos pedagógicos consistentes, realistas e atualizados.

2.3.6 Infovia CNI:

Além de agregar junto a seu escopo de atuação a proximidade de instituições acadêmicas e de pesquisa como as acima relacionadas a vocação educacional do Sistema FIEP é reforçada por estar interligado a uma rede privada multi-serviços de telecomunicações, a Infovia CNI.

Esta rede interliga 98 pontos em 63 localidades distribuídas por todos os estados fornecendo serviços de dados, voz, fax, Internet em alta velocidade, imagem, videoconferência e teleconferência. O uso eficaz desta infra-estrutura permite mais agilidade e integração entre todo o Sistema CNI, proporcionando com isso maior eficiência e economia de custos.

Além de seu aspecto de modernização da comunicação e democratização da informação, é grande também a importância da Infovia no aspecto social, pois vai potencializar as atividades hoje desenvolvidas pelas Federações, SESI, SENAI e IEL na representação de interesses, assistência social, educação e qualificação profissional.

A Infovia está interligando mais de 12 mil computadores e 20 mil usuários entre si e com a Internet. São grandes as perspectivas da Infovia nas tarefas de comunicação de dados, como troca de arquivos e acesso a bancos de dados, e de telefonia corporativa, que permitirá a discagem direta entre entidades do sistema sem o uso da rede pública. No campo da videoconferência as aplicações do projeto são diversas e de maior importância para o Sistema CNI, permitindo a realização de conferências, cursos, através de salas de aulas virtuais e reuniões virtuais. Também

estão disponíveis novas tecnologias para educação à distância, medicina à distância, potencializando ainda mais os Programas do Sesi e Senai.

Além de atingir todo o território nacional, dará mais flexibilidade, expansibilidade, confiabilidade e segurança ao tráfego das informações, permitindo melhor aproveitamento dos recursos investidos em Tecnologia da Informação no Sistema CNI, e gerando uma economia de escala em informática e telecomunicações.

A Infovia traz, além de benefícios operacionais, uma melhor qualidade nos serviços oferecidos, proporcionando um melhor atendimento à comunidade empresarial, maior capacidade de organização e articulação entre as entidades, aumento da visibilidade do Sistema CNI e melhores condições para desenvolvimento de trabalhos conjuntos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa com as seguintes etapas:

- MÉTODO DE PESQUISA;
- LIMITAÇÃO DA METODOLOGIA;
- SELEÇÃO DOS SUJEITOS
- DEFINIÇÃO DOS INDICADORES;
- ESTRUTURAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA;
- COLETA DE DADOS;
- TRATAMENTO DOS DADOS.

Este trabalho se insere no projeto “Universidade Corporativa do Sistema FIEP”, contribuindo para o esclarecimento de sua viabilidade e pertinência.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Dado o caráter estritamente particular do problema focalizado, a investigação conduziu-se sob a orientação qualitativa, com um maior grau de estruturação, contando com a contribuição do método quantitativo através da utilização de técnicas estatísticas na interpretação das informações, para obtenção de conclusões mais objetivas.

Segundo MARSHALL & ROSSAMAN, 1989, MILLER & HUBERMAN, 1984 (apud ALVES MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 1998, p.148), um dos argumentos a favor de um maior grau de estruturação para um estudo qualitativo

pressupõe que “a ausência de focalização e de critérios na coleta de dados resulta em perda de tempo, excesso de dados e dificuldade de interpretação”.

Para RICHARDSON (1985, p.38), a pesquisa qualitativa pode ser particularmente útil em situações em que variáveis relevantes e/ou seus efeitos não são aparentes ou quando o número de sujeitos e/ou dados obtidos são insuficientes para análise estatística. Ainda conforme o autor, na pesquisa qualitativa, os sujeitos podem variar em tamanho – de um indivíduo até grandes grupos – e o foco do estudo pode variar de uma ação particular de uma pessoa ou pequeno grupo para a função de uma complexa instituição. O investigador está preocupado com as crenças, motivações e ações das pessoas, organizações e instituições.

As técnicas qualitativas podem proporcionar uma oportunidade para as pessoas revelarem seus sentimentos ou a complexidade e intensidade dos mesmos.

Sobre a questão do quantitativo *versus* qualitativo, WGOODE & HATT (apud. RICHARDSON, 1985, p.38), pesquisadores que utilizam respectivamente metodologia qualitativa e quantitativa de pesquisa, pontuam que, do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra: “a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre o ponto de vista estatístico e não estatístico. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

RICHARDSON (1985, p.48), complementa essa ótica com dois aportes: **do método qualitativo ao quantitativo** – no planejamento da pesquisa, a discussão com o grupo que participa da investigação, o uso e a observação podem melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipóteses e determinação da amostra; na coleta de dados, as entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e

detalhamento das técnicas qualitativas; na análise da informação permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas. **Do método quantitativo ao qualitativo** – no planejamento da pesquisa, a utilização de um questionário prévio no momento da observação ou entrevista pode contribuir para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo verificar casos representativos ou não a nível grupal ou individual; na coleta de dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas que podem influir no contexto da pesquisa; na análise da informação, as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões mais objetivas.

3.2 LIMITAÇÃO DA METODOLOGIA

Problema de validade: Segundo Richardson (1985) “nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade”

Problema de confiabilidade: Ainda segundo o autor “as respostas dos indivíduos variam em diferentes períodos de tempo. Por exemplo: as atitudes e opiniões podem variar de acordo com a situação emocional de uma pessoa”

No caso presente, a posição do gestor na Instituição e a exposição de suas crenças e conhecimentos podem ser inibidores, produzindo vieses na representatividade dos resultados.

3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Um dos fatores cruciais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem é o comprometimento e o envolvimento dos gestores (MEISTER,

2000, p.266), de maneira que continuamente estejam engajados na aquisição/melhoria de suas competências e simultaneamente imbuídos em promover a criação e disseminação sistemática de conhecimentos às pessoas que fazem parte da organização.

A pesquisa anual *“Anual Survey of Corporate University Future Directions”*, realizada pela Corporate University Xchange (MEISTER,1999) concluiu que o apoio e o envolvimento da alta cúpula é vital à evolução da aprendizagem na empresa.

Os gestores de grandes empresas como, por exemplo, a General Eletric, e Banco Montreal, estão investindo uma parcela significativa de seu tempo na tarefa de facilitar a aprendizagem, criar parcerias educacionais com o mundo acadêmico e declarar a importância do aprendizado como vantagem competitiva para a organização. (MEISTER, 1999)

Ainda segundo MEISTER (1999), para ser criada uma Universidade Corporativa a decisão, em geral, envolve os gestores de nível sênior, com o estímulo do CEO. Aliás, são eles que estão por trás de universidades corporativas de sucesso.

Dado o número de gestores existente nas quatro organizações que compõem o Sistema FIEP, optou-se por incluir todos os elementos que compõem o corpo gerencial na definição do universo a ser pesquisado, totalizando 35 profissionais.

Quadro 4 – Demonstrativo do Universo da Pesquisa

Organização	SESI	SENAI	IEL	FIEP	SISTEMA FIEP
Quantidade de gestores	21	12	1	1	35

A questão que se apresenta é de que, tendo o Sistema FIEP a necessidade de ser referência em educação voltada para os segmentos industriais, saber se a Instituição detém, na visão de seus gestores, ambiente para a implementação de uma Universidade Corporativa.

3.4 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

A definição dos indicadores da presente pesquisa deu-se com base no referencial teórico apresentado no Referencial Teórico e corresponde aos principais fatores que podem esclarecer o problema focalizado, envolvendo aspectos referentes à aplicabilidade do conceito de Universidade Corporativa à Organização selecionada.

Abaixo estão elencados os aspectos pesquisados:

- disponibilização e importância de ferramentas contemporâneas de gestão;
- ações gerenciais necessárias para desenvolvimento/aplicação da estratégia da Organização;
- ambiente de aprendizagem atual da Organização;
- conhecimento sobre Universidade Corporativa;
- predisposição/interesse sobre a criação de uma Universidade Corporativa para a Organização;
- componentes fundamentais para um Programa de Aprendizagem para a Organização;
- componentes existentes no Programa de Aprendizagem da Organização;

- seleção das competências gerenciais;
- disponibilização das modernas tecnologias de informação e comunicação;
- existência de parcerias com instituições educacionais.

A explicação dos indicadores encontra-se no Anexo II, sob o título de Referencial dos Indicadores.

3.5 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

As pesquisas qualitativas costumam utilizar uma grande variedade de instrumentos de coleta de dados.

Segundo ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER (1998), os mais utilizados são a observação (participante ou não), a entrevista e a análise de documentos, sendo possível, no entanto, optar por outros instrumentos como por exemplo, o questionário estruturado.

Para a realização da presente pesquisa foram selecionados dois tipos de instrumentos: a observação e o questionário estruturado, os quais serão comentados a seguir.

3.5.1. A Observação

A observação de fatos, comportamentos e cenários é bastante valorizada pelas pesquisas qualitativas, podendo ou não conjugar-se a outras técnicas de coleta de dados.

Segundo SELTIZ (apud RICHARDSON, 1985, p.213), *“não é apenas uma das atividades mais difusas da vida diária, é também um instrumento básico da pesquisa científica”*.

A observação, em função de sua flexibilidade, apresenta diferentes nuances, sendo determinado seu tipo e metodologia em função do objetivo da pesquisa que a utiliza.

Torna-se, a observação, uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa e é sistematicamente planejada e registrada.

A observação apresenta algumas vantagens, segundo ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZAJDER (1998, p.164):

- independe do nível de conhecimento ou da capacidade verbal dos sujeitos;
- permite “checar”, na prática, a sinceridade de cartas respostas que, às vezes são dadas só para “causar boa impressão”;
- permite identificar comportamentos não-intencionais ou inconscientes e explorar tópicos que os informantes não se sentem à vontade para discutir;
- permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial.

Neste estudo, foi utilizada a observação não-estruturada, na qual os comportamentos a serem observados não são predeterminados, mas sim, observados e relatados da forma como ocorrem, visando descrever e compreender o que e como ocorre a aprendizagem na organização.

Entre habilidade necessárias ao observador, pode-se detectar:

- ser capaz de estabelecer uma relação de confiança com sujeitos;
- ter sensibilidade para pessoas;

- ser um bom ouvinte;
- formular boas perguntas;
- ter familiaridade com as questões investigadas;
- ter flexibilidade para se adaptar a situações inesperadas;
- não ter pressa de identificar padrões ou atribuir significados aos fenômenos observados (MILLES & HUBERMAN, 1984; SANDAY, 1984; YIN, 1985 apud. ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 1998, p.167).

3.5.2 Questionário:

O questionário constitui, segundo GIL (1996, p.91) *“o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”*.

A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

GIL (1996) recomenda algumas regras básicas para a elaboração de questionários, dentre as quais destacam-se:

- questões fechadas, com alternativas para abrigar ampla gama de respostas possíveis;
- as perguntas devem ser relacionadas ao tema proposto;
- levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados;
- formular perguntas de maneira clara, concreta e precisa;
- levar em conta o sistema de referência da entrevistado bem como seu nível de informação;

- a pergunta não deve sugerir respostas;
- o número de perguntas deve ser limitado;
- evitar perguntas que provoquem respostas defensivas, estereotipadas ou socialmente defensáveis, que acabem por encobrir a real percepção acerca do fato;
- tomar cuidados especiais em relação à apresentação gráfica do questionário, tendo em vista facilitar seu preenchimento;
- o questionário deve conter instruções acerca do correto preenchimentos das questões.

O questionário construído encontra-se no Anexo II.

3.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através do envio de questionários semi-estruturados, por meio de correio-eletrônico a todos os gestores da organização, em número de trinta e cinco.

Todos os questionários enviados foram respondidos e devolvidos, permitindo a realização da análise descritiva que está detalhada no Capítulo “Apresentação e Análise de Dados.”

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

A metodologia empregada se pautou naquela proposta por SLIWANY (1997) como a mais adequada à pesquisa social. Ela foi originalmente desenvolvida para avaliar a qualidade de vida de uma população, respondendo sobre o nível de satisfação das suas necessidades materiais e culturais, num determinado tempo e

espaço. A origem deste método remonta dos trabalhos de pesquisa do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento da ONU-UNRISD, cuja primeira publicação data de 1966, sob a denominação de método genebrino ou distancial. Tendo Drewnowski e Scott como principais elaboradores conceituais teóricos, os princípios metodológicos técnicos passaram posteriormente a ser utilizados em outras avaliações de diferentes grupos e benefícios sociais.

Sua importância está em avaliar efeitos sociais através de medidores que representem sempre resultados fundamentados em variáveis qualitativas expressas por valores unitários ou físicos.

A quantificação das variáveis qualitativas através do uso indireto do número, ou seja, pelo estabelecimento de parâmetros péssimo e ótimo, permite medir a distância da realidade avaliada ao estado ótimo (situação máxima de conquista do objetivo proposto pelo estudo). A interdependência da análise qualitativa com a quantitativa é estabelecida respeitando-se os valores físicos unitários desta última (frequência relativa ou zero-unitária) para calcular o índice de satisfação de cada indicador de resultado, que pode variar de 0% a 100%.

A objetividade no estabelecimento dos limiares é dada pelo critério estatístico que possibilita o estabelecimento de limiares com base no fenômeno da dispersão do nível de satisfação dos indicadores (amplitude de variação).

Dentre as principais vantagens do método distancial, destaca-se a ampliação de possibilidades de análise ao permitir a agregação simultânea dos resultados e o estabelecimento de interdependência das variáveis, além de mensurar aquelas estritamente qualitativas, permitindo avaliar indicadores que representam variáveis de satisfação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O índice global de 75% de satisfação nos indicadores utilizados na pesquisa infere que os gestores do Sistema FIEP avaliam que existe um ambiente organizacional predisposto à aplicabilidade do Conceito de Universidade Corporativa à Instituição.

É importante destacar que esta predisposição é elevada já que falta só 25% para a sua total aplicabilidade. O que falta refere-se prioritariamente às condições de infra-estrutura de aprendizagem organizacional e não a aceitabilidade do conceito.

Desta forma a performance do grupo de indicadores reunidos sob a denominação de aspectos de viabilidade para implementação (conhecimento sobre Universidade Corporativa, ambiente do conhecimento e arquitetura organizacional, competências gerenciais), atingiu 82%, que é superior àquela apresentada pelo grupo de indicadores reunidos sob a denominação de aspectos de gestão e aprendizagem (ferramentas de gestão e aprendizagem organizacional), que atingiu 68% %.

Vale frisar que, não obstante o nível de conhecimento sobre Universidade Corporativa ter apresentado índice de 44%, índices de 91% e 96%, foram encontrados nos indicadores de opinião de viabilidade e visão favorável à implantação. Essa opinião ou visão favorável de implantação é representativa, porque mesmo não conhecendo o funcionamento da universidade, seus índices de satisfação foram elevados, chegando próximos ao estado ótimo. Tal situação pode ser até comparada ao parâmetro atual do desenvolvimento econômico, dado pelo índice de confiança que retrata tendências (opiniões) sem necessidade de serem apresentados indicadores específicos e elucidados (conhecimento) da realidade econômica.

Os quadros estatísticos, bem como suas representações gráficas permitem uma análise mais detalhada de cada indicador utilizado na pesquisa, apontando pontos positivos ou críticos para a aplicação do conceito de Universidade Corporativa ao Sistema FIEP, propiciando elementos para implementação do modelo à instituição.

Quadro 5 – Demonstrativo Sintético dos Indicadores

UNIVERSIDADE CORPORATIVA								
Sistema FIEP								
Quadro de Indicadores Sintéticos								
INDICADORES	Leitura Dados	Valor Péssimo	Valor Empírico	Valor Ótimo	Índice Parcial	Índice Sintético	Índice Grupal	Índice Global
Aspectos de gestão e aprendizagem							67,68	74,96
A - Gestão							75,89	
1 - Grau de disponibilização das ferramentas de gestão	grau	0	2,92	4	72,95			
2 - Percentual de importância das ferramentas de gestão	%	0	87,88	100	87,88			
3 - Nível de ação gerencial	nível	2	7,35	10	66,84			
B - Aprendizagem Organizacional							61,08	
4 - Nível de classificação do programa de T&D	nível	1	3,10	4	70,00			
5 - Desempenho do programa de T&D	grau	0	3,15	4	78,67			
6 - Adaptabilidade da aprendizagem organizacional	%	0	34,56	100	34,56			
Aspectos de viabilidade							82,24	
C - Universidade Corporativa							76,83	
7 - Conhecimento Gerencial	nível	1	1,88	3	44,00			
8 - Visão favorável à implantação	nível	1	2,91	3	95,50			
9 - Opinião de viabilidade	grau	1	2,82	3	91,00			
D - Ambiente do Conhecimento							75,71	
10 - Ações fundamentais p/ Programa Ed. Organização	n.º	3	18	20	88,24			
11 - Prática das ações fundamentais	grau	1	2,26	3	63,18			
E - Competências Gerenciais							94,17	
12 - Grau de importância da hab./comp.gerenciais	nível	1	4,65	5	91,34			
13 - Expectativa quanto atendimento neces.form.profissional	grau	1	2,94	3	97,00			

Quadro 6 – Demonstrativo Analítico dos Indicadores

UNIVERSIDADE CORPORATIVA								
Sistema FIEP								
Quadro de Indicadores Analíticos								
INDICADORES	Leitura Dados	Valor Péssimo	Valor Empírico	Valor Ótimo	Índice Parcial	Índice Sintético	Índice Grupal	Índice Global
A - Gestão					%	%	75,89	74,96
1 - Grau de disponibilização das ferramentas de gestão							72,95	
1.1.Grau de disponibilização do empowerment	grau	0	2,79	4	69,83			
1.2.Grau de disponibilização do benchmarking	grau	0	2,61	4	65,15			
1.3.Grau de disponibilização dos sistemas de informação	grau	0	2,82	4	70,45			
1.4.Grau de disponibilização da Qualidade Total	grau	0	3,45	4	86,36			
	média		2,92					
2- Percentual de importância das ferramentas de gestão							87,88	
2.1.Empowerment	%	0	82,18	100	82,18			
2.2.Benchmarking	%	0	85,43	100	85,43			
2.3.Sistema de informação	%	0	90,23	100	90,23			
2.4.Sistema de qualidade	%	0	93,55	100	93,55			
	média		87,88					
3 - Nível de ação gerencial							66,84	
3.1.Nível de Mentalidade Comum	nível	2	7,21	10	65,15			
3.2.Nível de Competência	nível	2	8,12	10	76,47			
3.3.Nível de Consequência	nível	2	4,82	10	35,29			
3.4.Nível de sistema de comando	nível	2	7,29	10	66,18			
3.5.Nível de processo de trabalho/mudança	nível	2	7,94	10	74,24			
3.6.Liderança	nível	2	8,70	10	83,71			
	média		7,35					
B - Aprendizagem Organizacional							61,08	
4 - Nível de classificação do programa de T&D	nível	1	3,10	4	70,00		70,00	
5 - Desempenho do programa de T&D							78,67	
5.1.Atendimento das necessidades profissionais	grau	0	3,44	4	85,94			
5.2.Vinculação da estratégia	grau	0	3,45	4	86,36			
5.3.Abordagem sistemática de aprendizagem	grau	0	3,03	4	75,74			
5.4.Difusão dos valores e da cultura	grau	0	3,18	4	79,41			
5.5.Desenvolvimento da empregabilidade	grau	0	3,18	4	79,41			
5.6.Uso de novas tecnologias de comunicação e informação	grau	0	3,12	4	77,94			
5.7.Estímulo a aprendizagem contínua	grau	0	3,26	4	81,62			
5.8.Contribuição para o processo de mudança organizacional	grau	0	3,29	4	82,35			
5.9.Aplicabilidade	grau	0	3,47	4	86,76			
5.10.Disseminação do conhecimento	grau	0	3,41	4	85,29			
5.11.Existência de convênios	grau	0	2,45	4	61,36			
5.12.Levantamento das necessidades de treinamento	grau	0	3,33	4	83,33			
5.13.Preparação para cargos gerenciais	grau	0	2,85	4	71,21			
5.14.Plano de avaliação de aprendizagem	grau	0	2,59	4	64,71			
	média		3,15					

UNIVERSIDADE CORPORATIVA								
Sistema FIEP								
Quadro de Indicadores Analíticos								
INDICADORES	Leitura	Valor	Valor	Valor	Índice	Índice	Índice	Índice
	Dados	Péssimo	Empírico	Ótimo	Parcial	Sintético	Grupai	Global
6.Adaptabilidade da aprendizagem organizacional								34,56
6.1.Pró atividade	%	0	70,59	100	70,59			
6.2.Descentralização	%	0	44,12	100	44,12			
6.3.Superficialidade	%	0	8,82	100	8,82			
6.4.Tradição	%	0	20,59	100	20,59			
6.5.Estratégia	%	0	79,41	100	79,41			
6.6.Adequação	%	0	55,88	100	55,88			
6.7.Promoção de habilidades	%	0	64,71	100	64,71			
6.8.Individualização	%	0	20,59	100	20,59			
6.9.Reatividade	%	0	2,94	100	2,94			
6.10.Centralização	%	0	8,82	100	8,82			
6.11.Aprofundamento	%	0	23,53	100	23,53			
6.12.Organização	%	0	47,06	100	47,06			
6.13.Promoção do desempenho	%	0	55,88	100	55,88			
6.14.Inadequação	%	0	0,00	100	0,00			
6.15.Tácito	%	0	11,76	100	11,76			
6.16.Inovação	%	0	38,24	100	38,24			
	média		34,56					
C - Universidade Corporativa								76,83
7 - Conhecimento Gerencial	nível	1	1,88	3	62,67	44,00		
8 - Visão favorável à implantação	nível	1	2,91	3	97,00	95,50		
9 - Opinião de viabilidade	grau	1	2,82	3	94,00	91,00		
D - Ambiente do Conhecimento								75,71
10 - Ações fundamentais p/ Programa Ed. Organização	n.º	3	18	20	88,24	88,24		
11 - Prática das ações fundamentais								63,18
11.1.Pesquisa	grau	1	1,80	3	40,00			
11.2.Criação/produção de conhecimento	grau	1	2,48	3	73,91			
11.3.Parcerias	grau	1	2,39	3	69,64			
11.4.Permeabilidade/fluidez de informação	grau	1	2,25	3	62,50			
11.5.Aprendizagem coletiva	grau	1	2,27	3	63,64			
11.6.Disseminação da cultura organizacional	grau	1	2,20	3	60,00			
11.7.Envolvimento dos líderes no processo de aprendizagem	grau	1	2,64	3	82,00			
11.8.Disseminação das melhores prática	grau	1	2,38	3	68,75			
11.9.Utilização de novas tecnologias/liderança tecnológica	grau	1	2,12	3	56,00			
11.10.Educação à distância	grau	1	1,88	3	44,00			
11.11.Aprendizado sob medida	grau	1	1,91	3	45,45			

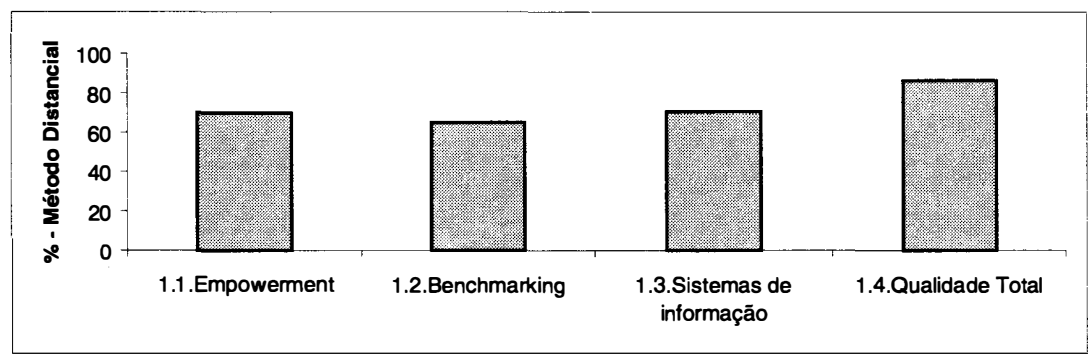
UNIVERSIDADE CORPORATIVA								
Sistema FIEP								
Quadro de Indicadores Analíticos								
INDICADORES	Leitura	Valor	Valor	Valor	Índice	Índice	Índice	Índice
	Dados	Péssimo	Empírico	Ótimo	Parcial	Sintético	Grupal	Global
11.12.Reais necessidades da organização	grau	1	2,30	3	65,22			
11.13.Currículos vinculados à estratégia	grau	1	2,35	3	67,39			
11.14.Capacidade para mudança	grau	1	2,32	3	66,00			
11.15.Mentalidade comum	grau	1	2,22	3	61,11			
11.16.Unidade cultural	grau	1	2,13	3	56,25			
11.17.Produtoras de baixo custo	grau	1	2,16	3	58,00			
11.18.Liderança em qualidade	grau	1	2,56	3	77,78			
11.19.Produtividade	grau	1	2,36	3	68,00			
11.20.Reconhecimento pela excelência	grau	1	2,56	3	78,00			
	média		2,26					
E - Competências Gerenciais							94,17	
12 - Grau de importância da habilidade/competência gerencial							91,34	
12.1.Aprender a aprender	nível	1	4,91	5	97,79			
12.2.Comunicação	nível	1	4,71	5	92,65			
12.3.Colaboração/Cooperação	nível	1	4,56	5	88,97			
12.4.Raciocínio criativo	nível	1	4,65	5	91,18			
12.5.Resolução de problemas	nível	1	4,64	5	90,91			
12.6.Conhecimento tecnológico	nível	1	4,12	5	77,94			
12.7.Conhecimento de negócios globais	nível	1	4,47	5	86,76			
12.8.Desenvolvimento de lideranças	nível	1	4,65	5	91,18			
12.9.Auto gerenciamento de carreira	nível	1	4,54	5	88,57			
12.10.Flexibilidade	nível	1	4,61	5	90,15			
12.11.Trabalhar em equipe	nível	1	4,74	5	93,38			
12.12.Empreender	nível	1	4,85	5	96,32			
12.13.Conhecimento do negócio próprio	nível	1	4,91	5	97,79			
12.14.Articulação Institucional	nível	1	4,48	5	87,12			
12.15.Orientação para o cliente	nível	1	4,74	5	93,38			
12.16.Orientação para resultados	nível	1	4,88	5	97,06			
12.17.Gestão de pessoas	nível	1	4,76	5	94,12			
12.18.Iniciativa/produtividade	nível	1	4,76	5	94,12			
12.19.Autodesenvolvimento	nível	1	4,74	5	93,38			
12.20.Domínio técnico dos produtos	nível	1	4,48	5	87,12			
12.21.Negociação e vendas	nível	1	4,47	5	86,76			
12.22.Elaboração do planejamento estratégico	nível	1	4,62	5	90,44			
12.23.Integridade e ética	nível	1	4,82	5	95,59			
12.24.Capacidade relacional	nível	1	4,82	5	95,59			
12.25.Pensamento sistêmico	nível	1	4,76	5	93,94			
12.26.Cultura geral	nível	1	4,64	5	90,91			
12.27.Domínio de idiomas	nível	1	4,21	5	80,15			
12.28.Tomada eficiente de decisões	nível	1	4,76	5	94,12			
	média		4,65					
13 - Expectativa quanto atendimento das neces. de treinamento	grau	1	2,94	3	97,00	97,00		

4.1 GESTÃO

4.1.1 Grau de Disponibilização das Ferramentas de Gestão

Em termos gerais a disponibilização de ferramentas de gestão ocorre positivamente na organização, existindo homogeneidade em sua distribuição. O que se destaca é a qualidade total em termos de índices superiores (86%) e do lado oposto o *benchmarking* que atingiu 65% . Esta diferença parece denotar uma visão mais tradicional, de empresa voltada para melhorias internas, sem buscar no mercado suas referencias para tomada de posições estratégicas.

Figura 1 – Grau de disponibilização das ferramentas de gestão



Segundo ULRICH (1997, p.84) as informações deduzidas das práticas e princípios organizacionais propiciadas pelo *benchmarking*, são ferramentas valiosas por fortalecer o pensamento mais amplo, evidenciar compromisso com a mudança e ajudar a estabelecer uma diretriz em relação a qual possa se mensurar o progresso, sendo um pré-requisito valioso na construção da competitividade organizacional.

4.1.2 Grau de Importância das Ferramentas de Gestão

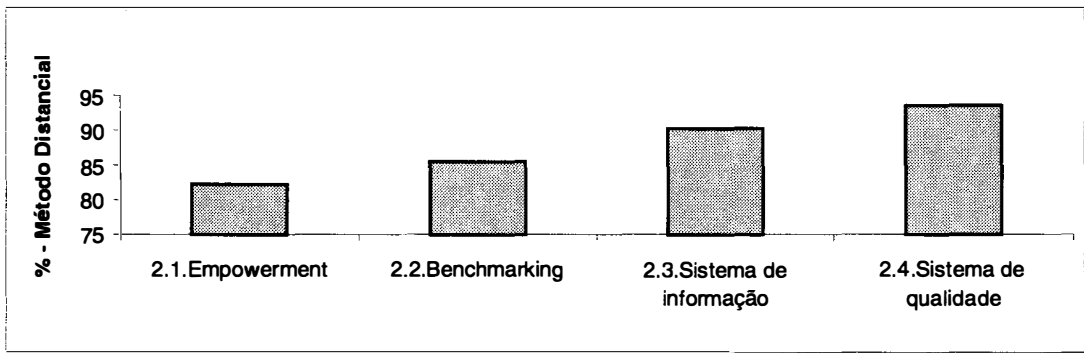
Quando a importância atribuída às ferramentas de gestão, a melhor avaliada pelos gestores, foi a que mais utilizam (sistema de qualidade), sendo a menos

importante o *empowerment*, embora tenham todos apresentado nível de importância superior a 82%. Esta constatação é reveladora, pois segundo NONAKA (1997), “quanto maior a percepção do percentual de importância das ferramentas de gestão maior a propensão para formação de uma nova estrutura organizacional”.

Ainda que menos pontuado o *empowerment* é importante, já que nas organizações que aprendem os indivíduos possuem liberdade de resolver problemas, têm voz ativa nos processos dos quais fazem parte e utilizam o raciocínio e o censo crítico para a produção de conhecimento (PEREIRA, 2001).

É interessante observar a sincronização da disponibilização das ferramentas com a opinião da importância das mesmas. Ou seja, a representatividade da pesquisa está em identificar a opinião com a condição concreta, onde os índices tiveram as mesmas ponderações.

Figura 2 – Importância das ferramentas de gestão



Com relação ao *benchmarking*:

- 55% consideram que é a busca da melhoria contínua para superar desafios.
- 13% consideram uma visão e posicionamento da empresa.
- 13% consideram que é essencial para avaliar, mensurar e comparar as ações com as do mercado.
- 9% consideram como troca de rumo e/ou padrão de qualidade.

5% consideram que fortalece as ações.

5% consideram que é ser referência no modelo produto.

Com relação ao *empowerment*:

32% consideram que torna os indivíduos mais pró-ativos pelo compartilhamento.

29% consideram que agiliza as ações da ponta, dando respostas rápidas aos clientes.

19% consideram que cria comprometimento e agilidade na tomada de decisões.

10% consideram que contribui para a resposta final e rápida.

5% consideram uma auto – motivação.

5% consideram novas idéias para incrementar o processo

Com relação ao sistema de informação:

26% consideram que avaliam os resultados e metas, identificando as melhores decisões.

22% consideram que torna as decisões mais rápidas

18% consideram fundamental para o sucesso entre os concorrentes, pois se conhece a estratégia e melhora o inter-relacionamento.

18% consideram que evita distorções nos processos e permite acompanhá-los tendo a visão como um todo.

4% consideram agregador de atividades

- 4% consideram um pré- requisito para estar no mercado.
- 4% consideram que é compromisso de trabalho.
- 4% consideram que as informações devem circular dentro da organização

Com relação ao sistema de qualidade:

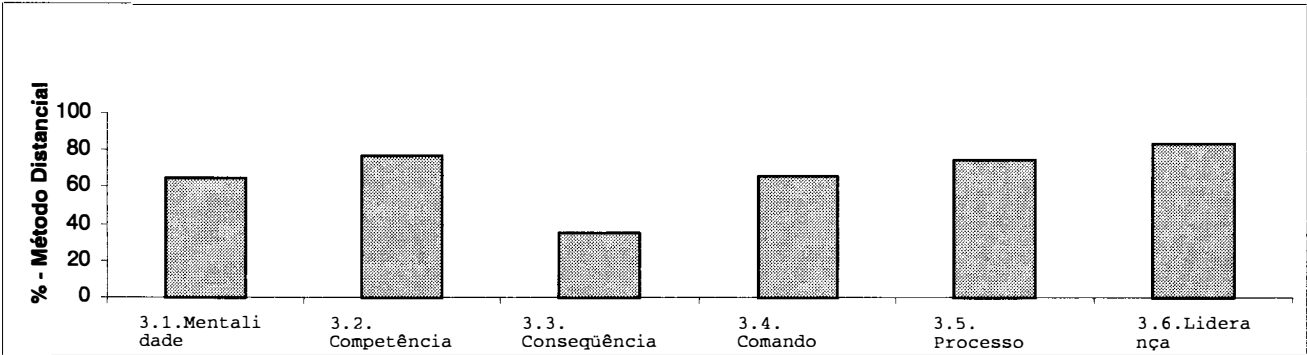
- 33% Consideram necessária a satisfação dos clientes.
- 29% Consideram que buscam a excelência de serviços e produto.
- 13% consideram que seja complementada pelas outras três ferramentas, pois quando se tem sistema de qualidade já se tem as outras implementadas.
- 13% Consideram que auxilia na gestão de processos e é essencial para a subsistência da organização.
- 8% Consideram importante a avaliação dos métodos e de níveis requeridos.
- 4% Consideram essencial à aceitação no Mercado de Trabalho.

4.1.3 Avaliação da arquitetura da capacidade organizacional (nível de ação gerencial estratégica)

A análise permite determinar que ações gerenciais estratégicas necessitam ser incrementadas para efetivar a estratégia empresarial da Organização.

Na avaliação da arquitetura presente da organização avaliou-se sua capacidade organizacional para atingimento de metas estratégicas através, da pontuação dos fatores que definem o modo de operação das organizações, tendo-se obtido 67% de satisfação.

Figura 3 – Avaliação da arquitetura da capacidade organizacional



Dentre os fatores avaliados, os que atingiram maior nível de satisfação são a liderança (84%), e a mentalidade comum (85%), indicando coesão inferindo que, devido à expressiva liderança, ações gerenciais poderão ser facilmente colocadas em prática.

Dentre os fatores selecionados, entendem os gestores que a organização apresenta deficiências na avaliação da gestão do desempenho no que tange a sistemas de avaliação e recompensas (falta de reconhecimento), da mesma forma que a avaliação demonstra a relativa precariedade da existência de processos para adaptar e transformar a organização.

4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

4.2.1 Nível de Classificação do Programa de T&D

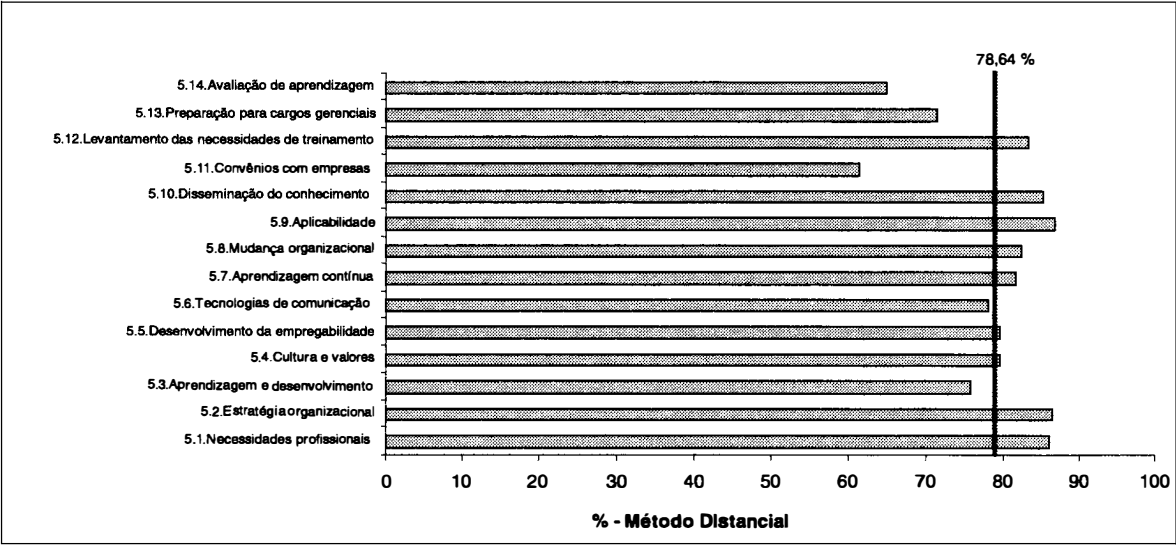
Com relação à classificação, programa de T&D teve 70% de aprovação.

4.2.2 Desempenho do Programa de T&D

Quanto aos indicadores do programa de treinamento oferecido pela organização, os gestores avaliaram como mais crítica a indisponibilização de parcerias e convênios com outras instituições, o que confirma a ausência do *benchmarking* analisado no item 1 e também como deficitário o plano de avaliação

de aprendizagem, o que parece se caracterizar como falha no sistema de mensuração, seja de resultados, seja de processos.

Figura 4 – Desempenho. do Programa de T&D



Outro aspecto se refere a baixa satisfação com relação à preparação para cargos gerenciais.

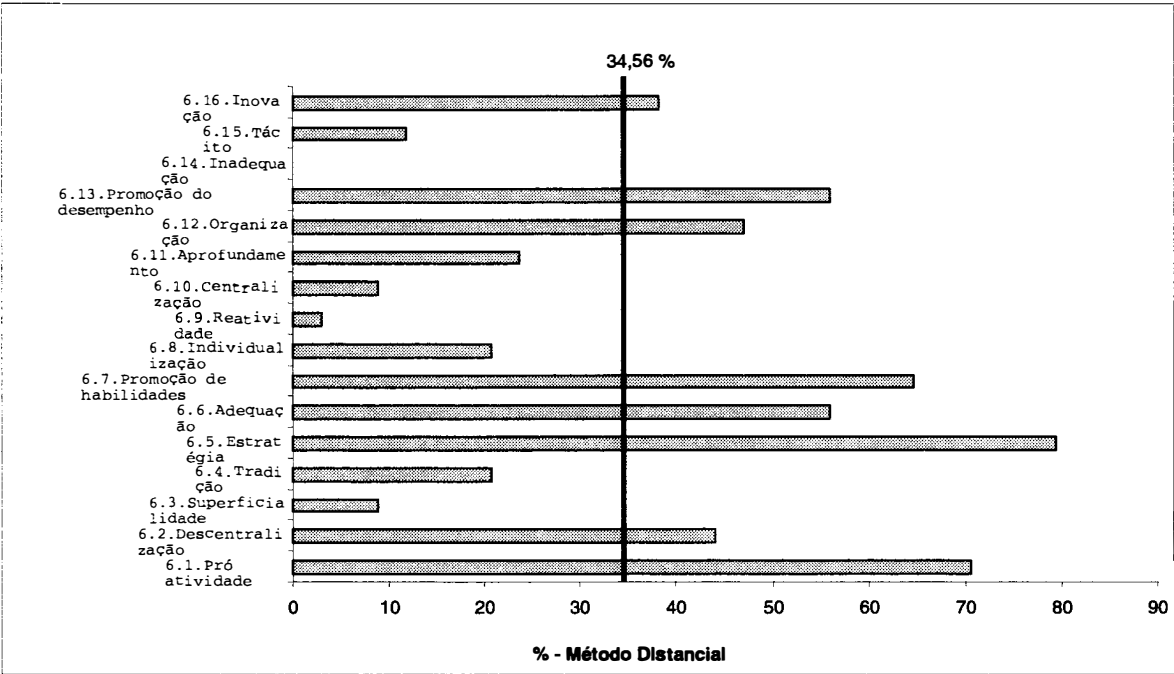
Um ponto positivo para a U.C. e, um dos requisitos mais respeitados é a vinculação do treinamento à estratégia organizacional e a aplicabilidade do conhecimento ao produto ou serviço.

4.2.3 Adaptabilidade da aprendizagem organizacional

As características que melhor retratam o processo de aprendizagem vigente no Sistema apresentam avaliação positiva nos itens de pró-atividade dos programas, desenvolvimento de habilidades, promoção do desempenho e novamente à vinculação à estratégia.

Os aspectos negativos que mais se destacaram são a individualidade e a tradicionalidade dos processos.

Figura 5 – Demonstrativo da adaptabilidade da aprendizagem organizacional

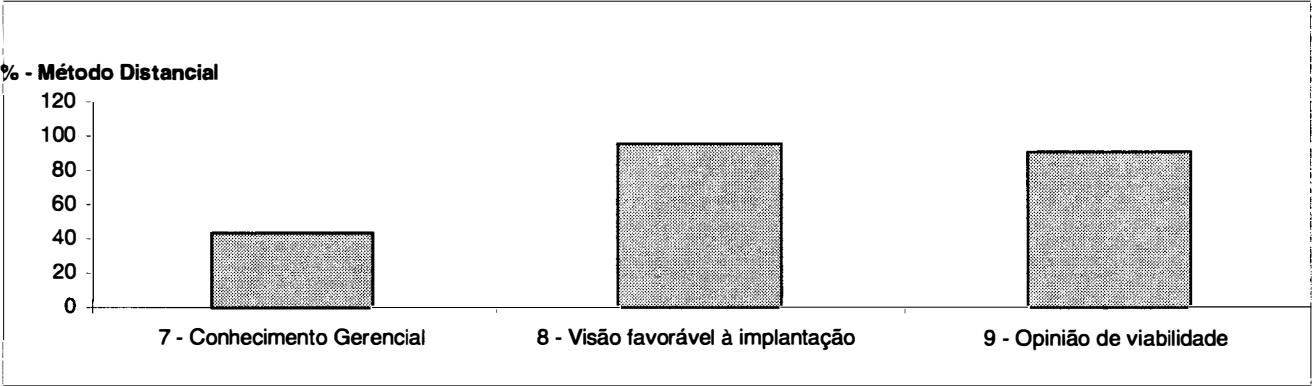


4.3 ASPECTOS DE VIABILIDADE

4.3.1 Universidade Corporativa

Conforme destacado inicialmente a falta de conhecimento sobre o tema é demonstrado na figura 6, cujos indicadores são abordadas de forma detalhada a seguir.

Figura 6 – Comparativo entre o conhecimento sobre U.C., Visão favorável à implantação e a opinião de viabilidade



4.3.2 Conhecimento sobre o U.C.

Apenas 44% dos gestores têm conhecimento sobre universidade corporativa, o que caracteriza falta de informação a respeito.

4.3.3 Visão favorável à implantação

Apurou-se índice de 95,5% dos gestores favoráveis à implantação de uma Universidade Corporativa no Sistema FIEP. Entre as justificativas apresentadas pelos respondentes, relaciona-se:

55% consideram que por ser um modelo aprovado no exterior é plausível que se implante Universidade Corporativa, por se trabalhar com tecnologia, melhorando assim o planejamento estratégico da organização.

22% consideram que este alinhamento correto para a organização, pode baratear custos e aumentar a qualidade, sempre inovando e dando forças para o processo de integração das entidades

15% consideram que a Universidade Corporativa satisfaria as necessidades de aperfeiçoamento para funcionários e líderes.

4% consideram que o corpo funcional do sistema está com grande desnível de escolarização.

4% Consideram que diversidade de competências existentes nas entidades que compõe o sistema seria um empecilho.

4.3.4 Opinião de viabilidade

Este indicador apresenta nível de satisfação de 91%, sendo que os respondentes assim se manifestaram:

53% consideram que pode dar certo se houver um planejamento consistente, pois o sistema possui recursos humanos para as atividades afins; a organização se torna mais competitiva e vem de encontro com o conhecimento geral dos objetivos.

17% consideram que haveria uma preparação constante no desenvolvimento de talentos humanos, alinhando-os com a política e crescimento da organização.

13% consideram que seria um caminho para excelência.

13% consideram que precisam ter continuidade dos temas abordados, tanto para colaboradores como para o corpo gerencial.

4% consideram que visando o aprimoramento constante, ajudaria enormemente em qualificar e integrar os colaboradores do sistema.

Dentre os obstáculos ou dificuldades elencados pelos respondentes destaca-se:

38% consideram que o problema seja a aceitação do treinamento e o comprometimento com o mesmo.

25% consideram que a diferença cultural, características individuais de cada entidade, seja a principal dificuldade.

18% consideram custos e falta de tempo dos talentos humanos um obstáculo.

16% consideram que a dificuldade esteja na disponibilidade de tempo.

3% consideram que nem todos os núcleos não possuem Intranet seja a principal dificuldade.

4.4 AMBIENTE DO CONHECIMENTO

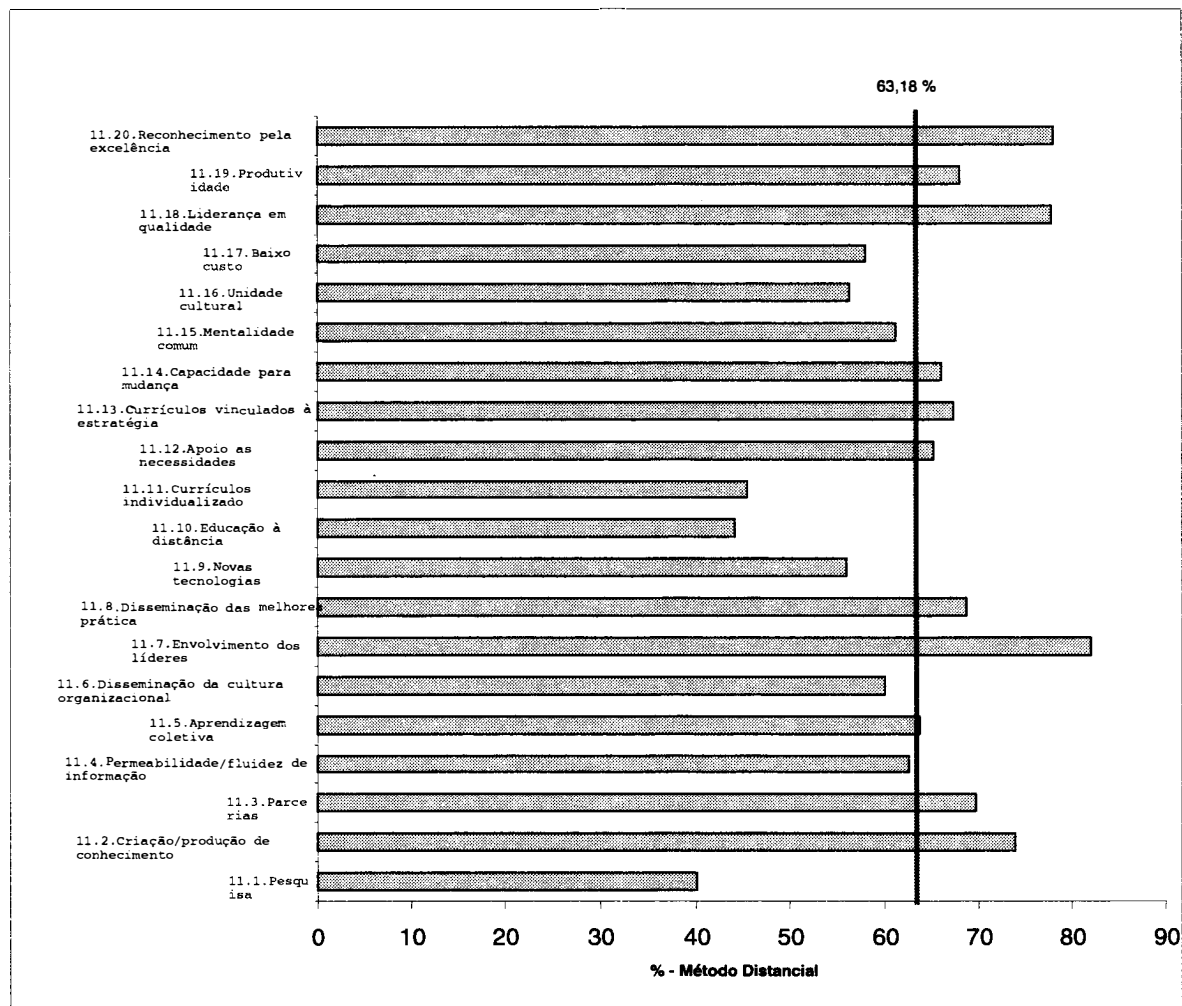
4.4.1 Ações Fundamentais para o Programa Ed. Organização

Os aspectos listados obtiveram satisfação de 88%, confirmando a importância atribuída à educação pelos gestores que conferiram ênfase à liderança e seu envolvimento nos programas de educação, ao reconhecimento pela excelência, a pesquisa e uso de novas tecnologias (inclusive educação à distância), além da necessidade do desenvolvimento de parcerias.

4.4.2 Ações praticadas no Programa de Educação da Organização

Na figura 7 encontram-se avaliadas as ações de educação efetivamente praticadas na organização com índice de satisfação de 63%, aquém, portanto, da expectativa dos setores.

Figura 7 – Avaliação das ações de educação praticadas na organização



Dentre os aspectos praticados nos programas de educação da organização, merecem destaque por sua performance, o envolvimento dos líderes, o reconhecimento pela excelência, a liderança em qualidade, a produtividade, as parcerias e a disseminação das melhores práticas. Coincidentemente são aspectos julgados fundamentais pelos gestores.

Aspectos como aprendizagem coletiva, difusão da cultura organizacional, unidade cultural, mentalidade comum e fluidez de informação situam-se no patamar médio de satisfação.

Foram pouco satisfeitos os aspectos de pesquisa, educação à distância, e baixo custo.

Uma análise do conjunto de aspectos avaliados permite inferir que o culto pela qualidade permeia a organização que apresenta deficiência na unificação das entidades do sistema em prol de uma cultura comum.

4.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

4.5.1 Expectativas quanto ao atendimento das necessidades de formação profissional pela U.C.

97% dos gestores do sistema consideram que um programa de educação continuada através de U.C. atenderia suas necessidades de desenvolvimento profissional. Os motivos apresentados pelos respondentes são os abaixo discriminados:

30% consideram que irá melhorar o sistema de gestão e o desenvolvimento humano da organização.

23% consideram que o investimento será para atender as habilidades e aperfeiçoamento dos colaboradores nas competências necessárias.

20% consideram que a Universidade Corporativa irá possibilitar o desenvolvimento próximo à realidade e haverá maior troca de informações entre gestores.

10% consideram que estariam sempre atualizados quanto ao mercado e difusão nos produtos do sistema.

7% consideram que precisaria ter mais parceria com outra universidade e entidades.

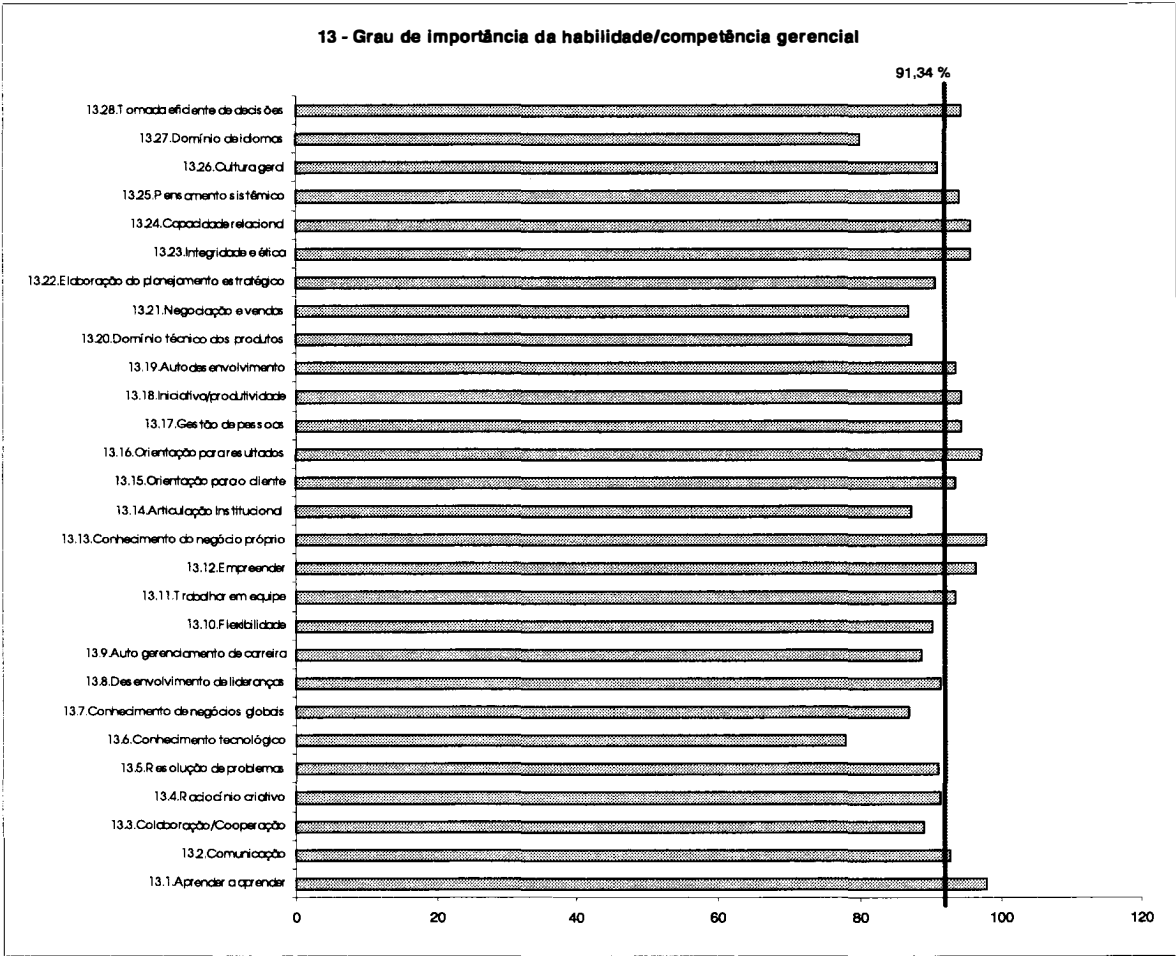
7% consideram que o investimento trará qualidade e lucro para a entidade.

3% consideram que oportuniza o crescimento e fortalecimento da equipe.

4.5.2 Grau de importância de habilidades e competências gerenciais

O índice de satisfação com relação à importância das habilidades e competências gerenciais consideradas para a atuação dos gestores atingiu 91%. A figura 8 ilustra de forma analítica esta avaliação.

Figura 8 – Grau de importância atribuído às habilidades e competências gerenciais



Não obstante a média alcançada pelos indicadores, merecem destaque, pelos índices apresentados, as seguintes competências: aprender a aprender, comunicação, trabalho em equipe, empreendedorismo, conhecimento do negócio próprio, orientação para o cliente, orientação para o resultado, gestão de pessoas, iniciativa, autodesenvolvimento, integridade e ética, capacidade relacional, pensamento sistêmico e tomada eficiente de decisões.

Paradoxalmente, em virtude de análises anteriores, para uma organização que prima pela qualidade apresentaram pior desempenho conhecimento tecnológico e o domínio técnico dos produtos. Foram ainda considerados de menor importância o conhecimento de negócios globais e negociações e vendas, a cultura geral e o domínio de idiomas, constatando pouca preocupação com a competitividade do mercado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A liderança agregadora é marca inequívoca do Sistema FIEP. O comprometimento sustentado por parte do CEO, gerentes seniores e de nível médio com a proposta de Universidade Corporativa está evidenciado. Se, de um lado os Gerentes de nível médio demonstram não conhecer o modelo, de outro manifestam consenso sobre sua aplicabilidade. Justifica-se tal paradoxo: basta consultar as missões e metas estratégicas de cada entidade que compõe o sistema para verificar que a Organização está permeada de objetivos compartilhados no desenvolvimento de competências, na qualificação, formação e educação.

Ademais, embora o processo de aprendizagem na empresa apresente algumas características identificadas com àquelas do modelo sugerido, os gestores classificam como tradicional o programa de treinamento e desenvolvimento, mormente deficitária nos aspectos de avaliação e mensuração do desempenho, e têm forte expectativa de que suas necessidades de formação e desenvolvimento profissional possam ser atendidas através de um programa de educação continuada oferecido por uma Universidade Corporativa.

No rol de habilidades e competências, o pensamento sistêmico, a capacidade de trabalho em equipe a disposição de aprender a aprender, dentre outras de igual importância, foram avaliados, pelos gestores, como fundamentais para o desenvolvimento de ações gerenciais, o que permite inferir estarem aptos a ocupar o papel que lhes é destinado na construção de um ambiente de aprendizagem, condição precípua para a implementação de uma Universidade Corporativa no Sistema.

Obstáculos há, e ações vêm sendo tomadas para superá-los.

O sistema é composto de entidades que apresentam características culturais diferenciadas e, segundo seus gestores é deficiente na realização de parcerias. Não obstante uma Universidade Corporativa prescindir de uma sede física, o Sistema construiu um complexo – o CIETEP –visando criar um símbolo de desenvolvimento de uma cultura comum às suas entidades, e da disposição à parceria proativa com as Instituições de educação superior e de pós graduação que abriga.

Resta incrementar o *benchmarking*, pouco praticado e valorizado, bem como alertar os gerentes da necessidade do conhecimento de negócios globais assim como de seu envolvimento em negociação e vendas, ações imprescindíveis para a criação e manutenção das aludidas vantagens em um mercado competitivo.

O que se recomenda é que, a exemplo do que foi feito neste estudo, que contemplou a unidade do sistema FIEP, cada uma de suas entidades utilize os elementos da pesquisa para avaliar seu ambiente e possa estabelecer as ações gerenciais necessárias para a viabilização da implementação de uma Universidade Corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O método das Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ARAUJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CADASTRO Industrial do Paraná .Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2001.

CAMPOS, Celso José de. Empresa, núcleo de ensino e aprendizado. **Conjuntura Econômica**, jul, 2001.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de . Gestão de Competências: uma nova(?) abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, set/out, 1998.

CASTRO, Alfredo Pires. A importância dos Times de Trabalho – Reais e Virtuais – no processo de gestão do conhecimento In: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas: **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação Corporativa: Um Avanço na Gestão Integrada do desenvolvimento Humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Tomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUTRA, Joel. Desenhando Programas de desenvolvimento a partir da identificação das Competências Essenciais. In: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas: **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: O Surgimento das Universidades Corporativas - 2º Seminário de Educação Corporativa** São Paulo: [s.n.],1999.

EDVISSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital Intelectual** : descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books,1998.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.fiepr.com.br>> Acesso em 2002.

FERREIRA, Ademir; FONSECA, Ana Carla e PEREIRA, Maria Izabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, Demerval. **Universidades Corporativas: uma Realidade no Mundo Empresarial**. T&D Desenvolvimento de Pessoas. 76. ed. São Paulo: [s.n.],1999.

GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. In: **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 3. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

GOODE, William J.; Hatt, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Nacional, 1985.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas** – São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne. **Expandindo o Raio de Ação: Forjando parcerias com fornecedores, clientes e instituições de ensino superior -2º Seminário de Educação Corporativa**. São Paulo: [s.n.], 1999.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**, 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PEREIRA, Cláudio de Souza. Aprendizagem, Educação e Trabalho na Sociedade do Conhecimento. **Revista de Administração Pública**, nov-dez, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais**, 6.ed. Rio Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation – **Harvard Business Review**, p.79-91, mai-jun, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SENGE, Peter et al. **A Quinta Disciplina: Caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHMUKLER, Adolfo; ALBINO, João Pedro. Tecnologia como fator crítico na gestão do conhecimento organizacional. In: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas: **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editors, 1999.

SLIWANY, Regina Maria. **Sociometria: como avaliar a qualidade de vida em projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1977.

SVEILEY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando pio de conhecimento**, Rio de Janeiro: [s.n.],1980.

TEECE, D.J.; PISANO, G. e SHUEN, A. **Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy: Four paradigms of Strategic Management**. University of California at Berkeley, 1990.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade Corporativa: Parceria Possível entre empresa e universidade tradicional . **Revista de Administração Pública**, n.5, set-out., 2000.

VITELLI, Ana Paula Dente. **Universidades Corporativas: fonte de vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento?** 24º Encontro da ANPAD 2000.

ANEXOS

ANEXO I

REFERENCIAL DOS INDICADORES

Aspectos de Gestão e Aprendizagem

Verificam a estrutura gerencial e a capacidade de aprendizagem da organização.

A. Gestão

A gestão é avaliada pelas ferramentas de gestão que dispõem as unidades do sistema bem como sua importância.

1. Grau de disponibilização das ferramentas de gestão

O quanto cada uma das ferramentas de gestão: empowerment, benchmarking, sistemas de informações, gestão pela qualidade total está presente na organização. Mensurados numa escala de 0 (inexistente) a 4 (disponibilizado) e apresentado o indicador como a média de disponibilização das ferramentas.

2. Percentual de importância das ferramentas de gestão

3. Nível de ação gerencial

As ações gerenciais são avaliadas atribuindo-se notas de 1 a 10 (sendo 10 a nota máxima). A média das notas obtidas forma o nível de ação gerencial.

B. Aprendizagem Organizacional

Avalia o programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e a capacidade de mudança da organização.

4. Nível de classificação do programa de T&D

O programa de T&D das unidades foi avaliado por seus gestores numa escala de 1 a 4, sendo 1-fraco, 2-regular, 3-bom e 4-excelente.

A média ponderada das avaliações forma o nível do treinamento e desenvolvimento.

5. Desempenho do programa de T&D

O desempenho do programa de T&D foi avaliado numa escala de 0 a 4, sendo 4 o melhor desempenho. A média ponderada dos fatores relevantes do programa constitui o desempenho do programa.

6. Adaptabilidade da aprendizagem organizacional

Características como superficialidade, inadequação, tradicionalismo conferem ao processo de aprendizagem uma inadaptabilidade a mudanças. Este indicador mede a frequência relativa de características favoráveis ao desenvolvimento da Universidade Corporativa como a pró-atividade, inovação e promoção de habilidades e desempenho. O indicador apresenta a média percentual das características favoráveis.

Aspectos de viabilidade da Universidade Corporativa

Este grupo mede o conhecimento/opinião sobre o conceito de Universidade Corporativa, as ações determinantes de um ambiente de conhecimento e a capacidade gerencial para a viabilização de um ambiente de aprendizado.

7. Conhecimento Gerencial

Os gestores avaliaram numa escala de 1 (nenhum) a 3 (domínio completo) o seu conhecimento sobre o conceito de Universidade corporativa.

8. Visão favorável à implantação

Os gestores avaliaram a existência de motivos que justifiquem a criação de uma Universidade Corporativa entre as unidades do Sistema FIEP. O nível 3 significa a existência de excelentes motivos. Alguns motivos foram mencionados nos comentários das questões.

9. Opinião de viabilidade

Os gestores avaliaram a viabilidade de implantação da Universidade Corporativa entre as unidades do Sistema FIEP. O nível 3 significa viável. Alguns comentários para a opinião de viabilidade foram registrados em questão aberta do questionário.

D. Ambiente de Conhecimento

Verifica se o ambiente das unidades possui e prioriza as ações fundamentais para a existência da Universidade Corporativa.

10. Número de aspectos fundamentais praticados na organização

Os aspectos fundamentais de um programa de educação para a organização foram alistados e foi solicitado que fossem identificados quais os aspectos considerados fundamentais. O indicador mede o número médio de aspectos identificados pelos indivíduos que responderam a pesquisa.

11. Percentual de ações fundamentais praticadas

Os mesmos 20 aspectos listados no indicador de ações fundamentais para o programa de educação na organização foram avaliados pelo percentual de indivíduos que praticavam cada um dos aspectos. Ou seja, o indicador é constituído pela média da razão entre o total de marcações de cada aspecto e o número de pessoas que responderam o questionário na unidade.

E. Competências Gerenciais

Verifica as competências gerenciais necessárias para o desenvolvimento e implantação da Universidade Corporativa bem como a expectativa de atendimento as necessidades de treinamento.

12. Grau de importância das habilidades/competências gerenciais

As habilidades/competências foram alistadas e avaliadas numa escala de 1 a 5. A média obtida representa o nível das habilidades / competências.

13. Expectativa quanto ao atendimento das necessidades de treinamento

Verifica o grau de expectativa quanto ao atendimento das necessidades de formação/desenvolvimento profissional que podem ser atendidas através de um programa de educação contínua para os gestores. O nível 3 representa grau máximo de expectativa.

Nota: Os comentários das questões abertas (por exemplo a questão 10) reforçam e enriquecem a análise por complementá-la, mostrando a consistência dos indicadores.

Os parâmetros dos indicadores seguiram a escala elaborada no questionário de avaliação, com exceção do parâmetro do indicador 3 (nível de ação gerencial), cujo valor mínimo encontrado na avaliação foi o nível 2.

ANEXO II
QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Nome da Organização que atua:

Cargo: _____

A. INDICADORES DE GESTÃO

1) Classifique o grau de disponibilização das seguintes ferramentas de gestão na sua Organização, numa escala de 0(inexistente) a 4 (máximo de disponibilização).

FERRAMENTAS	0	1	2	3	4
Empowerment					
Benchmarking					
Sistemas de informações					
Gestão pala Qualidade Total					

2) Assinale as ferramentas que considera importantes e por que. Outras?

FERRAMENTAS	POR QUE
Empowerment	
Benchmarking	
Sistema de informação	
Sistema de qualidade	

CONCEITOS: baseado em (ARAÚJO, Luis C. Organização, Sistemas e Métodos, 2001).

BENCHMARKING: processo contínuo de longo prazo, sistemático e organizado para comparar (avaliar), interna (unidades operacionais) e externamente, processos de trabalho das organizações identificadas como representantes das melhores práticas, com objetivo de melhoria organizacional.

EMPOWERMENT: ato de construir, desenvolver e incrementar o poder decisório dos indivíduos da organização, por meio da cooperação, compartilhamento e trabalho em conjunto com o objetivo de minimizar a hierarquia ou distância entre as frações organizacionais.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES: apresentação de fluxos de informação e estabelecimento de vinculações com o processo decisório na organização, permitindo visão sistêmica do todo organizacional, tendo como um dos objetivos a criação de uma filosofia e estrutura de comunicação de treinamento que assegurem aos gestores conhecimento adequado e preparação apropriada.

GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: metodologia voltada para a busca pela excelência, filosofia em que a eliminação do retrabalho e a obsessão pelo “defeito zero” são regras inafastáveis para as organizações que desejam permanência e lucro, objetivando a satisfação do cliente (interno ou externo).

3) Dadas as prioridades organizacionais para o atingimento de metas estratégicas, atribua notas de 1 (mínimo) a 10 (máximo) a cada uma das capacidades organizacionais praticadas na organização:

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	NOTAS (1 – 10)
<u>Mentalidade comum</u> : Em que medida a organização possui mentalidade (cultura) comum?	
<u>Competência</u> : Em que medida a organização têm as competências necessárias (conhecimento, qualificação, habilidades) para atingir metas futuras?	
<u>Consequência</u> : Em que medida a organização possui sistema de gestão do desempenho (mensuração, premiação e incentivos) para atingir metas futuras?	
<u>Sistema de comando</u> : Em que medida a organização possui estrutura organizacional, sistemas de comunicação e políticas para atingir metas futuras?	
<u>Processo de trabalho/Capacidade para Mudança</u> : Em que medida a organização possui habilidades para melhorar processos de trabalho, mudar e aprender a fim de atingir metas futuras?	
<u>Liderança</u> : Em que medida a organização possui a liderança necessária para atingir metas futuras?	
<u>Outros/Comentários</u> :	

Fonte: ULRICH (1998)

B. AMBIENTE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ATUAL

4) Como classifica o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Organizacional:
() Fraco () Regular () Bom () Excelente

5) Conceitue o Programa de Treinamento e Desenvolvimento oferecido pela Organização; numa escala de 0 (inexistente) a 4 (máximo de atendimento):

INDICADORES	0	1	2	3	4
Atende as suas necessidades profissionais.					
Está vinculado à estratégia organizacional.					
Cria uma abordagem sistemática da aprendizagem e desenvolvimento na Organização.					
Difunde a cultura e os valores da Organização.					
Contribui para o desenvolvimento da empregabilidade.					
Utiliza-se de novas tecnologias de comunicação e informação.					
Estimula a aprendizagem contínua.					
Contribui para o processo de mudança Organizacional.					
Tem aplicabilidade.					
Oportuniza a criação e disseminação do conhecimento.					
Dispõe de convênios com empresas externas e/ou estrangeiras para os funcionários dos vários níveis.					
Realiza levantamento sistemático das necessidades de treinamento.					
Oferece preparação sistemática para cargos gerenciais.					
Dispõe de plano de avaliação de aprendizagem eficiente.					

6) Assinale as alternativas que melhor correspondem ao processo de aprendizagem na Organização:

- ☐ Pró- ativo

☐ Descentralizado

☐ Superficial

☐ Tradicional

☐ Estratégico

☐ Adequado

☐ Promove o aumento de habilidades

☐ Individual
- ☐ Reativo

☐ Centralizado

☐ Aprofundado

☐ Organizacional

☐ Promove o aumento de desempenho

☐ Inadequado

☐ Tácito

☐ Inovador

C.UNIVERSIDADE CORPORATIVA

“Universidade Corporativa é uma solução para o alinhamento das iniciativas de educação com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva sustentável, por meio de um ambiente de aprendizado permanente”.(VITELLI,2000)

7) Qual o conhecimento que possui sobre Universidade Corporativa:

- ☐ Nenhum

☐ Básico

☐ Domina

8) Na sua opinião, existem no Sistema FIEP, motivos que justificam a criação de uma Universidade Corporativa envolvendo FIEP, SENAI, SESI e IEL?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Talvez

Comente Sinteticamente:

9) Considera viável a implantação de uma Universidade Corporativa para o Sistema FIEP?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Talvez

Comente Sinteticamente:

Quais os possíveis obstáculos / dificuldades?

D. AMBIENTE DO CONHECIMENTO

10) Assinale dentre os aspectos listados os que considera fundamentais na estruturação e realização / funcionamento de um Programa de Educação para a Organização.

11)Dentre eles, assinale, quais são praticados, atribuindo conceito de 1 (mínima prioridade) a 3 (máxima prioridade) :

ASPECTOS	FUNDAMENTAIS	PRATICADOS
Pesquisa		
Criação/produção de conhecimento		
Parcerias com instituições educacionais/empresas		
Permeabilidade/ fluidez de informação		
Aprendizagem coletiva		
Disseminação da cultura Organizacional		
Envolvimento dos líderes no processo de aprendizagem Organizacional		
Disseminação das melhores práticas		
Utilização de novas tecnologias/liderança tecnológica		
Educação a distância		
Currículo individualizado/aprendizado sob medida		
Apoio às reais necessidades da organização		
Currículos vinculados à estratégia dos negócios		
Criar capacidade para mudança		
Criar mentalidade comum		
Unidade cultural		
Baixo custo de produção		
Liderança em qualidade		
Produtividade		
Reconhecimento pela excelência		

E. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

“Muita pouca energia foi gasta na liderança e no desenvolvimento do talento de liderança, porque um ambiente complacente assim o permitiu. Os ambientes não vão mais tolerar a liderança medíocre. A boa notícia é que muito se sabe sobre o que é preciso para ser um líder eficiente, e pouco se sabe acerca de como desenvolver esses atributos”, (GALBRAITH, 1993)

12) Abaixo estão relacionadas habilidades e competências gerenciais. Assinale, elencando o grau de importância de 1 (mínimo de importância) a 5 (máximo de importância), as que considera essenciais para sua atuação como gestor:

HABILIDADES / COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Aprender a aprender continuamente					
Comunicação					
Colaboração/ cooperação					
Raciocínio criativo					
Resolução de problemas					
Conhecimento tecnológico					
Conhecimento de negócios globais					
Desenvolvimento de lideranças					
Auto gerenciamento de carreira					
Flexibilidade					
Trabalhar em equipe					
Empreender					
Conhecimento de seu negócio					
Articulação institucional					
Orientação para o cliente					
Orientação para resultados					
Gestão de pessoas					
Iniciativa/pro-atividade					
Autodesenvolvimento					
Conhecimento e domínio técnico dos produtos e serviços					
Negociação e vendas					
Elaboração de planejamento estratégico					
Integridade e ética					
Capacidade relacional					
Pensamento sistêmico					
Cultura geral					
Domínio de idiomas					
Tomada eficiente de decisões					
Outras:					

Fonte: COSTA (2001)

13) As suas necessidades de formação/desenvolvimento profissional poderiam ser atendidas através de um Programa de Educação Continuada para gestores, oferecido por uma Universidade Corporativa do Sistema FIEP?

() Sim

() Não

() Talvez

Por que?

14) Caso deseje, utilize o espaço abaixo para observações e comentários:

86937

BIDEN
MARIO F. NUNO J. SIMONSEN
FUNDACAO G. ULIO VARGAS

309405

23/8/2002