

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A  
UNIVERSIDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Sibeli Paulon Ferronato**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2005**

# **A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**por**

**Sibeli Paulon Ferronato**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração, Área de concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2005**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-graduação em Administração**

A comissão Examinadora abaixo-assinada, a prova a dissertação

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Elaborado por  
**Sibeli Paulon Ferronato**

**Requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Vitor Francisco Schuch Jr, Dr. (UFSM)**  
(Professor/Orientador)

**Maria Ivete Fossa, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Cláudia Medianeira Rodrigues, Dr<sup>a</sup>. (UFRGS)**

**Márcia Zampieri, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Santa Maria, 27 de abril de 2005.**

*O desenvolvimento humano pode ser comparado a uma rosa, que para tornar-se vistosa, atraente e perfumada precisa ter o coração de uma rosa, buscar o sol entre os espinhos, romper as sépalas e desabrochar para o mundo.*

Sibeli Ferronato

## **AGRADECIMENTOS**

Com esse trabalho, cumpre-se a etapa final do Curso de Mestrado em Administração, com foco em Estratégia e Competitividade, oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria – RS, e também finalizo uma etapa de minha vida acadêmica.

Nessa oportunidade gostaria de agradecer a todos que contribuíram para essa grande conquista. Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pela inteligência e força.

Agradeço, em especial, aos meus pais pela educação recebida, pelo apoio e incentivo para sempre ir mais longe e acreditar em mim.

Agradeço, também, ao meu esposo estar presente do meu lado, com compreensão, paciência e dedicação; aos professores do PPGA/UFSM pelos conhecimentos e pela visão didática e de negócio transmitidas a nós, alunos; ao Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr. pelas orientações e o apoio recebido para a realização desse trabalho; e aos colegas da Primeira Turma de Mestrado em Administração da UFSM. A convivência e a troca de idéias fizeram a diferença.

Valeu todo o esforço e a dedicação.

Muito obrigado a todos pelas lições recebidas e que ajudaram a tornar-me uma rosa completa e feliz.

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de pós-graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Autora: Sibeli Paulon Ferronato  
Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.  
Data e local da defesa: Santa Maria, 27 de abril de 2005.

Esse trabalho possui como maior objetivo pesquisar as Universidades Corporativas (UCs) em empresas brasileiras, e busca verificar se a denominação de UNIVERSIDADE empregada à estrutura interna de educação corporativa está associada aos princípios da Universidade de Educação Superior (UES) brasileira. Como pergunta de pesquisa tem-se: a concepção e as ações da Universidade Corporativa, em empresas brasileiras, estão associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as Universidades de Educação Superior? Para respondê-la busca-se realizar os seguintes objetivos: descrever os princípios que caracteriza a UES no Brasil, identificando sua concepção e suas ações; revisar na literatura brasileira conceitos, teorias, exemplos e relatos sobre as UCs, desenvolvendo uma contextualização do tema no Brasil e caracterizando-as; identificar a concepção e as ações das UCs; analisar a relação entre a UC e a UES, no que se refere à concepção e às ações; e verificar até aonde a UC possui sua concepção e ações associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as UES. O referencial teórico pesquisado fundamenta a pesquisa. Esse foi dividido em três subtítulos, a saber: a evolução da gestão do conhecimento nas organizações (treinamento de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos e educação corporativa); a Universidade de Educação Superior (concepção e ações); e a Universidade Corporativa (concepção). A partir de então foram formulados os oito princípios que caracterizam a UES, que são o filosófico, da liberdade, da formação básica e geral, do ensino, da pesquisa, da extensão, da democracia e da prática cultural. A metodologia aplicada no estudo foi uma pesquisa com abordagem empírico-analítica, do tipo levantamento, com a aplicação de um questionário a 12 empresas que possuem sua estrutura de educação denominada Universidade Corporativa e que estão entre as 100 Melhores Empresas Para se Trabalhar no Brasil e entre as 100 Melhores e Maiores Empresas no Brasil, ambas na Edição de 2003, da Revista Exame, Editora Abril. As variáveis da pesquisa são a concepção e as ações das Universidades e foram operacionalizadas através do Método de Likert (Sistemas Administrativos, num contínuo de 1 a 20). Para a análise utilizou-se de planilhas eletrônicas e o cálculo de fórmulas como médias e contagem, no qual geraram gráficos e auxiliaram na conclusão da pesquisa. Como conclusão do trabalho tem-se que a UC possui os princípios filosófico, da liberdade, da formação básica e geral, do ensino, da pesquisa, da extensão e da prática cultural e não possui o princípio da democracia. Assim, a denominação de UNIVERSIDADE está de acordo com a concepção e as ações das UESs. Como sugestões para novas pesquisas ressalta-se a necessidade de verificar o quanto às ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelas UCs está sendo desenvolvidas e aproveitadas na organização, bem como se estas estão gerando o conhecimento e os resultados desejados pelas empresas, utilizando como metodologia uma pesquisa quantitativa.

**Palavras-chave:** educação corporativa, Universidade Corporativa, Universidade de Educação Superior.

## ABSTRACT

Program of Postgraduation in Administration  
Federal University of Santa Maria, RS State, Brazil

### THE CORPORATIVE UNIVERSITY AND THE UNIVERSITY OF SUPERIOR EDUCATION

Author: Sibeli Paulon Ferronato  
Supervisor: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.  
Date and local of defense: Santa Maria, april 27, 2005.

This work has as great purpose to research Corporative University in Brazilian company, and go for verify if the denomination of University employed to inside structure of corporative education is associated to origin of Brazilian University of Superior Education (UES). As question of research has: the conception and the actions of Corporative University, in Brazilian company, they are associated a generation and dissemination of knowledge as University of Superior Education? To answer it go for realize the following purposes: to describe the principles that characterize the “UES” in Brazil, they identified their conception and their actions: to review the Brazilian literature, conception, examples and reports about the “UCs” developed a contextualization of theme in Brazil and characterized them; identify the conception and the actions of the “UCs”; to analyze relation between UC and UES, in that refer to conception and the actions; and to verify till where the Corporative University has its conception and actions associated to generation and dissemination of knowledge as objectify as “UES”. The theoretical referential researched in the search. This was divided in three subtitle: the evolution of administration knowledge in the organization (practice of personnel, development of human wealth and corporative education); University Superior Education (conception and actions); and Corporative University (conception). Then they were formulated eight principles that they characterize “UES”, that they are philosophic, liberty, basic and general formation, instruction, research, extension, of democracy and cultural practice. The applicable methodology in the study was a research with approach “*empírico-analítica*”, of type survey, with application of a questionnaire to twelve company that they possess their structure of education called Corporative Education and the they are among the best (a hundred) companies to work in Brazil and among the best and great companies in Brazil, both in edition of Magazine “*Exame*”, April publishing. The variables of research are conception and action of University and they were operationally though “Likert method (Administrative System, in a continued one to twenty). For analyze used of electronic designs and calculations of formulas as means and count, in which they generated graphs and helped in the conclusion of research. As the conclusion of work has that Corporative University possessed the philosophic principles, of liberty, of basic and general formation, of instruction, of research, of extension, of democracy and cultural practice and it don’t possess the principle of democracy. Thus, denomination of UNIVERSITY is according with the conception and the actions of “UESs”. As the suggestion for new researches detach the necessity of verify for that matter the actions of the instruction, developed research and extension for “UCs” is been developed and make good use at the organization, as well as if they are generating knowledge and the desired results for the companies, used as methodology a quantity research.

**Keyword:** corporative education, Corporative University, University Superior Education.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Desenvolvimento tecnológico da humanidade e o desenvolvimento da Teoria Administrativa .....	38
QUADRO 02 – Conceitos de aprendizagem individual.....	42
QUADRO 03 – Condições que interferem na ocorrência de desempenho competente .....	48
QUADRO 04 – Competências do profissional .....	57
QUADRO 05 – O papel das UESs e das UCs.....	61
QUADRO 06 – Concepção e ações da Universidade de Educação Superior .....	86
QUADRO 07 – Universidades Corporativas e respectivas empresas .....	89
QUADRO 08 – Lista de empresas que possuem instituições de educação corporativa no Brasil .....	91
QUADRO 09 – Comparação entre as Leis de 68 e 96 da Educação Nacional .....	105
QUADRO 10 – Diferenças entre a educação formal e a corporativa.....	110
QUADRO 11 – Resumo do levantamento prévio da população.....	117
QUADRO 12 - Resumo das características das empresas pesquisadas e de suas UCs.....	121
QUADRO 13 - Resumo das características das empresas pesquisadas e de suas UCs.....	124
QUADRO 14 – Universidade Corporativa da Empresa A.....	127
QUADRO 15 - Universidade Corporativa da Empresa B.....	130
QUADRO 16 - Universidade Corporativa da Empresa C.....	134
QUADRO 17 - Universidade Corporativa da Empresa D.....	138
QUADRO 18 – Universidade Corporativa da Empresa E .....	141
QUADRO 19 - Universidade Corporativa da Empresa F .....	144
QUADRO 20 – Universidade Corporativa da Empresa G.....	147
QUADRO 21 – Universidade Corporativa da Empresa H.....	149
QUADRO 22 – Universidade Corporativa da Empresa I .....	153
QUADRO 23 – Universidade Corporativa da Empresa J .....	156
QUADRO 24 – Universidade Corporativa da Empresa K.....	160



QUADRO 25 – Universidade Corporativa da Empresa L .....	163
QUADRO 26 – Resumo geral dos Sistemas Administrativos Atuais das Universidades Corporativas pesquisadas .....	166
QUADRO 27 – Resumo das questões complementares sobre as UCs pesquisadas .....	167
QUADRO 28 – Resumo geral dos Sistemas Administrativos Planejados das Universidades Corporativas pesquisadas .....	168
QUADRO 29 – Análise geral Sistema Atual das Universidades Corporativas por princípio	169
QUADRO 30 – Análise geral do Sistema Planejado das Universidades Corporativas por princípio.....	186

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Espiral do conhecimento.....	40
FIGURA 02 – Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente. ....	44
FIGURA 03 - Modelo de aprendizagem vivencial.....	52
FIGURA 04 – Quadro comparativo das concepções de universidade de Dréze e Debelle.....	70
FIGURA 05 – Princípios fundamentais do projeto de Universidade Corporativa.....	94
FIGURA 06 – Resumo: concepção e princípios da UC.....	106
FIGURA 07 – Escala de Sistemas.....	116
FIGURA 08 - Esquema analítico .....	118
FIGURA 09 - Fórmula para cálculo do Sistema Administrativo .....	122

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Empresas que compõem a população pesquisada .....	120
GRÁFICO 02 – Sistema atual das Universidades Corporativas pesquisadas .....	164
GRÁFICO 03 – Sistema Administrativo Planejado para as Universidades Corporativas pesquisadas .....	164
GRÁFICO 04 – Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 1º Princípio...	170
GRÁFICO 05 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 2º Princípio....	171
GRÁFICO 06 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 3º Princípio....	173
GRÁFICO 07 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange ao planejamento do currículo das UCs .....	174
GRÁFICO 08 – Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à qualificação do corpo docente.....	176
GRÁFICO 09 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à participação dos alunos no comitê de pesquisa industrial.....	176
GRÁFICO 10 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à frequência de aceitação dos trabalhos dos alunos como solução. ....	177
GRÁFICO 11 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à realização de estágios curriculares. ....	178
GRÁFICO 12 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 5º Princípio, no que tange à realização de pesquisas.....	179
GRÁFICO 13 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 5º Princípio, no que tange à realização de pesquisas em parceria com a UES.....	180
GRÁFICO 14 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange à promoção de atividades de extensão. ....	181
GRÁFICO 15 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange à promoção de atividades de extensão à comunidade externa. ....	182

GRÁFICO 16 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange a realização de atividades de extensão em parceria com a UES. ....	183
GRÁFICO 17 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange a disponibilização de bolsas de estudos à comunidade externa. ....	183
GRÁFICO 18 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 7º Princípio....	184
GRÁFICO 19 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 8º Princípio....	185
GRÁFICO 20 – Distribuição dos Sistemas Administrativos Atuais nas UCs pesquisadas ...	188
GRÁFICO 21 – Distribuição dos Sistemas Administrativos Planejados para as UCs pesquisadas .....	188

## LISTA DE SIGLAS

- AO – Aprendizagem Organizacional
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
- FGV – Faculdade Getúlio Vargas
- IES – Instituições de Ensino Superior
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MBA – Master Business Administration*
- MEC – Ministério da Educação e Cultura
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PUC – Pontifícia Universidade Católica
- T&D – Treinamento e Desenvolvimento
- TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação
- UC – Universidade Corporativa
- UCs – Universidades Corporativas
- UES – Universidade de Educação Superior
- UESs – Universidades de Educação Superior
- UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
- UFRGS – Universidade Federal do Rio grande do Sul
- UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
- UNB – Universidade de Brasília
- USAID – Unated States Agency For International Development*
- USP-FEA – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	7
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	9
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	10
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	11
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 Problema de pesquisa .....	17
1.2 Objetivo geral .....	18
1.3 Objetivos específicos .....	18
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Organização da dissertação .....	19
<b>2 A UNIVERSIDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL</b> .....	21
2.1 A evolução da gestão do conhecimento nas organizações .....	22
2.1.1 Treinamento de pessoal .....	22
2.1.2 Desenvolvimento de recursos humanos .....	31
2.1.3 Educação corporativa .....	36
2.1.3.1 Conhecimento organizacional .....	37
2.1.3.2 Aprendizagem individual .....	41
2.1.3.3 Aprendizagem organizacional .....	49
2.1.3.4 Estrutura interna de aprendizagem .....	56
2.2 Universidade de Educação Superior.....	62
2.2.1 Concepções de Universidade de Educação Superior.....	63
2.2.2 Princípios gerais da Universidade de Educação Superior no Brasil.....	76

2.3 Universidade Corporativa.....	87
2.3.2 Histórico da Universidade Corporativa no Brasil .....	89
2.3.3 Concepção de Universidade Corporativa .....	91
2.3.3.1 Concepção americana de UC.....	92
2.3.3.2 Concepção brasileira de UC .....	99
2.3.4 Universidade Corporativa: enfoque na regulamentação e legislação.....	105
2.3.5 Tendências da educação .....	111
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>113</b>
3.1 Delineamento.....	113
3.1.1 Tipo de pesquisa .....	113
3.1.2 Hipóteses .....	114
3.1.3 Definição dos termos .....	114
3.1.4 Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	115
3.1.4.1 Conceitualização das variáveis.....	115
3.1.4.2 Operacionalização das variáveis.....	115
3.2 Procedimento .....	116
3.2.1 População e amostragem .....	116
3.2.2 Coleta de dados.....	119
3.2.2.1 Tipo de dados .....	119
3.2.2.2 Técnica .....	119
3.2.3 Tratamento e análise dos dados.....	121
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>123</b>
4.1 Caracterização das empresas e de suas Universidades Corporativas e a Análise individual das Universidades Corporativas .....	125
4.1.1 Empresa A .....	125
4.1.1.1 Caracterização da empresa A .....	125
4.1.1.2 Análise dos princípios e ações da UC A .....	126
4.1.2 Empresa B .....	128
4.1.2.1 Caracterização da empresa B.....	128
4.1.2.2. Análise dos princípios e ações da UC B.....	129
4.1.3 Empresa C .....	131
4.1.3.1 Caracterização da empresa C.....	131

4.1.3.2 Análise dos princípios e ações da UC C.....	133
4.1.4 Empresa D .....	136
4.1.4.1 Caracterização da empresa D .....	136
4.1.4.2 Análise dos princípios e ações da UC D .....	137
4.1.5 Empresa E.....	139
4.1.5.1 Caracterização da empresa E.....	139
4.1.5.2 Análise dos princípios e ações da UC E.....	140
4.1.6 Empresa F.....	142
4.1.6.1 Caracterização da empresa F .....	142
4.1.6.2 Análise dos princípios e ações da UC F .....	143
4.1.7 Empresa G .....	145
4.1.7.1 Caracterização da empresa G .....	145
4.1.7.2 Análise dos princípios e ações da UC G .....	146
4.1.8 Empresa H .....	148
4.1.8.1 Caracterização da empresa H .....	148
4.1.8.2 Análise dos princípios e ações da UC H .....	149
4.1.9 Empresa I.....	151
4.1.9.1 Caracterização da empresa I.....	151
4.1.9.2 Análise dos princípios e ações da UC I.....	152
4.1.10 Empresa J.....	154
4.1.10.1 Caracterização da empresa J.....	154
4.1.10.2 Análise dos princípios e ações da UC J.....	156
4.1.11 Empresa K .....	158
4.1.11.1 Caracterização da empresa K .....	158
4.1.11.2 Análise dos princípios e ações da UC K.....	159
4.1.12 Empresa L.....	160
4.1.12.1 Caracterização da empresa L.....	160
4.1.12.2 Análise dos princípios e ações da UC L.....	162
4.2 Análise geral das Universidades Corporativas .....	169
4.2.1 Princípio filosófico .....	170
4.2.2 Princípio da liberdade.....	171
4.2.3 Princípio da formação básica e geral.....	172
4.2.4 Princípio do ensino .....	174
4.2.5 Princípio da pesquisa.....	178



4.2.6 Princípio da extensão.....	180
4.2.7 Princípio da democracia .....	184
4.2.8 Princípio da prática cultural.....	185
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>189</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>196</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>202</b>
Apêndice A - Texto e-mail - Levantamento prévio.....	203
Apêndice B - Texto do e-mail - Envio do questionário.....	204
Apêndice C - Questionário aplicado à Universidade Corporativa .....	205

## INTRODUÇÃO

A era do conhecimento e da informação exige das pessoas constante atualização, desenvolvimento de competências essenciais, perfil pró-ativo e cultivo do relacionamento com outras pessoas, baseado na troca de experiências, emoções e sentimentos.

Atualmente, a educação recebe uma atenção especial, seja das instituições de ensino, do governo público ou das empresas, pois segundo Eboli (1999a), os sistemas educacionais são necessários para desenvolver o novo perfil de trabalhador para a era do conhecimento, focando, além do conhecimento técnico e instrumental, o desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, as Universidades de Educação Superior (UESs) são responsáveis pela formação integral do cidadão, dentro de um desenvolvimento econômico e político, inserindo-o num processo de democratização e inclusão social. Ela objetiva a difusão do saber universal e específico, no qual busca articular junto aos seus professores e alunos, a geração do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa científica e da extensão.

A UES não objetiva a formação puramente profissional, pois segundo Schuch Jr. (1990, p.130), “a adequação do ensino de graduação, de caráter profissionalizante, será obtida na medida em que se proporcionar sólida formação básica e geral de caráter universal e formação teórico-histórica pluralista, bem como diversificação de abordagens profissionais”.

Assim, o profissional recém formado possui os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que formam a base do ser cidadão, mas, muitas vezes, precisa receber formação específica para atuar nos setores produtivos, impondo às empresas o preenchimento dessa lacuna. A empresa, por meio da educação corporativa, desenvolve as competências essenciais e humanas dos trabalhadores e investe na aprendizagem contínua e específica às demandas do seu negócio.

Segundo Meister (1999), a educação corporativa tem como finalidade o desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, com o objetivo de atender às estratégias empresariais como meio de alavancar novas oportunidades,

entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para o futuro.

A estrutura de educação corporativa em algumas empresas chama-se Universidade Corporativa (UC). Segundo Tobin (apud EBOLI, 1999b), as organizações criaram esse modelo por três motivos: i) **valores** - a crença de muitos executivos de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, estimule-os a investir na abertura de UC como um meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas; **imagem externa** – causar ótima impressão aos clientes ou aos sócios quando for dito pelo diretor-presidente da empresa: *“nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria Universidade”* ou *“se assinarmos este acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa Universidade para os seus empregados”*; e **imagem interna** – no caso da iniciativa de instituir uma UC provir diretamente de um grupo de treinamento já existente, ele se empenhará em obter recursos e reconhecimento para a sua empreitada. Afinal, o prestígio advindo do estabelecimento de uma Universidade Corporativa recairá sobre aquele primeiro grupo de treinamento. Em vez do grupo de treinamento ou o departamento de treinamento reportar-se ao vice-presidente de recursos humanos.

Os motivos acima enunciados por Tobin (apud EBOLI, 1999b) podem indicar que a denominação Universidade, utilizada pelas empresas, está mais associada a uma estratégia comercial, no sentido da educação como produto e/ou serviço corporativo, do que, propriamente, associada à implantação dos princípios básicos de formação cidadão que a Universidade de Educação Superior busca desenvolver. Essa problemática motiva esse trabalho.

## 1.1 Problema de pesquisa

A denominação de Universidade no âmbito corporativo pode não ser totalmente associada à concepção e as ações da Universidade de Educação Superior, quando somente usada como uma marca ou uma estratégia comercial. Tal situação conduziu a formulação da questão de pesquisa: **A concepção e as ações da Universidade Corporativa, em empresas brasileiras, estão associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as Universidades de Educação Superior?**

## 1.2 Objetivo geral

Analisar a concepção e as ações das UCs, em empresas brasileiras, e verificar se estão associadas às UESs, no que tange a geração e disseminação do conhecimento.

## 1.3 Objetivos específicos

- Descrever os princípios que caracteriza a UES no Brasil, identificando sua concepção e suas ações;
- Revisar na literatura brasileira conceitos, teorias, exemplos e relatos sobre as UCs, desenvolvendo uma contextualização do tema no Brasil e caracterizando-as;
- Identificar a concepção e as ações das UCs;
- Analisar a relação entre a UC e a UES, no que se refere à concepção e às ações; e...
- Verificar até aonde a UC possui sua concepção e ações associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as UES.

## 1.4 Justificativa

As constantes atualizações das ferramentas e estratégias organizacionais procuram criar conceitos e denominações que mais se aproximam à realidade. Essas inovações gerenciais buscam a melhor adequação às demandas da empresa e da sociedade, e conduzem a organização ao desenvolvimento de habilidades e competências, como: adaptabilidade, agilidade, pró-atividade, entre outras, que possibilitam a empresa ser e permanecer competitiva.

A estratégia Universidade Corporativa é um exemplo dessa adequação gerencial, pois ela é uma evolução do conceito de treinamento de pessoal, iniciado após a Revolução Industrial. Assim, ao implantar essa estratégia, as organizações objetivam dar nova missão à educação corporativa, tornando-a mais formal, voltada à comunidade, focada nas competências essenciais do negócio e na aprendizagem individual e organizacional.

Mas, será que o termo Universidade está adequado à estrutura interna de educação corporativa que as empresas criaram para desenvolver seu público de interesse?

No Brasil, poucas pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de entender qual a concepção de Universidade Corporativa, que as empresas possuem. Entre elas podem-se citar duas. A primeira foi realizada por Marcondes e Paiva (2001) que questionava: “Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisada? Nesse estudo, os autores concluíram que nas quatro instituições pesquisadas, as UCs, apresentavam um pequeno diferencial dos tradicionais departamentos de T&D, baseando-se no que seria esperado pelo que se difunde na literatura.

A segunda pesquisa é dos autores Dengo e Grisci (2002), intitulada: “Universidades Corporativas: modismo ou inovação?” Ao responder a questão, os estudiosos observaram que nas UCs a denominação “está, basicamente associada, aos programas de T&D das empresas, agregando-se a ela um sentido de divulgação mercadológica que gera ganhos de imagem externa e reconhecimento pelo mercado” (p. 9).

Assim, verifica-se que os estudos até agora desenvolvidos questionam a evolução da educação corporativa, focando o departamento de T&D e suas inovações. Dessa forma, o trabalho aqui proposto justifica-se pela necessidade de se conhecer qual a concepção e as ações que as empresas estão dando as UCs e se essas estão relacionadas com a concepção e as ações das UESs, pois ao utilizar a denominação de Universidade suponha-se que as empresas busquem desenvolver uma educação com os princípios de uma UES adaptados à realidade e às necessidades corporativas.

## **1.5 Organização da dissertação**

O primeiro capítulo trata dos aspectos introdutórios, definindo o problema e os objetivos norteadores da pesquisa. Em seguida, registra-se a justificativa do estudo e a esquematização de sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta a base teórico-empírica da dissertação. Nele descreve-se na seção 2.1, a evolução da gestão do conhecimento na empresa, enfocando as três etapas: treinamento de pessoal; desenvolvimento de recursos humanos; e educação corporativa. Na seção 2.2, disserta-se sobre a Universidade de Educação Superior, destacando a concepção e os princípios, e, por fim, na seção 2.3, comenta-se sobre a Universidade Corporativa, sublinhando o histórico, a missão, as concepções americana e brasileira, e o enfoque na regulamentação e legislação brasileira.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada no trabalho, com o delineamento da pesquisa, tipo de pesquisa, definição dos termos, hipóteses, definição constitutiva e operacional das variáveis, o esquema analítico, os procedimentos (população, amostragem e técnica) e o tratamento e análise dos dados.

Capítulo quarto refere-se à análise dos dados coletados, onde se divide em duas partes: a primeira desenvolve-se a caracterização das empresas pesquisadas, ressaltando o setor produtivo que pertencem, os produtos e serviços, a posição no *ranking* nacional das Melhores e Maiores Empresas no Brasil e nas 100 Melhores Empresas Para Se Trabalhar (ambas Edição 2003, da Revista Exame-Abril), as particularidades da educação corporativa e a discussão dos dados da análise individual das Universidades Corporativas pesquisadas, verificando o Sistema Administrativo Atual e o Planejado.

Na segunda parte do Capítulo quarto, analisa-se as UCs de forma geral, constatando os princípios das UESs encontrados nas UCs e o Sistema Administrativo Atual e o Planejado pelas Universidades Corporativas.

Por fim, as principais conclusões do presente estudo e as sugestões de novas pesquisas estão enunciadas no quinto capítulo.

## **2 A UNIVERSIDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL**

As transformações e mudanças sofridas pela sociedade são frutos de grandes acontecimentos ao longo dos séculos. A tecnologia, a globalização, a era da informação e o valor que os talentos humanos adquiriram nas organizações são conseqüências de várias revoluções e evoluções na concepção do trabalho, da família, dos negócios, das culturas, das nações, do poder econômico, entre outros aspectos.

As mudanças impulsionaram as empresas do século XXI a desenvolver diversos programas, ferramentas gerenciais e estratégias avançadas para permanecerem competitivas e anteciparem as inovações tecnológicas no seu mercado. A base de todo este crescimento organizacional está na melhor maneira de gerir os talentos humanos e de conduzi-los ao perfil profissional desejado.

Conseqüentemente, a educação corporativa ganha destaque nas organizações, pois por meio dela, as empresas pretendem disseminar a cultura para a inovação tecnológica, os valores de responsabilidade corporativa e social, a filosofia e as normas organizacionais, os objetivos estratégicos, desenvolver o espírito de equipe, estimular a colaboração entre as equipes, o comprometimento e à iniciativa, educar para as questões de cidadania e meio ambiente, promover a mudança de paradigmas institucionais, introduzir os conceitos de empregabilidade e de educação permanente, entre outras questões.

A educação corporativa busca desenvolver os profissionais com o auxílio da Universidade de Educação Superior, seja por meio de cursos de graduação, aperfeiçoamento e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), porque acredita que, para formar o talento humano na Era da Informação são necessários diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes. A UES educa com princípios universais de liberdade, democracia, filosofia e respeito à cultura da sociedade em que atua, produzindo conhecimento por meio do ensino, pesquisa e

extensão, enquanto a UC procura educar focada nas competências e estratégias do negócio da empresa.

Nesse capítulo 2, descreve-se como a educação profissional nas empresas evoluiu de um simples programa de treinamento, para ser atualmente uma estratégia competitiva organizacional, por meio de parcerias, principalmente, com as Universidades de Educação Superior.

## **2.1 A evolução da gestão do conhecimento nas organizações**

A educação corporativa é essencial para toda a organização que almeja ser competitiva e deseja manter suas vantagens sustentáveis, frente à concorrência atual e potencial. Segundo Gdikian e Silva (2002) a educação é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com as suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro de seus próprios padrões pessoais.

Nas empresas, a educação foi mudando o seu foco ao longo da evolução dos estudos administrativos e se tornando o que hoje se denomina: organizações do conhecimento. Segundo Ferronato (2002) essa evolução pode ser dividida em três etapas que se relacionam, diretamente, com as mudanças de paradigmas mundiais e a relevância que o aspecto humano foi adquirindo no contexto empresarial.

As rupturas mundiais e as etapas da evolução da educação corporativa são as seguintes respectivamente: 1) Revolução Industrial - Treinamento de Pessoal; 2) A transição da Revolução Industrial para a da Tecnologia da Informação - Desenvolvimento de Recursos Humanos; e Revolução da Tecnologia da Informação - Educação Corporativa.

A seguir, descreve-se a análise das etapas, contextualizando as transformações mundiais e relacionando os acontecimentos aos estudos da administração. O foco principal dessa análise é a educação corporativa e sua relevância para as organizações na era do conhecimento.

### **2.1.1 Treinamento de pessoal**



A Revolução Industrial representou uma mudança profunda na concepção de treinamento de pessoal, pois até então, na fase artesanal, o agricultor e o mestre artesão dominavam os conhecimentos sobre o “produto” e o “processo de fabricação”. Ao aprender eram ensinadas “técnicas de produção” sem um treinamento formal, planejado e não havia a preocupação de otimizar o processo de aprendizagem.

A partir do século XVIII, a Revolução Industrial transformou o trabalho e a produção, ocasionando a colisão de civilizações em várias partes do mundo, a destruição do sistema sóciopolítico preexistente: o feudalismo e a aristocracia (Aktouf, 1996), e levaram ao choque de interesses, conduzindo a sociedade a crises políticas, greves, levantes, golpes de estado, entre outras mudanças (Toffler, 1990).

Na fase industrial, iniciaram os estudos da administração das fábricas e a melhor maneira de torná-las eficientes. A chamada Administração Científica teve sua motivação inicial ainda no século XVII, com Descartes que negava o conhecimento recebido e baseava-se no poder da razão, para resolver qualquer espécie de problema. Nesse momento, tem-se a substituição do tradicional pelo racional.

O racionalismo atinge seu apogeu para ser, no século XIX, aplicado às ciências naturais e, finalmente, as ciências sociais. No entanto, havia um campo ainda não afetado pela racionalização. Esse campo era o trabalho, que com o advento das máquinas tornou-se evidentemente mais eficiente, porém não havia ainda provado a racionalização da organização e execução do trabalho.

Na virada do século XX, surgem os pioneiros da racionalização do trabalho, que se transformou num marco na administração das empresas, era o início das Escolas de Administração, sendo Taylor, Fayol e Ford os principais artífices. O pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que “alguém será um bom administrador à medida que planejar seus passos, que organizar e coordenar, racionalmente, as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades” (MOTTA, 1998, p. 03).

Nesse contexto, as tarefas e as atividades eram definidas por setores especializados em planos e programação, impondo ao funcionário atitudes de “saber fazer”, seguindo a ordem prescrita no manual. Assim, no momento que o trabalhador estava sendo incapaz de seguir o ritmo das máquinas, de desempenhar a seqüência de tarefas e de aprender a tecnologia, fazia-se necessária a revisão do perfil e das atividades que compunham o programa de treinamento.

Dentre os expoentes da Escola Clássica da Administração, Taylor é considerado o pai da Administração Científica escreveu sobre os Princípios da Administração, entre eles, destacam-se: a ciência em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação,

não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

Taylor buscou estudar, “cientificamente”, o uso eficiente dos recursos humanos, por meio da pesquisa “Tempos e Movimentos”. A proposta era a de “medir o tempo de cada um dos movimentos elementares de uma atividade produtiva e, então, a partir de uma análise crítica dos elementos necessários (separando movimentos dos operários e movimentos de máquinas), reorganizá-los, para com isso minimizar o tempo total da atividade” (FLEURY e FLEURY, 1997, p.35).

Segundo Nadler (1992, p.09), “a” ciência “de Taylor era totalmente empírica por natureza, mas se revelou algo capaz de produzir resultados muito significativos em termos de aumento de produtividade”. Dessa forma, o estudo conduziu a separação do planejamento da execução das tarefas, pois à medida que o “operário, ainda que o mais competente, é incapaz de compreender essa ciência” (TAYLOR, 1970, p.50).

Kuenzer (1989, p.30), descreve que, “assim, Taylor institucionaliza definitivamente a heterogestão como fundamento básico da organização capitalista do trabalho, tirando do trabalhador a possibilidade de pensá-lo, criá-lo e controlá-lo”.

Com a separação do trabalho e do conhecimento sobre processo e produto, quem seria responsável por tal conhecimento? Taylor (1970, p.49), responde que “a gerência é atribuída à função de reunir todos os conhecimentos tradicionais, que no passado possuíram os trabalhadores, e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário, para a execução do seu trabalho diário”. A centralização do conhecimento levou ao surgimento dos departamentos especializados em gerência de produção, colocados em posição de *staff*, esses em geral respondendo ao gerente da fábrica. Assim, “consolidou-se o espaço vital da profissão de engenheiro de produção ou industrial” (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 36).

Morgan (1996) relaciona essa época inicial da administração com as metáforas do exército e da máquina. Elas simbolizam muito fortemente a previsibilidade, a disciplina, a ordem, a divisão minuciosa do trabalho, a especialização detalhada das funções, a lógica mecânica, a conduta racional, a constância do esforço, a obediência dócil, etc.

Nesse contexto organizacional, o treinamento adquire uma nova posição, relacionando-se com o planejamento das atividades, juntamente com o sistema de produção desenvolvido, gerando uma correlação entre habilidade e otimização de resultados, elementos-chave da eficácia empresarial. Para Malvezzi (1999), a atenção dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado. Para atender essa

nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil ocupacional.

Como conseqüência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas também da sociedade, e novas idéias apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos Estados Unidos. Barnes (1963) coloca que diversas universidades e escolas técnicas incorporaram em seus currículos trabalhos no campo dos estudos de tempos e movimentos, introduzindo pessoal técnico e laboratórios para apresentar esta matéria de maneira bastante satisfatória.

Em paralelo, ao sistema educacional tradicional (escolas e universidades), as empresas criaram salas escolares nas próprias fábricas, “como aconteceu em *Hoe & Company* de Nova Iorque em 1872, que devido ao seu alto volume de negócios abriu cursos para a formação de maquinistas dentro de suas dependências” (MALVEZZI, 1999, p.18). Em 1886, o governo dos Estados Unidos criou escolas dedicadas à capacitação profissional, em Filadélfia e Baltimore. Em 1890, o *College of Engineering* introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores.

Após os primeiros avanços nos estudos organizacionais e no enfoque dado ao treinamento, surge outro estudioso que contribuiu para a formação da administração como ciência e na evolução da educação corporativa nas empresas. Esse homem é Ford, um empreendedor com visão estratégica, que obcecado pela racionalidade no uso de recursos diferenciou-se de Taylor, pois possuía uma visão voltada para a parte operacional, em seus mínimos detalhes.

O empresário Ford desenvolveu um produto para um mercado inexplorado, formado por consumidores potenciais da classe média impossibilitados de adquirir automóveis em função dos altos preços e sofisticação. Ele utilizou um sistema de produção adequado a sua estratégia de produto e de mercado. Tratava-se de um complexo e integrado sistema de produção que, até hoje, não foi totalmente entendido. O conceito mais visível é a linha de montagem, em que eram montadas partes padronizadas e intercambiáveis por operários especializados, com um extraordinário esforço de engenharia (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 37).

O criador da famosa frase “todos podem escolher a cor do carro desde que seja preta”, privilegiava a seleção de trabalhadores vindos da Europa Oriental, bem como migrantes do sul dos Estados Unidos, que haviam sido deslocados devido à mecanização da agricultura. Com o objetivo de melhor utilizar essa força, ele buscou desenvolver um detalhado e

complexo sistema de ferramentas e dispositivos, o que necessitou de uma grande capacitação em engenharia de processo. O processo de planejamento e racionalização chegou a níveis extremos no uso da mão-de-obra.

Ford criou o trabalhador intercambiável: tal como trocar peças num automóvel, a troca e a reposição de trabalhadores eram minuciosamente planejadas, utilizando-se princípios de padronização do trabalho e do trabalhador. “A inteligência e a comunicação são totalmente desnecessárias, não há quase contato pessoal em nossas fábricas; os operários cumprem seu trabalho e logo voltam para seus lares. Uma fábrica não é um salão de conferências” (FORD apud FLEURY e FLEURY, 1997, p.38).

A educação do trabalhador, no contexto de Ford, resumia-se numa combinação de formas de disciplinamento externo (ações coercitivas de submissão do operário ao trabalho dividido) aliada a formas de disciplinamento interno (obtidas pela via do consenso), e reforçada por práticas administrativas, como rotatividade interna, alargamento da tarefa e nível de participação nas decisões, política salarial, política de benefícios, formas de supervisão, instruções de segurança e de saúde, assim por diante (KUENZER, 1989).

Após Taylor, Ford e seus colaboradores, o que pareceu ter ocorrido foi a difusão do modelo organizacional taylorista/fordista independente das características do sistema de produção em questão. Mas, há também um outro estudioso que escreveu sobre o trabalho e sua organização, foi FAYOL (1841-1925). Ele fundou a Escola Clássica da Administração, na qual inaugurou a abordagem anatômica e estrutural da empresa, em 1916, publicando o livro: *Administração Geral e Industrial*.

O estilo de Fayol foi esquematizado e bem estruturado. Suas preocupações básicas foram em relação às funções organizacionais, as atividades inter-relacionadas e os Princípios da Administração que buscavam guiar a ação dos dirigentes.

Os Princípios da Administração enunciados por Fayol foram: a divisão do trabalho; a autoridade e a responsabilidade; a disciplina; a unidade de comando; a unidade de direção; a subordinação aos interesses particulares ao interesse geral; a remuneração do pessoal; a iniciativa; a centralização; a hierarquia; a ordem; a equidade; a estabilidade do pessoal; e a união do pessoal.

Na concepção de Fayol (1994, p.37), “a educação, exclusivamente técnica, não corresponde às necessidades gerais da empresa, mesmo que se trate de indústrias. Era preciso incluir nos cursos de engenharia a educação em funções comerciais, financeiras, administrativas, etc”, pois a administração é uma função distinta; processo (planejamento, organização, coordenação, comando e controle), é uma habilidade como qualquer outra que se

pode ensinar. Assim, para a capacidade administrativa era necessária uma doutrina a seguir, isto é, um conjunto de princípios, de regras, de métodos, de procedimentos postos à prova e controlados pela experiência geral, algo que até então não havia sido estruturado. “Na falta de uma doutrina consagrada, cada qual pode julgar possuir os melhores métodos: assim, é possível ver em toda parte, na indústria, no exército, na família, no Estado, as práticas mais contraditórias colocadas sob a égide de um mesmo princípio” (FAYOL, 1994, p.38).

Schuch Jr. (1995) relata que Taylor e Fayol, nos EUA e na Europa, lançaram as bases da teoria administrativa, que nas quatro primeiras décadas do século XX, viria a configurar as organizações empresariais e por extensão a todo o tipo de organização. Enquanto que, tanto nos EUA como na Europa, as empresas industriais expandiam-se e cresciam, as novas idéias de organização empresarial e administração racional do trabalho disseminavam-se como a forma de garantir o crescimento empresarial.

Tal expansão e crescimento não foram, entretanto, pacíficos, particularmente nos EUA, onde o sindicalismo, paralelamente, crescia e se organizava. Tornava-se cada vez maior o conflito entre as empresas e os trabalhadores, vendo os novos métodos o enriquecimento cada vez maior das empresas. Os grandes sindicatos passaram a representar uma força poderosa de reação às empresas. Essa força não poderia ser mais coibida, como no passado o fora, com uma legislação proibitiva ou, sempre, pela brutal repressão política em um país que alardeava, aos quatro ventos, ser uma nação democrática.

A Teoria Administrativa dessa época, não teve, em termos teóricos, nenhuma contestação no início do século XX. Os diversos estudos eram complementares e convergentes para o estabelecimento de um modelo consistente de consolidação do capitalismo monopolístico. O panorama mudou, um pouco, quando a Teoria Administrativa começou a ter seus pressupostos teóricos e técnicas mecanicistas questionados. As contribuições deixaram de ser de profissionais de Engenharia, deslocando-se para o campo da Psicologia. Tratava-se do “movimento das relações humanas” ou, como ficou conhecida Escola de Relações Humanas.

O estudo realizado na Fábrica de *Western Electric* em *Howthorne*, Chicago, em 1923, representou um marco no estudo das relações humanas e mostrou-se, mais tarde, como uma transformação na administração e no treinamento de pessoal.

Os pesquisadores Roethlisberger e Dickson (1971), em *Western Electric*, buscavam testar a lógica mecanicista, a qual afirmava que melhorando a qualidade de iluminação melhorava a produtividade. O experimento, num primeiro momento, consistia no aumento da iluminação

de alguns departamentos, que resultou em aumento da produção. Tais resultados foram variados e não proporcionais, sugerindo um experimento mais controlado.

Numa segunda etapa, um único departamento foi dividido em dois grupos, um experimental e, o outro, de controle. No experimental, a iluminação foi aumentada enquanto que no de controle permaneceu como estava antes da experiência. Como era de se esperar a produção do grupo experimental foi aumentada. O que não se esperava, entretanto, ocorreu. O grupo de controle que não teve a sua iluminação alterada, também aumentou a sua produção. Os pesquisadores ficaram perplexos quando, numa terceira etapa, o grupo experimental teve a sua iluminação diminuída resultando, novamente, em aumento de produção. Parecia que algo influía para aumentar a produção, independentemente daquilo que se fazia com a iluminação. Era como se ela não influísse, negativamente, quando fosse diminuída a ponto dos operários quase não enxergarem.

Para compreender tais resultados, outras pesquisas foram realizadas então passando a contar com a participação do célebre Professor Elton Mayo, diretor do Departamento de Pesquisas Industriais da *Havard Business School* que viria a notabilizar-se como o pai da “Escola de Relações Humanas”. Mayo e seus colaboradores realizaram inúmeras pesquisas, todas elas demonstrando que havia algo mais importante que horas, salários ou condições físicas de trabalho, alguma coisa que elevava a produção, independentemente do que era feito com tais fatores, contrariando, totalmente, os pressupostos mecanicistas sobre o trabalho e a organização.

Conforme descreve Hoyler (1968), as experiências concluíram que existia um fator imponderável, que afetava o resultado dessa segunda experiência; era o sentimento das funcionárias. Elas sentiam-se valorizadas como uma equipe harmoniosa, que ajuda a companhia a resolver um problema importante e não estavam sendo tratadas como meras peças numa máquina.

Muitos conceitos foram desenvolvidos a partir dos estudos de *Hawthorne*, principalmente na Psicologia e na Sociologia Industrial, tais como: organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmicas de grupo, comunicação e liderança.

Aktouf (1996), crítica o enfoque psicológico que a partir de então a administração recebeu, ou seja, paralelamente, a visão militarista das relações de trabalho, o objetivo maior seria de acrescentar a crença na possibilidade de manipular e de modificar as percepções, as convicções e as atitudes dos indivíduos para “canalizá-las” no sentido desejado pelos dirigentes. Dessa maneira, o modelo mecânico permaneceu relacionando o funcionamento da máquina humana alimentado pelas pesquisas da Psicologia Experimental que fez sair dos

laboratórios o modelo de conduta dos seres humanos no trabalho. Apesar da evolução da forma de pensar o ser humano no trabalho, ainda ele era concebido como ferramenta de que a empresa se serve e teleguia.

A Escola de Relações Humanas, como crítica interna da própria Teoria Administrativa, foi uma grande reação aos teóricos pioneiros que consideravam o homem como um ser econômico, aquele que se configurava como uma criatura racional que utilizava a sua razão primariamente para calcular exatamente quanta satisfação pode obter com o mínimo de esforço, ou quando necessário quanto desconforto ela pode evitar. A “satisfação” não significa orgulho do próprio trabalho, a sensação de ter feito algo ou mesmo o reconhecimento por parte dos outros; refere-se somente a dinheiro (BROWN, 1975).

Com os estudos humanistas os planos de incentivo salarial fundamentado na concepção do *homo economicus* foram substituídos pelo incentivo social e simbólico fundamentado na concepção do *homo social*. Segundo essa concepção, o homem é motivado, basicamente, por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro. Assim, o trabalhador é visto como um membro e que seu desempenho não é produto de suas capacidades físicas, mas sim está diretamente relacionado a sua capacidade social.

Em vista dessa concepção de *homo social*, a capacitação profissional recebeu conteúdos como motivação, expectativas e valores, buscando relacioná-los ao desempenho do indivíduo no grupo, como um todo e não apenas conteúdos para o desenvolvimento das habilidades motoras e mentais.

A partir de 1940, um novo enfoque começa a surgir na Teoria Administrativa Organizacional. Com a tradução, nos Estados Unidos, de obras do sociólogo alemão, Max Weber, a sociologia da Burocracia começou a ser divulgada como abordagem que ultrapassava as limitações mecanicistas da teoria clássica e o psicologismo manipulativo da teoria das relações humanas.

Como cientista social, Weber deu um grande impulso à Sociologia das Organizações. Ele partiu do estudo das estruturas de autoridade, chegou às noções de organização burocrática que chamou simplesmente de burocracia. O conceito de burocracia não possui um sentido pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada para a racionalidade (adequação dos meios para o alcance de determinados fins ou objetivos) e para a eficiência.

O tipo ideal de burocracia segundo Weber (1981) apresenta sete dimensões, a saber:

1- Formalização: todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras e regulamentos, regimento interno e estatuto) que são aplicados a todos os casos individuais;

2- Divisão do trabalho: cada participante tem um cargo ou posição definida com esfera específica de competência, com deveres oficiais, com atribuições estritamente específicas e delimitadas;

3- Princípio da hierarquia: a burocratização se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar sua obediência. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle: cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato da estrutura piramidal da burocracia;

4- Impessoalidade: o funcionário ideal desempenha o trabalho com impessoalidades nos relacionamentos com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação.

5- Competência técnica: a seleção e escolha dos participantes são baseadas na competência técnica e qualificações profissionais dos candidatos e não em preferências de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções. A burocracia é eminentemente meritocrática. O sistema também prevê carreiras profissionais, e as promoções são feitas de acordo com a antigüidade ou mérito funcional, dependendo sempre do julgamento superior.

6- Separação entre propriedade e administração: os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedade dos burocratas. A administração será separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, e sim um profissional especializado na sua administração. Daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão do seu próprio negócio e a pulverização do capital através das sociedades anônimas.

7- Profissionalização do funcionário: os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são pagos de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado; seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.



A organização burocrática tem, então, como principal característica ser uma organização que tem sua estrutura e o seu funcionamento definidos por normas que são racionais, legais, escritas e exaustivas. Baseia-se em uma sistemática divisão do trabalho, objetivando definir competências e estabelecer limites de autoridade e jurisdição de acordo com os objetivos a serem atingidos. Nela os cargos obedecem ao princípio da hierarquia, numa estrutura piramidal, com normas técnicas para o desempenho das funções.

Assim, a burocratização visa atingir certas conseqüências desejadas, dentre elas, a previsibilidade do comportamento das pessoas dentro da organização.

Com a Teoria da Burocracia os alicerces da ideologia empresarial que tomou a forma de Teoria Administrativa e Organizacional estavam completos. Tragtenberg (1980) disserta que o processo de ideologização da Teoria Administrativa fundada na reprodução do trabalho simples e na industrialização extensiva é sistematizado nas teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber.

Daí para frente, a partir da metade do século XX, novos enfoques surgiram, normalmente, fazendo uma crítica aos clássicos. As abordagens que tiveram mais aceitação, divulgação e repercussão no corpo teórico foram dos seguintes autores: Blau e Scott (1970), Katz e Kahn (1970), Simon (1973), Etzioni (1981), entre outros. Em suas abordagens, eles criticam as limitações clássicas, demonstrando a necessidade de ampliação do enfoque, deixando de lado a característica prescritiva dos clássicos e incorporando um enfoque descritivo e analítico, além da inclusão de outras variáveis, dando mais ênfase a outros novos aspectos e colocando os clássicos em segundo plano.

A partir de então, houve uma evolução no conceito de treinamento dentro das organizações. Deixou-se, gradativamente, de lado o termo treinamento como adestramento utilizado pelos teóricos racionalistas e buscou-se compreender o trabalho e educar os funcionários por meio do desenvolvimento dos recursos humanos, numa linha filosófica do comportamento humano, focando a pessoa, os fatores motivacionais no trabalho e sua relação em grupo.

### 2.1.2 Desenvolvimento de recursos humanos

A segunda etapa de evolução da educação corporativa coincide com a transição da Revolução Industrial para a Revolução da Tecnologia da Informação. Período em que se iniciam as críticas mais fortes à burocratização, ao racionalismo, à divisão da mente do corpo,

à intensa especialização do trabalho e ao treinamento de pessoal, como um ajustar de “máquinas”.

Na Teoria das Organizações, as novas abordagens atualizadoras baseiam-se no desenvolvimento das ciências comportamentais, evoluindo para um novo tipo de estudo, que vieram a ser chamados, no seu conjunto, de comportamentalismo. Os estudos enfocaram o comportamento organizacional e buscavam entender a motivação humana no trabalho e na organização, substituindo o enfoque manipulativo das relações humanas por algo muito mais sutil. O maior impacto, certamente, coube a Herbert Simon com a publicação do seu livro “*Administrative Behavior*” em 1945.

Simon (1973) destaca que a preocupação das organizações foi sempre em “fazer” as coisas, com pouca ou nenhuma atenção ao “decidir”. Assim, segundo a abordagem comportamental, a organização tem por objetivo solucionar problemas e torna-se necessário o estudo dos processos decisórios, pois a capacidade da organização para coletar e processar informações, bem como para prever as conseqüências das alternativas, é bastante limitada. Isto levou à necessidade de substituir o critério de máxima eficiência (teoria clássica) pelo desempenho satisfatório, a eficácia (teoria behaviorista).

Com a ênfase que passou a ser dada ao processo decisório, a partir de Simon (1973), com a distinção das decisões em “programáveis” e “não-programáveis”, um novo enfoque passou a ser desenvolvido com a criação de técnicas matemáticas para auxiliar as tomadas de decisão. Por meio da Pesquisa Operacional, as decisões tornaram-se mais programáveis.

A escola comportamentalista não foi a única a proceder a crítica à abordagem clássica e de relações humanas, da qual não deixou de ser uma continuidade. Uma outra crítica aos clássicos que deram atenção à organização informal, integrando a teoria da burocracia e com alguma inspiração no Marxismo, passou a ser desenvolvida pelo enfoque estruturalista na teoria organizacional.

O “estruturalismo” na Administração não pode ser considerado uma “escola”, como as anteriormente discutidas, pois é mais propriamente um método. A crítica estruturalista representou, no entanto, o maior impulso ao desenvolvimento dos estudos sobre as organizações e foi a origem do enfoque sistêmico que passou a dominar em todos os estudos e abordagens mais recentes.

A noção de “estrutura” lembra uma totalidade de partes que se relacionam. Assim, o estruturalismo busca o relacionamento das partes na constituição do todo. Esta noção de totalidade permite a comparação entre diferentes estruturas o que torna o estruturalismo um método analítico e totalizante.

Os teóricos estruturalistas da Administração, com destaque de Blau e Scott (1970) e Etzioni (1981), passaram a dar importância ao estudo da “sociedade das organizações”, destacando o seu impacto na vida das pessoas. Definem o *homem organizacional*, contrapondo-o ao “*homem administrativo*” dos behavioristas; e o “*homem social*” das relações humanas ao “*homem econômico*” dos clássicos, bem como procuram criar critérios de classificação das organizações para melhor caracterizar e entender os problemas, assim como o conflito que é admitido como algo natural e a mudança organizacional com uma visão adaptativa aos sistemas maiores.

No início da década de 50, um outro fato influenciou profundamente o pensamento organizacional e administrativo. Tratou-se da divulgação dos estudos de um biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanfy, sobre o que denominou Teoria Geral dos Sistemas, que propunha a interação entre as ciências naturais e sociais. Nessa nova concepção, a teoria administrativa começou a abordar novas variáveis, como a estrutura (síntese do formal e informal), a globalização e também a dinâmica intra-organizacional e dela com o ambiente.

Katz e Kahn (1970) concebem as organizações como sistemas abertos fazendo uma analogia com a biologia. Os autores afirmam que “os sistemas vivos, quer sejam organismos biológicos, quer sejam organismos sociais, encontram-se agudamente na dependência de seu meio externo e, por isso, precisam ser concebidos como sistemas abertos” (p.33). A noção básica de parâmetro de um sistema lembra que a organização faz parte de um ambiente, do qual pode ser considerado um subsistema. Do ambiente, ela retira *inputs* (insumos) que são processados (processamento) e devolve ao ambiente na forma de *outputs* (exsumos) e que, pelo mecanismo de *feedback* (retroalimentação), busca, permanentemente, a sua autoregulação.

Katz e Kahn (1970, p.44), destacam ainda outras características comuns dos sistemas abertos.

Os sistemas abertos também participam das características da entropia negativa, retroalimentação, homeostase, diferenciação e equifinalidade. A lei da entropia negativa enuncia que os sistemas sobrevivem, e mantêm suas características internas de ordem, somente enquanto importam do ambiente mais energia do que expedem no processo de transformação e exportação. O princípio da retroinformação (feedback) diz respeito ao input de informação, que é uma qualidade especial de importação de energia, uma espécie de sinal para ao sistema sobre as condições do ambiente e sobre o funcionamento do sistema em relação ao seu meio ambiente. A retroalimentação de tais dados permite ao sistema corrigir seus próprios defeitos de funcionamento ou as mudanças no ambiente e, assim, manter um estado firme ou homeostase. Contudo, este é mais um equilíbrio dinâmico do que estático. Os sistemas não se acham em repouso, mas tendem a elaboração e à diferenciação, tanto devido à dinâmica de subsistemas como pela relação entre crescimento e sobrevivência. Finalmente, os sistemas abertos são caracterizados pelo princípio da equifinalidade, o qual assevera que os sistemas podem alcançar o mesmo estado

final com origem em diferentes condições iniciais e através de diferentes trilhas de desenvolvimento.

Nesse período, com a análise do comportamento organizacional, o treinamento já não é entendido como um evento isolado, mas como um evento sistêmico. Tal concepção contribuiu para a diferenciação da capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O *treinamento* foi identificado como o aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, isto é, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionada à instrumentalização pessoal; e o *desenvolvimento* foi identificado como a ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso à hierarquia do poder, ou seja, o indivíduo adquire a capacidade para ocupar cargos que envolvam mais responsabilidades e poder.

Nas empresas, a estrutura de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) recebeu inovações em sua organização e no foco do trabalho. Elas começaram a formar grupos para ensinar aos trabalhadores como fazer sua tarefa melhor. Os Estados Unidos foram os primeiros a evoluírem nos conceitos de T&D, pois foi lá que surgiu a primeira iniciativa de escola corporativa em 1955, quando a *General Electric* lançou na cidade de *Crotonville (Ossining, EUA)* seu centro de treinamento.

Na seqüência da evolução da Teoria Administrativa, a abordagem sistêmica veio para destacar a importância da relação entre as organizações e o seu ambiente o que já, desde os estruturalistas, passou a ser considerado. Em função do caráter abstrato da Teoria dos Sistemas e da artificialidade dos modelos decorrentes, de difícil operacionalização e poucos indicadores de ações concretas, muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas específicas, para identificar como se dá a interação entre a organização e o ambiente, pesquisando em empresas de diferentes tipos de ambientes.

Dentre as pesquisas específicas, destacam-se a de Lawrence e Lorsch (1973), baseada na aplicação da teoria dos sistemas abertos a questões de estrutura organizacional e práticas administrativas. Visava identificar como diferentes ambientes influem em termos de estrutura e gerência. As suas conclusões marcaram o advento daquilo que denominaram de Teoria da Contingência. A pesquisa demonstrou que, em função da complexidade e exigências do ambiente externo, as organizações vão, gradativamente, adotando processos de diferenciação e integração que se configuram em função de diferenças no ambiente.

A abordagem contingencial deslocou a visão de dentro para fora, como era o enfoque da teoria dos sistemas, para uma visão de fora para dentro, do ambiente para a organização. Essa abordagem reconhece que a situação do ambiente influi na organização (“situacional”) e que

existe uma integração funcional entre o ambiente e a organização. O ambiente não só influi como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e práticas gerenciais.

Essas novas abordagens contingencialistas passaram a demonstrar que não existem processos universais de administração aplicáveis a toda e qualquer organização. Dependendo do tipo de atividade que uma empresa decidiu realizar e que se situa num determinado ambiente, ela deveria adotar uma estrutura e processos gerenciais congruentes para atingir a efetividade organizacional. Inclusive os princípios mecanicistas dos clássicos e da burocracia são válidos. O que determina a sua validade é a sua adequação as condições do ambiente em que a organização opera.

A abordagem contingencialista, ao realizar a integração das diferentes escolas de pensamento da teoria administrativas e organizacionais, que se sucederam no tempo e que, sistematicamente, criticam o mecanicismo dos clássicos e da burocracia e as limitações e romantismo das relações humanas, veio a dar um novo sentido a todas elas. Com o reconhecimento da relatividade das soluções administrativas, recuperou o valor e deu uma nova importância a todos os enfoques anteriores. Como grande síntese do pensamento administrativo, incorpora também tudo o que se poderia dizer sobre o caráter ideológico de tal pensamento. Foi o último esforço teórico de corpo que se conhece que marcou escola neste campo de conhecimento, representando a forma mais elaborada das novas tendências atualizadoras daquilo que os pioneiros Taylor (1970), Fayol (1994), Mayo (1933) e Weber (1981) desenvolveram. Uma manifestação da ideologia hegemônica estende-se a todas as instituições da sociedade.

Após a teoria contingencial, um novo enfoque se difundiu e vários movimentos surgem com o objetivo que tornar as empresas mais produtivas e competitivas, entre eles pode-se citar: gerenciamento da qualidade total, administração por objetivos, desenvolvimento organizacional, reengenharia, *downsizing*, seis sigma, entre tantos outros conceitos de como administrar com mais eficiência, eficácia e efetividade.

Paralelamente, ao desenvolvimento das teorias administrativas, o mundo foi se configurando em uma nova abordagem, principalmente, após a década de 80, com a revolução promovida pela nova tecnologia da informação. Para Castells (1999), essa foi essencial para reestruturar o sistema capitalista, sendo que o conhecimento e processamento de informação tornaram-se elementos fundamentais dos novos processos produtivos e cruciais ao novo modelo de desenvolvimento. Constituí-se um novo paradigma baseado nas tecnologias de informação.

A partir de então, as empresas foram orientadas por uma política de modernização que poderia ser resumida em quatro aspectos básicos: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade. A competência, que segundo Fleury e Fleury (2001, p.21), é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, permite o desenvolvimento de novas tecnologias por meio do estudo e aplicação dos conhecimentos em novos processos e métodos organizacionais, e estes são formadores da nova economia que incentiva a formação de parcerias entre as empresas como maneira de criar e sustentar a vantagem competitiva. Toda essa revolução faz com que as empresas tornem-se mais flexíveis, maleáveis e adaptáveis às mudanças mundiais e dispostas a inovar para permanecerem no mercado.

Os aspectos competência, tecnologia, parceria e flexibilidade abalaram diretamente a estrutura rígida e formal das organizações e deram início a um novo enfoque na capacitação das pessoas. As empresas tornaram-se as “organizações do conhecimento” e são responsáveis pela aprendizagem sistêmica e estratégica dos talentos humanos.

O Quadro 01, a seguir, faz um resumo geral da evolução do desenvolvimento tecnológico da humanidade e da teoria administrativa, desde a era artesanal até os dias atuais, procurando ressaltar a ideologia da época, o cenário tecnológico, o resultante em termos de estágio organizacional e o componente que diferencia as etapas.

### 2.1.3 Educação corporativa

Os avanços tecnológicos que deram início a Revolução da Tecnologia da Informação refletem os processos iniciados anteriormente por fatores institucionais, econômicos e culturais. O que caracteriza a atual revolução tecnológica, para Castells (1999), não é a centralidade de conhecimentos e informações, mas a aplicação destes para a geração de valor ao produto, de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Na nova concepção do mundo, países como os Estados Unidos e Japão e acordos internacionais como a União Européia são os precursores das mudanças que repercutiram na maneira de tratar a aprendizagem. A riqueza das nações, agora, é a eficiência na administração das informações e o investimento em produtos e tecnologias de vanguarda, que

permitem aos países se destacarem e influenciarem as nações que não possuem capital financeiro e intelectual para inovarem e gerarem mais riquezas.

Castells (1999, p.35), disserta que

ao analisar as transformações em curso no modo de desenvolvimento das sociedades capitalistas contemporâneas, desenvolve o conceito de informacionismo para diferenciar o industrialismo. Enquanto no modo de desenvolvimento industrial a fonte de produtividade residia na introdução de novas fontes de energia e na capacidade de descentralização do seu uso ao longo dos processos produtivos e de circulação, no modo de desenvolvimento informacional a fonte primordial de produtividade reside na tecnologia de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Conhecimento e informação sempre foram variáveis importantes nos processo de desenvolvimento, no entanto, dos dias atuais, sua centralidade se dá na medida em que os conhecimentos são aplicados sobre os próprios conhecimentos, e aí residem os ganhos de produtividade.

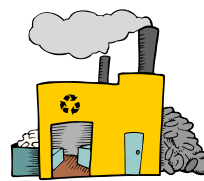
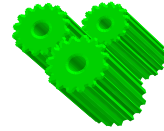
Dentro desse contexto da tecnologia da informação, o conhecimento organizacional torna-se o principal ingrediente do que se produz, compra e vende. Assim, administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – torna-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. Stewart (1998, p. 09), diz que “da mesma forma como a Revolução Industrial causou grandes estragos nos campos e nas cidades incipientes, esse novo evento transfigurará e desfigurará tudo que tocar – e tocará tudo”.

Assim, para compreender-se essa etapa da evolução da gestão do conhecimento organizacional e a sua relevância no contexto mundial, a seguir descrevem-se conceitos e teorias que fundamentam e auxiliam na formulação da concepção da educação corporativa.

#### 2.1.3.1 Conhecimento organizacional

O conhecimento, hoje, desempenha um papel-chave na inovação na sociedade. Segundo Drucker (1994), o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim o único recurso significativo atualmente.

Toffler (1994) proclama que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a passagem para a futura mudança de poder. O autor observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário, da força física à sua própria essência sendo por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acessando no mundo todo.



Estágio / Categoria	Antecedentes	Fundamentação	Reformulação	Transição Século XX	Integração	1ª Transição Século XI
<b>Denominação</b>	Era artesanal	Escola Clássica	Escola de Relações Humanas	Estruturalismo	Abordagem de sistemas abertos	Abordagem contingencial
<b>Ideologia</b>	Humanidade vista como se fosse controlada pelas forças superiores (deuses)	Adaptação do ser humano à máquina	Adaptação da máquina ao ser humano	Mutualidade de interesses Ser humano/máquina (organização)	Ambiente	Quebra freqüente de paradigmas
<b>Cenário</b>	Energia natural (humana, animal e vento) Artesanato Comunicação manuscrita	Energias combustíveis fósseis (óleo e carvão) Fábricas Têxteis Máquinas	Estrada de Ferro Telégrafo	Energia Elétrica Química Motor de Combustível	Petroquímica Eletrônica Aeronáutica Computador Satélite	Fontes alternativas de energia Redes Digitais Software Robótica
<b>Resultante</b>	Trabalho familiar e escravo.	Organização formal	Organização informal	Organização formal + informal = organização (sistema fechado)	Sistema social (regional)	Sistema social (global)
<b>Componente</b>	Pessoa	Estrutural	Comportamental	Tecnológico (equipamentos)	Estratégico	Tecnológico (conhecimento)

Fonte: Adaptação de Nóbrega (2002) e Araújo (2001).

### QUADRO 01 - Desenvolvimento tecnológico da humanidade e o desenvolvimento da Teoria Administrativa



Quinn (1992) compartilha com Drucker (1994) e Toffler (1994) a visão que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamentos. Ele vai um pouco mais adiante ao apontar que o valor da maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os “fatores intangíveis baseados no conhecimento” (como *know-how* tecnológico, projeto do produto, apresentação de *marketing*, compreensão do cliente e criatividade pessoal) podem ser desenvolvidos.

Como forma de conceitualizar conhecimento, cita-se a Teoria da Criação do Conhecimento, cunhada por Nonaka e Takeuchi (1997), ela objetiva examinar os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado, identificando na interação de duas formas de conhecimento (tácito e o explícito) e sua ocorrência no nível do sujeito e do grupo a gênese do conhecimento organizacional. Segundo essa Teoria, o conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática por meio da linguagem formal, sendo relacionado a eventos e objetos, independentemente do contexto. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

Por conseguinte, o conhecimento tácito é pessoal, estando associado a um contexto específico e difícil de ser formalizado ou comunicado, o qual representa o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos (esquemas, modelos mentais e crenças) e práticos. Esse conhecimento é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, *insight* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou idéias.

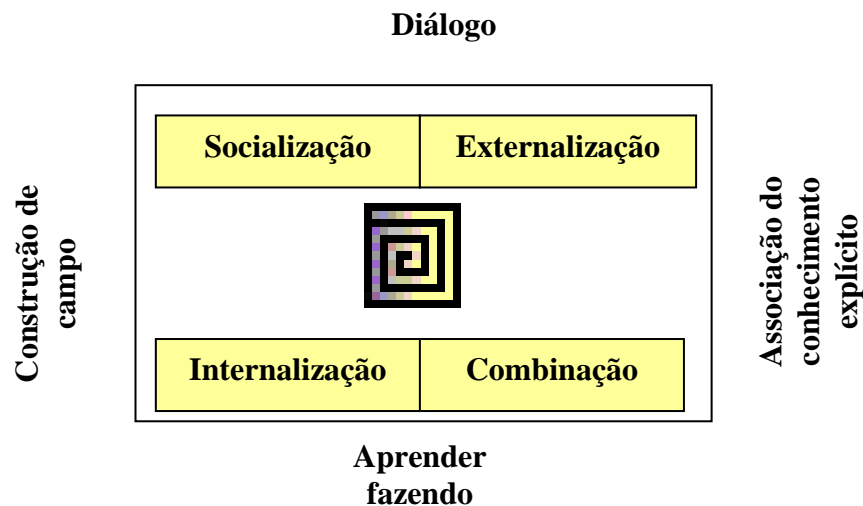
A Teoria da Criação do conhecimento considera quatro processos de conversão de conhecimento que formam quatro modos de conhecimento, a saber: i) socialização (que converge tácito em tácito); ii) externalização (tácito em explícito); iii) combinação (explícito em explícito); e iv) internalização (explícito em tácito).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.80),

em primeiro lugar, o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da

organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, “o aprender fazendo” provoca a internalização.

O processo descrito acima e evidenciado na Figura 01, a seguir, abre caminho para a geração permanente de inovação, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva sustentável pela empresa. Assim, a criação do conhecimento seria um processo interminável, que se atualiza continuamente de interação de conhecimento tácito e explícito, formando espirais do conhecimento através da organização. A partir de processos de “conversão social”, ou seja, de interações dinâmicas das pessoas, o conhecimento é criado e se expande em termos de qualidade e de quantidade na empresa, extrapolando “níveis e fronteiras interorganizacionais”.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

**FIGURA 01 – Espiral do conhecimento**

A Teoria da Criação do Conhecimento, segundo Leite e Porsse (2003), teve grande divulgação, e em contrapartida, pouca aplicação no ocidente. “Uma das críticas mais comuns, que é até reconhecida por um dos próprios autores (Nonaka, 2000), refere-se à dificuldade de operacionalizar a teoria no ambiente ocidental” (p.131). Na visão de Leite e Porsse (2003), os problemas dessa teoria não são exclusivamente de natureza operacional, mas também estão relacionados à ausência de uma dimensão pedagógica necessária aos processos gerenciais de criação, disponibilidade e uso do conhecimento no contexto organizacional.

Para eliminar essa lacuna, Leite e Porsse (2003) propõem articular a Teoria da Criação do Conhecimento a uma abordagem pedagógica, o construtivismo. A partir desta direção,

Sveiby (apud LEITE e PORSSE, 2003, p.131) “define conhecimento como uma capacidade para agir (que pode ou não ser consciente)”. A ênfase da definição é sobre todo o elemento ação: uma capacidade para agir pode somente ser mostrada na ação. Cada indivíduo tem que recriar sua própria capacidade para agir por meio da experiência.

Leite e Porsse (2003, p.131), dissertam que

de acordo com a epistemologia construtivista, o conhecimento não é dado pelo meio físico e social, bem como não nasce com o indivíduo por meio da sua bagagem hereditária (Becker, 2001). Conforme Piaget (1976), o conhecimento é construído por meio de processos contínuos de equilíbrios cognitivos, ou seja, construções de estados de equilíbrio dinâmicos, por meio de elaborações sucessivas de novas estruturas cognitivas. Estas estruturas, longe de representar um estado de inatividade ou de repouso, são caracterizadas por trocas constantes. Tal como argumentado por García e Fabregat (1998, p. 92), todo conhecimento suscita, na medida que resolve os problemas anteriores, novos problemas. Isso implica na melhoria cognitiva, exigida por uma necessidade intrínseca de construção ou superação.

Dessa maneira, o paradigma construtivista enfatiza o aprendiz, o qual é encorajado a investigar e reconhecer o papel da experiência na aprendizagem. Nesse modelo, os aprendizes e professores interagem e o conhecimento é gerado por meio do diálogo. Assim, a aprendizagem ocorre a partir de um estímulo dado aos aprendizes, construindo-se num processo de resolução de problemas.

Portanto, o conceito de conhecimento reporta-se a interação do indivíduo e seu ambiente social e físico, dependendo tanto das condições do meio quanto das condições do indivíduo. “Ademais, o conhecimento é dinâmico, ou seja, está sempre sendo construído, quando os indivíduos acumulam informações e tentam transacionar com ambientes complexos” (DRISCOLL apud LEITE e PORSSE, 2003, p.132).

### 2.1.3.2 Aprendizagem individual

As pessoas, no seu dia-a-dia, distinguem-se não tanto pelo conjunto particular de conhecimentos ou habilidades, mas pela capacidade de adaptar-se e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional, em fim pela capacidade de aprender (KOLB, 1997). Dessa forma, as organizações buscam estudar como a aprendizagem individual ocorre e como desenvolver ações que potencializam a capacidade de aprender.

Várias são os teóricos que descrevem o que é aprendizagem, como ocorre o processo a nível individual e como desenvolver ações de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) que tornem o processo de aprendizagem eficiente e eficaz para a organização. Na

seqüência, relatar-se-á o conceito de aprendizagem, o processo de aprendizagem e como desenvolver as ações para otimizar a aprendizagem individual.

Primeiramente, no Quadro 02 a seguir se evidencia uma síntese de conceitos de aprendizagem individual destacando a ênfase dada pelos autores das teorias. Dessa forma entende-se aprendizagem individual como um *processo biológico que se desenvolve no cérebro humano e resulta na formação de memórias, ou seja, o conhecimento, e na mudança do comportamento, estimulado pelo ambiente que a pessoa está inserida e mediada pelas suas emoções e sentimentos. A aprendizagem ocorre, continuamente, por meio do pensamento reflexivo que leva a reconstrução constante dos conhecimentos e experiências existentes.*

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
<b>1. Abbad e Borges-Andrade (2004, p.238).</b>	A aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo e que leva a construção de memórias. De modo geral, a aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto.	Ambiente e construção de memórias.
<b>2. Kolb (1997)</b>	A aprendizagem é um processo vivencial, pois ela baseia-se no papel importante da experiência que se traduz em conceitos e conhecimentos que são usados como guias na escolha de novas experiências.	Experiências e conhecimentos.
<b>3. Bastos et al.</b>	A aprendizagem está relacionada a uma abordagem cognitivista e esta explora o tema a partir do entendimento que aprender é uma mudança comportamental e atitudinal, que envolve os planos afetivos, motor e cognitivo.	Ambiente características do aprendiz e conteúdo.
<b>4. Argyris (2000)</b>	A aprendizagem individual se desenvolve de duas formas: a de ciclo único (solucionar problemas, sem refletir quando há o fracasso – raciocínio defensivo) e a de ciclo duplo (questionar as ações, refletindo os resultados e analisando possíveis mudanças – raciocínio pró-ativo).	Raciocínio reflexivo sobre o comportamento individual (planejamento e execução de ações).
<b>5. Fleury e Fleury (2001)</b>	Aprendizagem é um processo neural complexo, que leva a construção de memórias. Pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a se manifestar em mudança de comportamento da pessoa.	Nas emoções e nos afetos que regulam o aprendizado e a formação de memórias.
<b>6. Demo (2000)</b>	A aprendizagem é a reconstrução constante, pois a inteligência humana não está na estocagem reprodutiva. “Reaprender não pode atender, nunca, a uma tarefa completa, a um procedimento acabado ou a uma pretensão totalmente realizada; ao contrário, indica, vivamente, a dinâmica da realidade complexa, a finitude das soluções e a incompletude do conhecimento” (49).	Reconstrução constante do conhecimento.

Fonte: Adaptação de vários autores.

#### **QUADRO 02 – Conceitos de aprendizagem individual**

A aprendizagem individual, como se evidencia acima, é vista como um processo. Para Abbad e Borges-Andrade (2004) existem duas abordagens que distinguem o processo de aprendizagem que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende. A primeira, denominada tradição *behaviorista* (teorias S-R), dá ênfase na mudança do comportamento (R), que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto da interação do indivíduo com seu ambiente (S). Essas teorias tiveram um papel importante na Psicologia Organizacional e do Trabalho por volta da metade do século XX, quando foram usadas para melhorar a produtividade das pessoas através do planejamento do uso de conseqüências para seus comportamentos no trabalho, para mantê-las motivadas e para reduzir o absenteísmo no trabalho.

A segunda tradição chama-se *cognitivista* (teorias S-O-R) e coloca que aquela mudança duradoura de comportamento (R) também ocorreria como resultado dessa interação com o ambiente (S), mas é postulado que a interação antes resultaria em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) (O), que poderiam ser inferidos a partir daquelas mudanças.

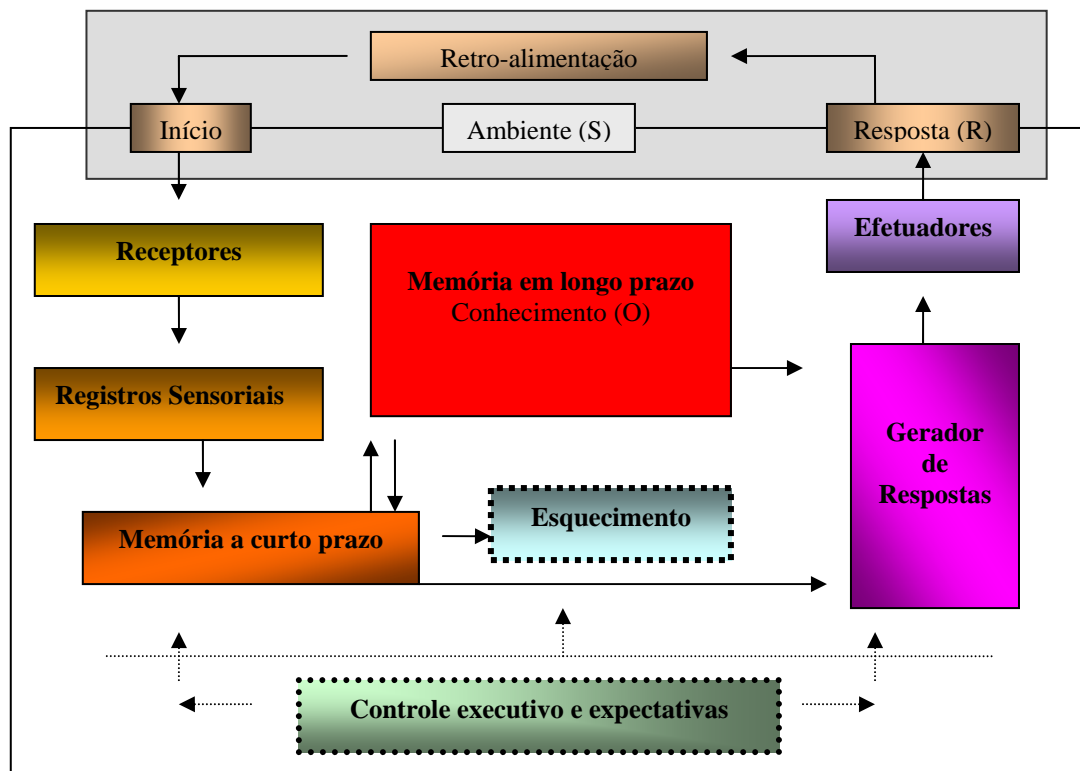
Essas teorias possibilitam o entendimento, a percepção e a construção de crenças e valores organizacionais e significativos do trabalho, autoconsciência e controle das emoções no trabalho, o que os trabalhadores fazem quando adquirem, modificam e transmitem informações para seus companheiros e de como as conseqüências das ações no trabalho funcionam, para manter os indivíduos motivados, satisfeitos e saudáveis.

As teorias cognitivistas dominaram o cenário da psicologia organizacional e do trabalho a partir do último quarto do século XX, e levaram as empresas à elaboração de métodos de análise organizacional com ênfase em cultura e poder, taxonomias de aprendizagem que definem CHAs e propõem procedimentos para sua aquisição e transferência, e abordagens para formular e mensurar objetivos de treinamento em termos de CHAs.

Uma forma de classificar e organizar os fenômenos, que ocorrem no processo de aprendizagem é por meio de quadros de referências. A seguir na Figura 02 apresenta-se um quadro de referência ligado à teoria S-O-R que explica como a aprendizagem ocorre no ser humano, denominado “Modelo de Processamento de Informações”.

O Modelo, descrito por Abbad e Borges-Andrade (2004), é dividido em componentes ou subestruturas. Cada um destes componentes tem pelo menos uma entrada e uma saída que permitem o fluxo de informações do ambiente para o aprendiz e vice-versa.

De acordo com o modelo de processamento, o *ambiente* provê os estímulos que são transformados de energia física para impulsos neurais pelos receptores (olhos, ouvidos, recep-



Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004, p.242)

**FIGURA 02 – Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente.**

tores proprioceptivos, etc.). Em seguida, tais impulsos são recebidos e brevemente retidos pelos registros sensoriais, que os transformam em síntese ou padrões de informações reconhecíveis de acordo com informações previamente armazenadas na forma de conhecimento na memória de longo prazo. Esses padrões de informações são então passados à memória de curto prazo, que também os retém por um breve período de tempo. Nesse período, os dados são “repetidos” ou “escutados internamente”, de modo a ser mais bem lembrados e mais facilmente codificados na próxima etapa, que é a de armazenamento na memória de longo prazo.

Nessa memória, as informações, até aqui pouco organizadas, serão codificadas. Isto é, serão transformadas em organizações que fazem sentido para o aprendiz. Não se trata de um mero empilhamento de dados, pois isso seria um mau uso da estrutura, com um sério risco de perda ou esquecimento destes. O que é levado a cabo é uma organização *semântica* que relaciona os dados recém-chegados com as informações previamente adquiridas e os classifica em níveis hierárquicos e em conjuntos e subconjuntos. Tal organização pode chegar a formar o que Piaget denominou *schemas*: uma categorização de seqüências de ação altamente

relacionadas pelo aprendiz, à medida que assimila novas informações o que determina suas respostas motoras, afetivas e cognitivas.

A atribuição de significado, necessária à codificação das informações, pode ser facilitada se a informação recém-adquirida mantém alguma relação de similaridade (os estímulos do meio ambiente são percebidos como semelhantes) com aquilo que foi previamente organizado e armazenado ou se foram previamente adquiridas capacidades de níveis inferiores ou de mesmo nível. A atribuição de significado ainda será facilitada por capacidades que o aprendiz pode ter adquirido no passado, de auto-regulação de seu comportamento, a serem consideradas mais adiante. Dessa maneira, a informação (ou agora “conhecimento”) pode ser permanentemente armazenada na memória em longo prazo.

A informação retida na memória em curto prazo, além de ser enviada para armazenamento, pode ser imediatamente transformada para a ativação do *gerador de respostas*. Por outro lado, o conhecimento já armazenado na memória em longo prazo pode sempre ser buscado ou pode ser transferido para outras situações. Caso isso ocorra, seja por recuperação ou por transferência de aprendizagem, a informação vai tornar-se novamente acessível ao aprendiz sendo enviadas de volta à memória em curto prazo ou diretamente transformada para a ativação do Gerador de respostas. Este seleciona e organiza a forma (fala, manuseio, chute, olhar, toque movimento de olhos ou ombro, etc.) das respostas s serem emitidas.

O *efetuator* apropriado (aparelho vocal, mão e dedos, mão e braços, pés e pernas, olhos e cabeça, etc.) então é ativado e algum tipo de atividade específica observável é realizado no ambiente. Caso aja no ambiente alguma mudança que possa ser percebida pelo aprendiz como estando relacionada à atividade realizada, seu desempenho é confirmado (retro-alimentação). Essa confirmação possibilita o “fechamento do circuito” e fortalece a aquisição de capacidades, tornando o desempenho mais freqüente e disponível ao acesso do aprendiz (reforçamento).

Além das subestruturas cognitivas anteriormente descritas e representadas na Figura 02, o “Modelo de Processamento de Informações” postula processos. O fluxo de informações no modelo é apresentado como uma sucessão de atividades de entrada e saída, de subestruturas para subestruturas. Aquelas seqüências de transformações são chamadas de processos cognitivos.

Os processos cognitivos começam quando a informação flui dos receptores para o registro sensorial, o sistema é *alertado* (ou é chamada a sua atenção) para o estímulo transformado em impulso neural. Ocorre, em seguida, um processo de *percepção seletiva*,

quando a informação é passada do registro sensorial para a memória em curto prazo. Assim, as características relevantes (do ponto de vista do aprendiz) do estímulo são mantidas e as irrelevantes são ignoradas. A “repetição mental” da informação, um processo chamado “*repassagem*”, auxilia no armazenamento da informação na memória em curto prazo, evitando o esquecimento. Por meio de transformações no seu significado, as informações então fluem para a memória em longo prazo e são organizados para armazenamento (processo denominado codificação), os que farão com que não sejam esquecidas.

O processo cognitivo de recuperação possibilita retorno da informação (agora “conhecimento”) para a memória em curto prazo ou seu encaminhamento para o gerador de respostas. No caso do indivíduo ter sido exposto a situações novas, nas quais exige-se que ele aplique o processo de recuperação, entra em ação um processo de transferência (lateral ou vertical) de aprendizagem, em que novas relações entre informações podem ser estabelecidas. Essa transformação torna assim mais provável a recuperação da informação e a sua utilização pelo aprendiz.

A transferência é facilitada quando há similaridade entre a situação de TD&E e a situação de trabalho, quando existem oportunidades para praticar o que é aprendido. Será ainda mais ampliada se essas oportunidades de prática incluir situações variadas e se o aprendiz receber informações, do ambiente, sobre quando deve ou não aplicar o que aprendeu ou sobre as “fronteiras” de aplicação do que foi assimilado. Antes da prática, durante a assimilação, o uso de exemplos e demonstrações variadas igualmente será muito útil para aumentar a transferência. E, antes da assimilação, a transferência será facilitada pela prévia aquisição de capacidades subordinadas, isto é, de capacidade de nível inferior.

Recebendo a informação, o gerador de respostas é encarregado do processo de *organização de desempenho*, a ser realizado no meio ambiente. O efetador é então ativado e gera (ou exhibe) as respostas. O processo cognitivo de *reforçamento* ocorre, mediado pelo ambiente, quando a confirmação do desempenho é observada pelo aprendiz (retroalimentação). Como será visto a seguir, o próprio aprendiz pode atribuir conseqüências para seu desempenho independentemente de uma mediação feita pelo ambiente.

Dois outros processos podem ainda influenciar o fluxo de informação da Figura 02, são eles: *controle executivo e expectativas*. O primeiro são capacidades aprendidas pelo indivíduo em longos períodos de tempo, independentemente de qualquer conteúdo ou área de conhecimentos específicos, por meio da qual o aprendiz pode regular as diferentes etapas de aprendizagem (incluem-se aí todas as estruturas e demais processos representados na Figura



02). Essas capacidades também podem ser equivalentes a metacognições: conhecimento que o aprendiz tem sobre o que sabe e pensamentos que desenvolve sobre como deve aprender.

As metacognições seriam capacidades de automonitoramento desenvolvidas lentamente pelo aprendiz, em que ele se questiona sobre o que já sabe numa dada situação sobre o que é dele, efetivamente esperado de novo numa tarefa, sobre o tempo a ser gasto e o esforço a ser despendido, para aprender o que lhe é determinado pelo ambiente, sobre como planejará o atendimento dessa nova demanda, sobre os procedimentos, que precisará revisar nesse processo de aquisição e sobre como identificará um erro, se cometer algum.

Já as expectativas, o segundo daqueles processos que podem influenciar o fluxo de informações ilustrado pela Figura 02, relacionam-se àquilo que o aprendiz acredita que se espera dele, seja numa atividade de TD&E, no trabalho ou na vida. Elas podem orientar e organizar a aprendizagem, afetando desde a maneira como o aprendiz percebe os estímulos do início do fluxo, até como ele interpreta a retro-alimentação que segue suas ações. Podem ainda ter um papel muito importante ao determinar o que será esquecido. Expectativas serão, evidentemente fortalecidas, se seguidas de retro-alimentação. Isto é, se metas formuladas pelo aprendiz (ou no seu ambiente “externo”) forem seguidas de confirmação de seu alcance constatada pelo aprendiz (ou sinalizada por seu ambiente “exterior”).

Em síntese, o Modelo de Processamento de Informação integra princípios de várias teorias S-O-R contemporâneas e pode ser ao mesmo tempo, consistente com os sistemas de classificação de capacidades aprendidas. Mas ele ainda pode fazer mais que isso, pois as seqüências de estruturas e processos cognitivos nele propostos ainda sugerem fases pelas quais passa a aprendizagem. Portanto, eles sugerem o que deveria ser feito, caso alguém decidisse aplicá-los para facilitar a aprendizagem.

Após apresentar-se o Modelo de Processamento de Informação, pode-se verificar que o conceito de aprendizagem individual envolve além de aquisição e retenção, a generalização e a transferência. Por *aquisição* entende-se adquirir conhecimento, habilidades e atitudes que promovam a mudança. *Manutenção/retenção* é definida como a quantidade de tempo em que as habilidades e os comportamentos apreendidos continuam a serem usados no trabalho. *Generalização* refere-se ao grau com que as habilidades e os comportamentos adquiridos são exibidos no ambiente de transferência e aplicados a situações e condições diferentes daquelas em que houve a aquisição. E por fim o conceito de *transferência* que inclui o de generalização e o de manutenção ou retenção, em longo prazo, dos conhecimentos e habilidades aprendidas (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Nas organizações, os indivíduos aprendem de forma informal por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes ou outros agentes relacionados ao trabalho, e maneira formal por intermédio de programas sistematicamente planejados de TD&E. O trabalhador aprende CHAs, que se manifestam como desempenhos voltados para metas organizacionais. O desempenho se torna competente, quando está em acordo com os valores organizacionais de eficiência e eficácia. A ocorrência do desempenho competente depende de vários fatores, chamados de condições, como se pode verificar no Quadro 03 a seguir.

As condições externas à aprendizagem induzidas estão nos programas de TD&E planejados pela organização, para facilitar a aprendizagem e esses devem ser estruturados para otimizar a aprendizagem individual. As atividades desenvolvidas referem-se ao Treinamento (T) – em ambientes organizacionais, desenvolvem intencionalmente os CHAs necessários ao desempenho exemplar (relacionado as metas organizacionais) por meio do planejamento e execução de eventos instrucionais, que proporcionam as condições necessárias à aprendizagem e à transferência.

<b>Condições externas à aprendizagem natural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Qualidade das informações</b></li> <li>- <b>Suporte gerencial e psicossocial</b></li> <li>- <b>Suporte material</b></li> </ul>
<b>Condições externas à aprendizagem induzidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Modos de entrega da instrução</b> (cursos presenciais, semipresenciais, a distancia, auto-instrucionais)</li> <li>- <b>Qualidade das mídias</b> (materiais impressos, cd-rom, vídeos, fitas-cassete, rádio, videoconferência, simuladores, televisão, intranet ou Internet, entre outro)</li> <li>- <b>Adequação das estratégias instrucionais</b> (exposição oral, estudos de caso, dramatizações, exposição dialogada, painel integrado, discussão em grupo, modelação comportamental, simulação, etc.)</li> <li>- <b>Seqüências de apresentação de conteúdo adequados aos objetivos de ensino</b></li> <li>- <b>Procedimentos de <i>feedback</i></b></li> </ul>
<b>Condições internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dados demográficos (sexo, idade, escolaridade)</b></li> <li>- <b>Motivação</b></li> <li>- <b>Auto-eficácia</b></li> <li>- <b>Valor instrumental do treinamento</b></li> <li>- <b>Lócus de controle</b></li> <li>- <b>Comprometimento com a carreira e com a organização</b></li> <li>- <b>Estratégias de aprendizagem</b></li> </ul>

Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004, p.257)

### **QUADRO 03 – Condições que interferem na ocorrência de desempenho competente**

As condições externas à aprendizagem induzidas estão nos programas de TD&E planejados pela organização para facilitar a aprendizagem e estes devem ser estruturados para otimizar a aprendizagem individual. As atividades desenvolvidas referem-se ao: Treinamento (T) – em ambientes organizacionais, desenvolvem intencionalmente os CHAs necessários ao desempenho exemplar (relacionado as metas organizacionais) por meio do planejamento e execução de eventos instrucionais, que proporcionam as condições necessárias à aprendizagem e à transferência. Ao Desenvolvimento (D) – são atividades que podem desenvolver os CHAs, mas dependem das escolhas dos indivíduos, pois estão relacionados à autogestão da aprendizagem nas organizações e as metas de desenvolvimento de carreira desses indivíduos. E às atividades de Educação (E) – a educação também parte da escolha do indivíduo, mas inclui professores, pais e demais agentes, que tomam decisões educacionais na sociedade, pois educação está relacionada a metas de formação do cidadão.

Abbad e Borges-Andrade (2004, p.258), dissertam que

além de planejar ações de TD&E de modo sistemático e cuidadoso, respeitando a natureza dos processos psicológicos de aprendizagem, retenção e transferência, deve-se respeitar as diferenças individuais. Isso implica criar condições para que indivíduos com diferentes motivações, repertórios de entrada, estilos pessoais e níveis distintos de inteligência adquiram igualmente os CHAs descritos nos objetivos de TD&E.

Um dos grandes desafios da área de TD&E é manter um alto grau de estruturação dos eventos instrucionais e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças individuais. A Universidade Corporativa é uma das formas atuais de estrutura interna de aprendizagem utilizada pelas organizações para gerenciar com eficácia a questão da aprendizagem individual na empresa, priorizando o equilíbrio entre as metas e as competências organizacionais, com os eventos instrumentais e as diferenças individuais.

### 2.1.3.3 Aprendizagem organizacional

O estudo da aprendizagem organizacional foi impulsionado por diversas mudanças mundiais, como a internacionalização de mercados e produtos, o acirramento da concorrência e das disputas de mercados, transformações científicas, tecnológicas e sociais aceleradas, e o advento da economia baseada no conhecimento. O desafio de aprender, continuamente, com oportunidades e fracassos conduziu as empresas a desenvolver o conhecimento e a aprendizagem organizacional como uma das principais estratégias a serem implementadas e internalizadas.

A aprendizagem organizacional (AO) tem sido descrita como a chave para a vantagem competitiva. Huber e McDonald (apud GNYAWALI E STEWART, 2003), vêem a AO como um processo de aquisição, distribuição e interpretação de informações. É um processo de interação social entre os membros da organização engajados em discussões e diálogos para desenvolver a troca de entendimentos na empresa.

Semelhante à aprendizagem individual, Gnyawali e Stewart (2003), descrevem que na aprendizagem organizacional o processo cognitivo media o modelo tradicional de estímulo-resposta. Para os autores, a AO não somente ocorre por algum estímulo externo, mas também por meio da criação de uma estrutura de conhecimento, que permite a organização tomar ações propositadas. Essa estrutura de conhecimento refere-se ao compartilhamento da cognição individual de cada membro da organização, ou seja, é a cognição coletiva, que permite personalizar uma integração sistemática de *schemas* compartilhados, informações e resultados, quando a organização se empenha no processo de aprendizagem.

A teoria dos *schemas* (explicada anteriormente na aprendizagem individual) vem a ser uma estrutura de armazenamento (acúmulo), consistindo em um conjunto de concepções e relacionamento entre as concepções e as informações contidas nelas. A aprendizagem Organizacional envolve o processo de transformação, criação, refinamento ou validação dos *schemas*. A AO poderia ser vista como processos pelos quais as estruturas cognitivistas organizacionais são criadas e trocadas. Os *schemas* são necessários para a organização entender os seus eventos e seus efeitos, sem criar confusão, ambigüidade e desentendimento, quando as informações suficientes não estão disponíveis. Deste modo, informação e *schemas* são entrelaçados e um torna-se a base para o outro.

A teoria descrita acima sobre a aprendizagem organizacional é uma das várias pesquisas desenvolvidas que busca conceitualizar a aprendizagem, descrevendo seu processo e como torná-la mais eficiente e eficaz. Paralelo ao aumento do número de pesquisas se configurou a bipolarização de duas nítidas tendências de investigação na área.

Bastos *at al.* (p.04) afirma que

de um lado, a comunidade acadêmica, produzindo uma literatura descritiva, crítica e analítica, preocupada também em encontrar respostas em relação às possibilidades concretas de as organizações aprenderem e, de outro lado, a comunidade de consultores e gestores, produzindo uma literatura prescritiva e normativa, apoiada na inquestionabilidade das possibilidades de as organizações aprenderem, haja vista as experiências práticas bem sucedidas que dão sustentação à construção teórica desta abordagem.

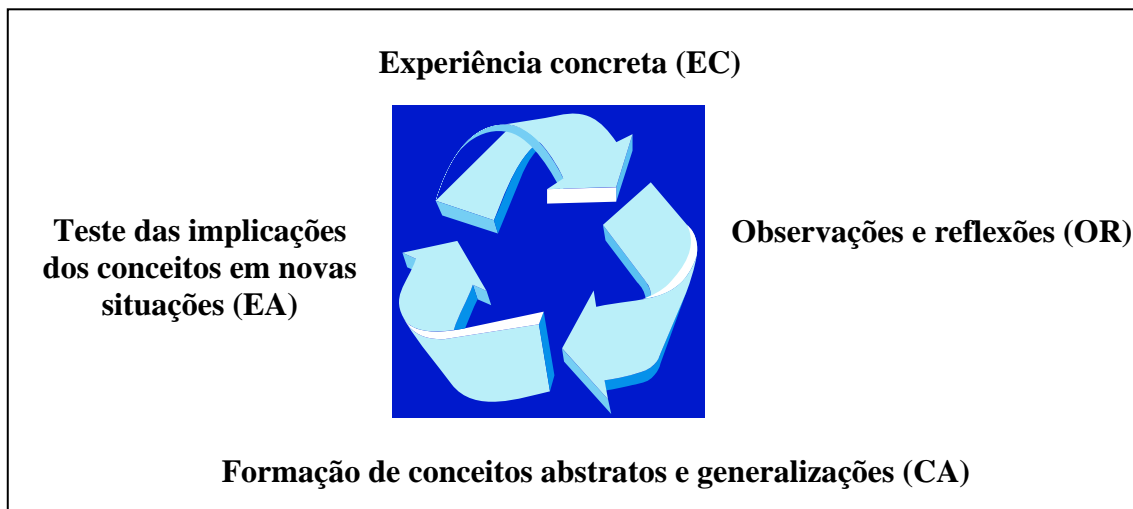
De acordo com Tsang (apud BASTOS *at al.*, p.5), “a primeira vertente - “aprendizagem organizacional”(AO) - interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente - “organizações que aprendem” (OA) - por outro lado, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender”.

Na primeira vertente, autores como Argyris e Schön (1996), Kolb (1997) e Garvin (1998) descrevem o que é aprendizagem organizacional. Para Argyris e Schön (1996), ela ocorre quando indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções, no interesse dessa organização. Assim, os indivíduos vivenciam, face à situação-problema, uma discrepância de desempenho, representada por uma desconexão entre os resultados da ação esperada e da ação realizada, que conduz a um processo de reflexão e posterior ação que os orienta a mudar as imagens que fazem a respeito da organização ou a forma como interpretam seus fenômenos. Essas respostas permitem aos indivíduos reestruturarem suas atividades e atitudes perante a organização, alterando a respectiva teoria-em-uso.

Kolb (1997) sugere um modelo de aprendizagem concebido como um ciclo de quatro fases, denominado *Modelo de Aprendizagem Vivencial*. Neste modelo “a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria da qual podem-se deduzir novas implicações para a ação. Tais implicações ou hipóteses servem então de guias durante a ação para criar novas experiências. Para o efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades: *experiência concreta* (EC). *Observação reflexiva* (OR), *conceituação abstrata* (CA) e *experimentação ativa* (EA)” (p. 322).

A seguir a Figura 03 evidencia-se o Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1997). Nela observa-se que o indivíduo para ter efetivo aprendizado precisa ser capaz de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que interagem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).

Segundo Kolb (1997) como resultado do equipamento hereditário da pessoa, da experiência de vida de cada um e das exigências do ambiente atual, a maioria das pessoas desenvolve estilos de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades de aprendizagem em detrimento das outras. As pessoas resolvem os conflitos entre ser ativo e reflexivo e entre ser imediato e analítico de formas individuais.



Fonte: Kolb (1997, p. 323)

### **FIGURA 03 - Modelo de aprendizagem vivencial**

Por exemplo,

Algumas pessoas desenvolvem mentes peritas em assimilar fatos descontraídos e transformá-los em teorias coerentes, e, no entanto essas mesmas pessoas não têm interesse em deduzir hipóteses de suas teorias. Outras são gênios da lógica, porém acham impossível envolver-se ou se entregar a uma experiência, e assim por diante (KOLB, 1997, p.324).

Para Kolb (1997) semelhante às pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. Isso se dá através de suas interações com ambiente e através de suas escolhas de como se relacionar com ele. Tal processo veio a ser conhecido como a visão das organizações como “sistemas abertos”. A maneira pela qual a organização se adapta ao ambiente externo tem por objetivo diversificar a si própria em unidades, cada uma das quais lidando com apenas uma parte das condições externas da empresa.

Devido à necessidade de relacionar-se com os diferentes aspectos do ambiente, as diferentes unidades da empresa desenvolvem formas características de pensamento e de

trabalho conjunto e diferentes estilos decisórios e de resolução de problemas. Kolb (1997) sugere que as organizações precisam identificar as diferentes maneiras, de cada unidade, de resolver problemas e possibilitar discussões, em reuniões ou tomada de decisões importantes, para as pessoas rever e aprender com seus acertos e erros.

O autor supramencionado conclui colocando que

o processo de aprendizagem é de tal natureza que perspectivas opostas, ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico, são, todas elas, essenciais para o aprendizado ideal. Quando uma perspectiva acaba por dominar as outras, a eficácia da aprendizagem fica prejudicada no longo prazo (p.338).

Portanto, os mais eficazes sistemas de aprendizagem são aqueles que conseguem tolerar diferenças de perspectivas.

Semelhante a linha de raciocínio de Kolb (1997), Garvin (1998) sugere que o aprendizado organizacional é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada. Tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização. Segundo o autor o processo de aprendizagem organizacional ocorre da mesma forma que a aprendizagem individual. Nessa última, o processo começa com a conscientização da necessidade de mudar, passa pela busca do método de aprendizagem, após pela avaliação dos resultados e, por fim, inicia um novo ciclo de aprendizagem. Na aprendizagem organizacional, por sua vez, a empresa também passa por quatro estágios: I) conscientização; II) compreensão; III) ação; e IV) análise. Todos os estágios são feitos em coletivo e compartilhados em equipe, as ações são alinhadas à estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas chegando a conclusões.

Garvin (1998), completa ressaltando que na aprendizagem individual como na organizacional ocorre uma fase de reflexão após os quatro estágios, onde a pessoa analisa mais profundamente o que passou, para chegar na melhora contínua. Nessa fase, acontece a revisão dos estágios anteriores e a pessoa tende a se tornar um aprendiz melhor ao longo do tempo.

O processo que leva à ação e o processo de reflexão podem ser identificados como *ciclos de aprendizagem*, onde esses refletem o caráter singular da organização-aprendiz, na qual o conhecimento é gerado pelas pessoas que devem aplicá-lo e não por um grupo de elite composto por executivos seniores ou especialistas. E é nesse ponto que se encontra o principal desafio da educação corporativa: desenvolver o aprender a aprender, isto é, a fase de reflexão.

Garvin (1998) ilustra o ciclo “*aprender-aprender*” por meio de um helicóptero, simbolizando a “mente-helicóptero”, que é capaz de elevar-se e olhar o campo de ação do alto para adquirir uma perspectiva melhor de como aprimorar o ciclo de “*aprender-agir*”.

A aprendizagem organizacional considera o aprendizado de forma estratégica, inovadora e envolvida com a sociedade que atua. Garvin (1998) menciona as seguintes características de uma organização voltada para o conhecimento. A saber:

- a) o aprendizado não é meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objeto e à estratégia da organização;
- b) o aprendizado é oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises;
- c) o aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza; e
- d) as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam.

Kim (apud BASTOS *at al.*) ressalta que a aprendizagem organizacional parte da aprendizagem individual. O autor

propõe um modelo mais completo e sistematizado e caracteriza a aprendizagem individual como aquela que ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade que o indivíduo tem de refletir e avaliar a situação, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho. A aprendizagem se torna organizacional no momento em que esses modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e se tornam compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir aprendizagem organizacional no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, é capaz de criar uma unidade de significado mais ou menos comum dos eventos que ocorrem nesse contexto (p.07).

Bastos *at al.* conclui colocando que

nas argumentações que sinalizam a passagem do plano individual da aprendizagem para o plano organizacional, prepondera a noção de que a aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que, transcendendo a cada indivíduo em particular, os conhecimentos, as atitudes, as visões e as práticas tornam-se compartilhados pelo coletivo. Este compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que deixam explícitas novas formas de agir na organização. Neste sentido, os processos de aprendizagem organizacional guardam estreita inter-relação (e talvez se sobreponham) aos processos de difusão e socialização. Assim, podemos concluir que o eixo central está na criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitem as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados (p.08).



Na segunda vertente – denominada “organizações que aprendem” (OA) – observa-se a publicação de inúmeros livros que discutem como construir essas organizações – todos, claramente dominados por uma lógica prescritiva, com poucos fundamentos sólidos e redigidos para fornecer modelos bem sucedidos aos gestores. Ainda dentro dessa vertente, há um grupo de pesquisadores preocupados em descrever organizações que foram bem sucedidas nos seus processos de mudança e ajustes (BASTOS *at al.*).

Um dos nomes mais destacados dessa vertente é o de SENGE (1999). O autor define organização de aprendizagem como um ambiente onde as pessoas “expandem, continuamente, sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas” (p.37). Assim, a premissa fundamental é que qualquer mudança organizacional significativa, somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade das pessoas que compõem a organização.

Nesse ponto, destaca-se o ciclo intenso de aprendizagem que Senge (1999) aponta como a essência da organização de aprendizagem. Esse ciclo consiste em um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais, que permitem aos membros da organização criarem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade que vivenciam. À medida que os indivíduos passam a perceber a realidade de uma nova maneira, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de competências, na forma de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ainda segundo Senge (1999, p. 17), “as cinco disciplinas básicas do aprendizado (domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico) são os meios pelos quais o ciclo de aprendizado é ativado”.

Portanto, a questão comum entre os autores supramencionados é tentar explicar o processo de aprendizado nas organizações e como otimizá-lo. De acordo com o referencial teórico dos autores: Argyris e Schön (1996), com a teoria de ação/reflexão; Garvin (1998), com a teoria do aprender a aprender; e, de Senge (1999), com a teoria do sistema dinâmico; Guimarães *at al.* (2003) resume que o termo “*aprendizagem organizacional*” diz respeito ao processo de aprendizagem, ou seja, como os recursos organizacionais (pessoas, máquinas, dinheiro, conhecimentos, tecnologias, etc.) interagem com a finalidade de alterar atitudes, comportamento e valores organizacionais, visando, por meio de uma compreensão mais adequada da realidade, a aperfeiçoar as ações da organização. E a “*organização que aprende*” seria o ambiente onde a aprendizagem ocorre, a qual deveria dispor de uma cultura, valores,

políticas, estratégias e rotinas sensíveis à inovação e à mudança e que, por fim, facilitem o desenvolvimento da aprendizagem.

#### 2.1.3.4 Estrutura interna de aprendizagem

Garvin (1998) sublinha que as organizações estão constantemente idealizando mecanismos práticos, que superem os inibidores do aprendizado organizacional tornando os estágios do aprendizado mais eficazes e, conseqüentemente, em uma organização que aprenda.

Para Gnyawali e Stewart (2003), os mecanismos organizacionais que facilitam o compartilhamento e a integração incluem estratégias, a cultura, as estruturas (como laboratório de aprendizagem) e um complexo arranjo de processos administrativos e humanos. Os mecanismos permitem a aprendizagem organizacional, pois promove uma base para o desenvolvimento e conservação do estoque de conhecimento e faz com que este conhecimento se multiplique nos níveis da organização. Desse modo, para que a aprendizagem organizacional aconteça, a organização, deve ter mecanismos e processos internos que permitem acumular e distribuir as informações relevantes, inclusive mecanismos de suporte, diálogo e interação para desenvolver e disseminar o conhecimento.

Para facilitar o aprendizado, as empresas estão incorporando em sua infra-estrutura novas formas de disseminação do conhecimento, que pode criar um considerável valor em longo prazo. Gavin (1998) relata as diversas formas que a infra-estrutura pode possuir. São elas: biblioteca do conhecimento (um banco de dados eletrônicos); mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes; instalações e sistemas para testar novas idéias; sistema de comunicação com alta tecnologia; sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito (discernimento, intuição e sentimentos), como transferência de pessoal, centros de excelência e equipes multifuncionais; e programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento que armazenem os conhecimentos explícitos e tácitos de como fazer as coisas.

A estrutura de aprendizado se empenha em transmitir o conhecimento necessário, para produzir, adequadamente, ou atender bem o cliente, bem como em disseminar as metas organizacionais e as principais tecnologias, tornando a educação uma ação contínua, desenvolvendo as competências essenciais empresariais e humanas, e incentivando o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para criar novos conhecimentos.

Um dos conceitos centrais relacionados à estrutura interna de aprendizagem é o de competência, pois é por meio dela que a empresa baseia-se para desenvolver suas estratégias empresariais e, conseqüentemente, criar seus programas de desenvolvimento de pessoas. Parry (apud BITENCOURT, 2001, p.27) conceitua competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Prahalad e Hamel (1995) dissertam que para as competências serem essenciais devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes/ mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência organizacional seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Fleury e Fleury (2001, p.21), definem competência humana como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores ressaltam que a noção de competência está associada a alguns verbos, conforme evidencia o Quadro 04 a seguir.

<b>Saber agir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que e por que faz.</li> <li>• Saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
<b>Saber mobilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
<b>Saber comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> </ul>
<b>Saber aprender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> <li>• Rever modelos mentais.</li> <li>• Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
<b>Saber compreender-se</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.</li> </ul>
<b>Ter visão estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.22)

#### **QUADRO 04 – Competências do profissional**

A relação entre a aprendizagem organizacional e a gestão de competências, segundo Bitencourt (2001, p. 54),

pode ser compreendida a partir de uma relação de complementaridade. A competência não restringe o conhecimento a um nível abstrato, mas traduz-se em práticas observáveis no trabalho. Essas práticas, uma vez sistematizadas, permitem que o conhecimento tratado inicialmente em nível individual, seja disseminado e incorporado às práticas organizacionais. Ou seja, a aprendizagem individual transforma-se em coletiva.

A “idéia é que, ao incentivar o aprendizado individual, as organizações desenvolvem competências individuais, e na medida em que partilham seus modelos mentais, ativos são criados agregando valor à organização” (BASTOS *et al.*, 1999, p.03) e proporcionando uma aprendizagem coletiva.

A infra-estrutura interna de aprendizagem pode receber diferentes denominações, como escola, centros educacionais, faculdades, institutos, academias e universidades. As empresas que possuem sua estrutura interna de aprendizagem organizacional denominada de Universidade Corporativa (UC), buscam disponibilizar conhecimentos e desenvolver os CHAs (conhecimento, habilidades e atitudes) em todos os integrantes da sua cadeia de valor (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Segundo Meister (1999), a UC é um guarda-chuva estratégico capaz de sistematizar os esforços de treinamento, buscando aplicar medidas consistentes, para tornar a empresa um laboratório de aprendizagem e um processo eficiente de educação na forma de serviços compartilhados.

Eboli (1999b) ressalta que a missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Além desses objetivos mencionados acima, as empresas possuem uma infra-estrutura de ensino, porque há uma lacuna entre o conhecimento desenvolvido na empresa e o conhecimento acadêmico, ou seja, a ausência da aprendizagem de ciclo aprender-aprender nas Universidades de Educação Superior, conduzindo as empresas a investirem em seus talentos humanos e torná-los mais preparados para atuar no seu ramo de negócio.

A questão da lacuna existente entre a academia e a empresa está, segundo Peters e Waterman (1983), na maneira pela qual são educados e formados os detentores do diploma de Gestão Empresarial. Aktouf (1996), menciona algumas carências dos titulares de *Master of*

*Business Administration* – MBA, logo após que saem dos bancos escolares, eles: acumulam conhecimentos técnicos estreitos demais; carecem de sensibilidades humanas e de reais capacidades de reflexão (analisar e calcular não é pensar nem refletir); são muitas vezes imbuídos de superioridade e por demais inclinados a crer que sabem tudo; e são inábeis, quando não prejudiciais, nas suas formas de comunicar-se e de conduzir suas relações interpessoais.

As carências acima descritas equivalem a dizer que é urgente interrogar-se sobre o que se ensina nas escolas de gestão. Não se trata aqui de negar todos os avanços, mas sim de

compreender que nenhuma solução ou forma de fazer podem ser eternamente reconduzíveis, nem simplesmente rearranjadas na superfície, quando tudo muda em profundidade. Assim, a maioria das ferramentas criadas pela gestão será sempre útil e eficaz, desde que se adaptem ao seu tempo e sirvam a um estado de espírito diferente (mais participativo, menos maximalista, mais orientado para a qualidade dos ambientes, do fazer e do ser), e que não substituam os saberes mais amplos e a reflexão. Estas ferramentas são feitas, repita-se, para nos servirmos e não para serem servidas “(AKTOUF, 1996, p. 162)”.

Chanlat (apud AKTOUF, 1996), vai mais fundo na questão, denunciando que nos cursos de gestão existe o “antiintelectualismo”, através de métodos pedagógicos privilegiados e utilizados abusivamente (casos, exercícios), com a cumplicidade ativa dos estudantes que, em sua maioria, como menciona Argyris, “solicitam um ensino feito de receitas prontas, mais do que de ferramentas de reflexão” (p.162).

Por fim, Aktouf (1996), expõe que as escolas de administração deveriam desempenhar seu papel de instituição universitária. Isto é, antes de tudo um fórum intelectual, um lugar de reflexão para melhor dar sentido à ação, em um lugar de debate sobre o funcionamento da sociedade.

Paralelamente, Demo (1997) defende a idéia que as instituições universitárias precisam, urgentemente, passar por uma reformulação no processo formativo do cidadão, partindo da teoria para a prática. O autor ressalta que a intensificação da pesquisa-reflexiva é uma visão alternativa e criativa para recolocar a universidade no caminho das esperanças sociais nela depositadas. Isso exige “intenso diálogo com a realidade, disciplina e compromisso histórico produtivo”. Assim, o autor resume: “em princípio, à carga teórica deve corresponder à mesma carga prática, em vaivém em mútua fecundação (...); a prática é algo necessariamente curricular, que faz parte intrínseca da formação do cientista social, no sentido explícito de que estudar a realidade e confrontar-se com ela é precisamente a mesma coisa; e é preciso organizar curricularmente a prática, para que o cientista formado não veja dicotomia ou distanciamento entre saber e mudar” (p. 60).

Demo (2000) segue reforçando que na Universidade de Educação Superior a pesquisa deve ser a profissão, ou seja, princípio científico e educativo. Assim deve se distinguir do professor que faz pesquisa como profissão mais ou menos exclusiva, e outro que tem na pesquisa sua propedêutica central. O *pesquisador profissional* será aquele dedicado à reconstrução do conhecimento sistematicamente. Já o *pesquisador propedêutico* é aquele que se sustenta na pesquisa como método de atualização permanente e de reconstrução do conhecimento, também é profissional da pesquisa, mas alimenta como meio de inovação constante.

A Universidade de Educação Superior, dessa forma, deveria incentivar a formação de pesquisadores propedêuticos, que possuem a competência de questionar, criticar e reconstruir o conhecimento para assim, enfrentar o mercado de trabalho com o perfil de profissional cada vez mais exigido pelas novas regras mundiais (competitividade, pró-atividade, responsabilidade social, cidadania, criatividade, capacidade de raciocínio, integração ao grupo, flexibilidade, lucratividade e rentabilidade).

Eboli (1999b), por sua vez, afirma que a crescente implantação da Universidade Corporativa não significa o esvaziamento do papel das Universidades de Educação Superior de Administração na formação de profissionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços à comunidade, nem uma ameaça à extinção. Constata-se que a atualização das pessoas é uma tarefa grande e audaciosa, e a Universidade Corporativa precisa unir suas forças com a Universidade de Educação Superior para garantir que as necessidades de formação e treinamento dos trabalhadores do futuro sejam satisfeitas.

As Universidades Corporativas sinalizam a demanda por um novo modelo de educação, com foco nas qualificações, no conhecimento e nas competências de que os profissionais precisam dispor para obter sucesso no mercado global altamente instável. Esta demanda indica a necessidade de novas concepções para o ensino superior e indica o seu verdadeiro papel na formação do indivíduo. O Quadro 05, a seguir, evidencia o papel dos dois sistemas educacionais: a UC e a UES.

Ao analisar-se o quadro verifica-se a grande oportunidade que existe em criar parcerias entre as duas instituições. A parceria agrega “valor aos programas corporativos, principalmente pela *expertise* em realização de pesquisas (geração de conhecimento) e pela educação (assimilação de conhecimento), contribuindo para que as organizações realizem com mais habilidade e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos críticos para o sucesso do negócio” (EBOLI, 1999b, p. 61).

<b>Universidades de Educação Superior</b>	<b>Universidades Corporativas</b>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: Eboli (1999b, p. 61)

### **QUADRO 05 – O papel das UESs e das UCs**

Tobin (apud EBOLI, 1999b), ao analisar as práticas das Universidades Corporativas e o trabalho das Universidades de Educação Superior, verifica algumas idéias da academia que poderiam ser adaptadas com sucesso para o ambiente empresarial e que tornaria a estrutura da Universidade Corporativa mais voltada à inovação e à aprendizagem. Entre as idéias mencionadas pelo autor podem-se ressaltar as seguintes (p.120):

1. A agenda de pesquisa – em muitos ambientes empresariais, os instrutores passam a maior parte de seu tempo ensinando; a Universidade Corporativa, porém, também deveria realizar pesquisas, tanto básica quanto aplicada. Os dois tipos de pesquisa são necessários para o êxito da organização voltada à aprendizagem. A pesquisa básica dá condições de os professores da Universidade Corporativa identificar, compreender e empregar as melhores informações disponíveis, dentro e fora da companhia, e planejar atividades de ensino para os empregados que precisam utilizar essas informações. Já a pesquisa aplicada torna a equipe de professores mais eficaz em transformar essas informações e conhecimento, ajudando, assim, a garantir que as informações sejam aplicadas à prática dos estudantes de modo a incrementar seu desempenho e o da empresa como um todo.
2. O serviço de extensão universitária – as Universidades Acadêmicas têm uma longa tradição de fornecimento de serviços de extensão à comunidade (indústria, comércio, agricultura, entre outros). O propósito desses serviços de extensão é levar o conhecimento da Universidade diretamente àqueles que podem empregá-lo para incrementar seus negócios ou projetos. Os serviços de extensão incluem instrução, consultorias e aconselhamento e provisão de informações. A Universidade Corporativa também poderia executar serviços de extensão. Os professores e instrutores não podem simplesmente sentar em seus escritórios e esperar que as pessoas cheguem até eles. Quando eles já têm informações que podem ajudar a empresa, eles deveriam agir e difundir essas informações para toda a companhia e para o mercado em geral.
3. Serviços à comunidade – na maioria das Universidades de Ensino Superior, o corpo docente é avaliado de acordo com suas atividades de ensino, pesquisa e de serviço à comunidade. Os serviços compreendem tanto serviços prestados à universidade como à comunidade em geral. Prestar serviços à universidade significa

envolver em comitês de professores, reuniões de departamento e comitês de planejamento universitário. Os professores e instrutores da Universidade Corporativa deveriam, de forma análoga, tornar-se mais envolvidos nas questões gerais de sua empresa. Eles deveriam atuar junto a comitês de planejamento de referência, assim como representar a empresa em reuniões e encontros externos.

As colocações de Tobin (apud EBOLI, 1999b) vêm reforçar a idéia que a Universidade Corporativa pretende ser uma instituição que auxilia a formação integral do profissional e que as duas instituições juntas, UC e UES, buscam formar cidadãos conscientes e responsáveis, que sejam sabedores de suas obrigações para com a sociedade e à empresa.

Assim, observa-se que a Universidade de Educação Superior empenha-se na geração e disseminação do saber universal e específico, por meio do ensino, pesquisa e extensão, e a Universidade corporativa pelo conhecimento específico as demandas da empresa e do negócio.

Portanto, teoricamente, a Universidade Corporativa busca a difusão de uma cultura organizacional voltada à inovação e a aprendizagem contínua, à formação profissional e o envolvimento do seu público de interesse as demandas sociais, como objetivam as Universidades de Educação Superior.

Dessa forma, após o resgate da evolução dos acontecimentos mundiais, das Teorias Administrativas e a influência na questão da educação corporativa nas empresas ao longo dos séculos XVII, XVIII, XIX e XX, a próxima seção faz uma análise da Universidade de Educação Superior, ressaltando um breve histórico mundial, suas concepções, como ela se formou no Brasil e os princípios que caracterizam a educação superior no Brasil, a fim de entender melhor o que essas instituições de ensino, pesquisa e extensão, buscam desenvolver para formar o cidadão crítico e o profissional para atuar no mercado de trabalho.

## **2.2 Universidade de Educação Superior**

O estudo do tema Universidade de Educação Superior é um assunto muito debatido na esfera nacional e internacional pela relevância que este possui para a formação da massa crítica das nações. Crawford (1994) disserta que junto ao

crescimento da importância da educação, há uma mudança no papel da universidade. Numa sociedade industrial, a universidade funciona como um clube e um local de treinamento para membros de elite social. A educação universitária é um luxo e não se constitui em pré-requisito para a obtenção de bons empregos ou mesmo para obter altas posições nas empresas e na sociedade. Por lado, na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica e técnica e novos conhecimentos básicos



sobre todos os aspectos da economia. A educação universitária é pré-requisito para a obtenção de muitos empregos na sociedade e para se atingirem posições de liderança (p.43).

Dessa forma, ao abordar-se o tema Universidade tem-se a necessidade de resgatar suas raízes e entender as diferentes concepções, que influenciam na formação de sua missão, função e objetivos nos dias de hoje.

### 2.2.1 Concepções de Universidade de Educação Superior

As primeiras universidades nasceram como corporações que reuniam, num trabalho comum, mestres e aprendizes. Em Bolonha, ela surgiu como uma instituição de estudantes, *universitas scholarium*. Os estudantes é que contratavam os professores e administradores, dirigindo colegiadamente. Já em Paris, era uma corporação de professores, *universitas magistrorum*, com o poder nas mãos dos professores e sujeição dos estudantes a eles.

Rossato (1998), descreve que

essas corporações assumiram formas e nomes diversos – confraria, associação de defesa e interesses comuns, *communio*, *consortium*, *studia generalia*, *universitas* – percebendo-se claramente o caráter corporativo da palavra *universita*, seguida do genitivo latino *magistorum et scholarium*, este muitas vezes subentendido. (...) Certos documentos papais (1215), quando desejavam designar a universidade como corpo decente, utilizavam a denominação *studium*. Somente no ano de 1262, a palavra assumiu o sentido atual, quando apareceram documentos registrando *Universitas Parisiensis* (p.19).

Pode-se chegar a certo consenso do que era uma universidade nessa época: era uma escola de fundação pontifícia. O caráter de *studia generalia* ou de universidade era dado, formalmente, pelo reconhecimento oficial do papa, normalmente pelo meio de uma bula. A universidade medieval, em maior ou menor escala, dentro das circunstâncias próprias de cada cidade, região ou país, apresentaram como elementos comuns: *licentia ubique docendi* (licença de ensinar em toda a cristandade), atribuição de grau, os privilégios reconhecidos aos estudantes (impostos, greves, tribunais), uniformidade de organização (estatuto próprio), método próprio (leitura, polêmicas), caráter internacional (*perigrinatio acadêmica*), ensino de disciplinas superiores (teologia, direito, medicina, artes liberais), autonomia (cedo se emancipavam da Igreja), o que assegurava a liberdade acadêmica. Por outro lado, estavam sob o controle da Igreja, que as reconhecia oficialmente (bula); tinham selo ou timbre próprio.

Na Idade Contemporânea, segundo Schuch Jr. (1996), as universidades configuram-se, institucionalmente, com características diferenciadas nos principais países industrialmente

mais avançados do ocidente que podem ser identificados como modelos vinculados à cultura destes países. Assim, a forma como evoluiu na Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos, França e Rússia após a revolução, configuraram diferentes tipos de universidades que, embora realizando as mesmas atividades, priorizavam-se diferentemente em função de uma concepção de suas finalidades. Essas diferenças, servindo como modelos, exerceram influência na criação de universidade em outros países em função de vinculações econômicas e culturais.

Dréze e Debelle (1983) apresentam cinco modelos de concepções de universidade, agrupados em duas partes. A primeira inclui pontos de vista considerados idealistas ou internos e constituem-se numa “idéia de universidade” concebida a partir da própria instituição com base nas aspirações dos homens. Esta primeira parte apresenta os fundamentos da universidade inglesa, alemã e norte-americana, onde a ênfase é no ensino, na pesquisa e na simbiose entre o ensino e a pesquisa respectivamente. A segunda inclui os pontos de vista considerados externos ou “funcionais”, em relação aos serviços prestados a uma nação com base nas necessidades do Estado. Inclui a universidade francesa e russa, fundadas em questões sócio-políticas e sócio-econômicas, respectivamente, daí o rótulo de universidade do poder, em contraste com as primeiras, as universidades do espírito.

#### - Concepção britânica de UES

Em 1852, o Cardeal Newman defendeu a criação do *Centro de Educação*, que no qual concebia a “idéia de universidade”, pressupondo que as aspirações ao saber é natural ao ser humano, visualizava a universidade como o lugar de ensino do saber universal, decorrendo daí que o seu objetivo principal é a difusão do saber, enfatizando a conservação e transmissão dos conhecimentos mais do que o seu progresso, ou seja, não foca a pesquisa científica.

Um outro aspecto desta concepção é de que ela visa a uma formação mais intelectual do que profissional. Mill (apud SCHUCH Jr., 1996, p. 6) afirmava:

os homens são homens antes de serem advogados, médicos, comerciantes ou industriais; se vocês fizerem deles homens capazes e sensatos, eles se transformarão por si mesmos em advogados ou médicos capazes e sensatos. Ao sair da universidade, os recém-formados não devem levar consigo conhecimentos profissionais, mas aquilo, que é necessário para guiar o uso destes conhecimentos, para esclarecer os aspectos técnicos de seu trabalho à luz de uma cultura geral.

O processo de desenvolvimento intelectual caracteriza-se pela educação das faculdades mentais, objetivando a reflexão, para a qual não é fundamentais a capacidade de memória, que privilegia as provas e exames, nem tampouco o enciclopedismo que leva à superficialidade do conhecimento. Assim, nessa concepção a universidade é, antes de tudo, um centro de educação; centro mais do que instituição, de educação antes que de pesquisa; esse meio é de preferência residencial, a educação de preferência “liberal” e geral.

- Concepção germânica de UES

Uma *Comunidade de Pesquisadores* definiu a concepção que orientou a Universidade de Berlim, em 1810. O fundamento desta “idéia de universidade”, descrita por Jaspers, e compilada por Dréze e Debelle (1983), é o pressuposto de que a humanidade aspira à verdade, os indivíduos e as sociedades querem viver nela, tendo que buscá-la incessantemente em todas as direções possíveis. Juntos, professores e estudantes constituí uma comunidade de pesquisadores que tem por tarefa a busca da verdade em toda a sua extensão, o que define a universidade.

A busca da verdade deve dar prioridade à pesquisa e baseia-se em dois princípios:

- *Unidade do saber* – para ser fiel a sua missão própria e servir, validamente, à vontade primitiva de conhecimento, a pesquisa científica deve ser orientada por uma reflexão filosófica, fundada sobre o princípio da unidade do ser. Cada ciência particular deve se situar no universo dos conhecimentos; a universidade inteira como centro de gravidade deste universo deve se articular para representar a totalidade dos conhecimentos e para integrar cada pesquisador numa rede de relações que o aproxima da unidade e o conforta com a totalidade. A comunicação, as permutas intelectuais entre pesquisadores e estudantes de todas as disciplinas desempenham, a esse respeito, um papel essencial e devem ser favorecidas pela organização da universidade.
- *Unidade de pesquisa e do ensino* – concebe o ensino universitário como a aprendizagem de atitude científica e exige que os estudantes sejam formados num ambiente de pesquisa. O ensino como iniciação à pesquisa pode assumir inúmeras formas, desde que abandone o método escolástico da passividade e submissão do estudante e distância do professor. Trabalhos, seminários ou discussão em pequenos grupos deverão ser mais freqüentes que cursos e disciplinas fixas e exames.

Quanto à questão organizacional, além da existência de faculdades cobrindo todos os domínios científicos, destaca-se o princípio da liberdade acadêmica. O estudante é responsável por si mesmo. Deve seguir seus mestres com espírito crítico. O professor goza da liberdade do ensino. Pesquisador livre serve de exemplo aos estudantes para sua orientação e os faz participar da sua criação intelectual.

Dréze e Debelle (1983), afirmam que, atualmente, não existe uma universidade que funcione verdadeiramente de acordo com a idéia de universidade de Jaspers, com base nos princípios de universalidade, do ensino articulado na pesquisa e da liberdade acadêmica. Ela seria um centro intelectual de alta qualidade, favorecendo o desenvolvimento da pesquisa e a formação de uma elite intelectual.

- Concepção norte-americana de UES

Um *Núcleo de Progresso* resume a “idéia de universidade” que se difundiu na América do Norte e que Whitehead expõe, em 1929, na sua obra *The Aims of Educations*. Sua idéia de universidade fundamenta-se na aspiração da sociedade ao progresso. Para ele:

a universidade tem por razão fundamental ligar a imaginação à experiência, o entusiasmo criador à ciência adquirida, reunindo jovens e adultos, estudantes e professores, pesquisadores e docentes para uma reflexão inventiva sobre todas as formas do saber. (...) Trata-se, em seguida, de difundir dois tipos de atividades: a conservação e transmissão da ciência adquirida, de uma parte; pesquisa criadora, de outra parte. Somente uma instituição que se aplica, simultaneamente, à pesquisa e ao ensino conseguirá isso. Trata-se, enfim, de impregnar a execução dessa dupla tarefa de um espírito inventivo, de orientar os homens que se consagram a ela para a criação e o progresso; isto é próprio da universidade (apud SCHUCH Jr., 1996, p.10).

Os princípios de organização das melhores universidades, onde reina a simbiose pesquisa e do ensino, respondem bem aos conselhos de Whitehead: preocupação primordial de reunir um corpo docente de alta qualidade; eficácia dos métodos de recrutamento; organizações administrativas, que facilite o trabalho dos professores; ensino que ilustre a aplicação de princípios gerais a situações concretas (serviços à comunidade); apelo aos métodos ativos; valorização do tempo dos estudantes; entre outros.

- Concepção francesa de UES

O imperador Napoleão foi o responsável pela definição da concepção Francesa de Universidade, um *Modelo Intelectual*, coerente com a edificação de um império autoritário forte. A universidade que implantou serviu às suas intenções de “napoleonizar as consciências”, o que influenciou o desenvolvimento da universidade francesa até os nossos dias.

A universidade idealizada por Napoleão, citado por Dréze e Debelle (1983), deveria assumir o caráter de um modelo ideológico difundindo uma doutrina comum para formar uma mentalidade nacional geral idêntica, organizada como uma corporação à qual foi reservado o monopólio da instituição pública.

A idéia medieval de uma comunidade autônoma de professores e estudantes voltada à busca da verdade e do saber que caracterizou originalmente a universidade passou, na universidade imperial, criada por Napoleão, a ter um sentido bem diferente. Por universidade designava-se, apenas, a corporação pública a serviço do Estado. Suas tarefas eram as de formar os profissionais necessários aos cargos do governo; realizar os concursos para acesso às funções públicas, bem como, supervisionar todo o sistema educacional.

Dréze e Debelle (1983) afirmam que a universidade napoleônica está num pólo oposto das concepções idealistas de Newman, Jaspers e Whitehead e concluem, resumidamente, destacando suas principais características relacionadas a seguir.

Primeiramente, muito dependente de um poder central, cuja dominação vai crescendo, em razão do planejamento autoritário que rege todo o seu desenvolvimento material, a universidade francesa perdeu a autonomia, que lhe permitiria adapta-se, mais facilmente, às exigências de uma pesquisa e de um ensino sempre em movimento. Instituição pública uniforme, em que se misturam a massa e a elite, parece atingida pelo imobilismo e pouco aberta a novas tarefas. Fragmentada em faculdades estanques, apesar das múltiplas tentativas de criação de laços orgânicos interdisciplinares, não representa mais a *universitas scientiarum* necessária ao desenvolvimento do ensino e da pesquisa interdisciplinar, que assinalam a marcha do progresso científico. Sua orientação, sobretudo profissional e sua tarefa de preparação aos concursos de *agrégation* têm como consequência que os estudantes não esperam tanto dela uma formação quanto um diploma, concebido como título que dá acesso à profissão que escolheram. A universidade torna-se, assim, uma etapa na ascensão da escala social, a via pela qual se ascende. Munido de uma garantia legal, aos postos de comando, na sociedade. Nessa ótica, a preocupação de partilhar tanto quanto possível a vida dos mestres e dos discípulos é secundária, e o desejo de ser iniciado na pesquisa passa a segundo plano (p.96).

- Concepção soviética de UES

Um *Fator de Produção* é a expressão com que Dréze e Debelle (1983) definem a concepção soviética de universidade. Fundamentada em lei, ela tem as seguintes finalidades:

1. Fornecer especialistas altamente qualificados, educados no espírito do marxismo-leninismo, bem a par das realizações científicas tecnológicas mais recentes, no país e no estrangeiro, e dos aspectos práticos da produção, capazes de utilizar ao máximo a tecnologia moderna e de inventar o futuro.
2. Levar a termo as pesquisas que contribuirão para resolver os problemas criados pela edificação do comunismo.
3. Produzir manuais e instrumentos didáticos de alta qualidade.
4. Formar professores e pesquisadores.
5. Assegurar uma formação avançada aos especialistas, diplomados pelo ensino superior e ocupados nos diversos setores da economia nacional, das artes, da educação e dos serviços de saúde.
6. Difundir os conhecimentos científicos e políticos entre a população.
7. Estudar os problemas ligados à utilização dos diplomados e ao melhoramento de sua formação (p.102).

Nessas finalidades, encontram-se preocupações semelhantes às das concepções anteriormente analisadas, particularmente se refere à articulação do ensino com a pesquisa e com relação ao progresso, como nas universidades norte-americanas. O que estes traços se diferenciam da soviética é o caráter ideológico expresso e sua dependência do Estado. Contribuir para a edificação da sociedade comunista define o quadro ideológico que orienta as atividades universitárias.

Romero (1988), em sua apresentação das concepções da universidade de Dréze e Debelle, assim se refere às características da universidade como um dos agentes da construção do comunismo:

dependência quase total do poder político; planificação rigorosa e detalhada da formação de diplomados; planificação da investigação; ligação estreita entre a universidade e a vida prática (através de estágios, a acumulação do estudo com o trabalho, participação no ensino de especialistas das empresas e dos professores em projetos de investigação de interesse nacional); recrutamento dos estudantes de todas as classes sociais e democratização do ensino por via da ausência de despesas para o estudo, aliada a uma severa seleção mais racionalizada e de acordo com a planificação atrás referida (p. 12).

Pelo exposto, um Centro de Educação, uma Comunidade de Pesquisadores, um Núcleo de Progresso, um Modelo Intelectual e um Fator de Produção, conforme as expressões utilizadas por Dréze e Debelle (1983), definem as cinco concepções predominantes de universidade que se desenvolveram na Inglaterra, Alemanha, EUA, França e União Soviética, respectivamente.

Dréze e Debelle (1983) apresentam um quadro sinótico das cinco concepções que permite uma comparação entre elas, apresentado aqui conforme a adaptação de Romero (1988), na Figura 04.

- Concepção brasileira de UES

A concepção de universidade brasileira é o resultado de inúmeras adaptações e influências de diferentes universidades e nações. Seu início se deu com a implantação das primeiras escolas de ensino superior por Dom João IV, a partir de 1572, passando pela criação de cursos isolados, entre 1800 e 1900 e a formação propriamente dita pelo Presidente Getúlio Vargas, em 1931, incluindo a Reforma de 1968 e a reformulação da LDB – Leis de Base, em 1996.

Segundo Barichello (2001), a universidade brasileira tem suas origens na universidade portuguesa (Colégio Superior de Évora, fundada pelos Jesuítas, entre os séculos XIII e XVI), mas contribuíram, também, para formar a concepção brasileira, os sistemas francês, alemão e norte-americano. O primeiro foi implantado junto com os cursos superiores instalados no início do século XIX (a partir de 1808). Já o segundo foi introduzido com a Lei Francisco Campos, em meados do século XX (1931), e o terceiro teve uma influência crescente após a Segunda Guerra Mundial, e especialmente, através da Reforma Universitária de 1968. Em algumas concepções de universidades no Brasil podem-se notar, ainda, alguns aspectos do sistema soviético.

Nos primórdios da educação superior no Brasil, Portugal adotou uma política muito diversa, obstaculizando a implantação das instituições de ensino. Segundo Rossato (1998) enquanto outros países, como Espanha e a Inglaterra, por exemplo, não se preocupavam em impedir a expansão do ensino superior em suas colônias, em meados do século XVI, nos países colonizados por Portugal, como no caso do Brasil, a universidade somente seria implantada após a independência política, já em pleno século XX, ou seja, mais de três séculos mais tarde.

<b>CARACTERIZAÇÃO</b>	<b>A UNIVERSIDADE DO ESPÍRITO</b>			<b>A UNIVERSIDADE DO PODER</b>	
		Um ambiente de educação	Uma comunidade de investigadores	Um centro de progresso	Um molde intelectual
<b>CONCEPÇÃO</b>	Britânica	Alemã	Norte-americana	Francesa	Soviética
<b>AUTOR</b>	J.H. Newman	K. Jaspers	A.N. Whitehead	Napoleão	URSS (conselho de Ministros)
<b>FINALIDADE</b>	Aspiração do indivíduo ao saber	Aspiração do indivíduo à verdade	Aspiração da sociedade ao progresso	Estabilidade política do Estado	Edificação da sociedade comunista
<b>CONCEPÇÃO GERAL</b>	Uma educação geral liberal no seio do saber universal	Unidade da investigação e do ensino no centro da universidade das ciências	A simbiose da investigação e do ensino, ao serviço da investigação criativa.	Um ensino profissional uniforme confiado a um corpo organizado	Um instrumento funcional de formação profissional e política
<b>PRINCÍPIOS ORGANIZATIVOS</b>	- Uma pedagogia do desenvolvimento intelectual - Internato e “tutores”	- Uma organização por faculdades - Liberdade acadêmica	- Um corpo professoral criador - Estudantes capazes de aplicar alguns princípios gerais	- Uma hierarquia administrativa - Programas uniformes.	- Manipulação controlada da oferta de diplomas - Recursos a todas as forças produtivas da nação.
<b>SOLUÇÃO QUANTO AO PROBLEMA DE MASSA</b>	Uma rede diversificada de instituições do ensino superior no seio da qual as universidades conservam a sua originalidade.			Uma rede oficial uniforme para a massa e para a elite	Adaptação do número às necessidades da economia e diversificação das instituições.

Fonte: Adaptação Romero (1988)

**FIGURA 04 – Quadro comparativo das concepções de universidade de Dréze e Debelle**



No Brasil, o ensino superior se desenvolveu nos Colégios Jesuítas, baseado na *Ratio Studiorum*. A formação dada visava, fundamentalmente, ao aspecto religioso e, secundariamente, à educação. Os jesuítas desempenharam no quadro da Reforma Católica, inspirada no Concílio de Trento, primeiramente, o papel de evangelizador (indígenas) e defensor duma ordem estabelecida, e posteriormente “na formação do clero, em seminários teológicos e na educação dos filhos da classe dominante” (OLIVEN, 2002, p.10).

Cunha (apud BARICHELO, 2001, p.49) “considera o ano de 1572 como sendo o da instalação do primeiro curso de educação superior no Brasil. Naquele ano, foram fundados os cursos de Arte e Teologia junto ao Colégio Jesuíta da Bahia”.

Rossato (1998) disserta que em 1759, com a expulsão dos jesuítas, o que ocorreu no Brasil não foi uma reforma do ensino, mas a destruição pura e simples de todo o sistema colonial do ensino jesuítico. “Não foi um sistema ou um tipo pedagógico que se transformou ou se substituiu por outro, mas uma organização escolar que se extinguiu” (108).

Em 1768, o Conselho Ultramarino, respondendo a um requerimento para a criação de um curso de medicina na região de Minas Gerais, afirmava que um dos mais fortes vínculos que sustentava a dependência das colônias era a necessidade dos jovens irem estudar em Portugal. Assim, manteve-se, durante muito tempo, a determinação de não permitir a expansão das instituições de ensino como forma de controle sobre a colônia, configurando um ensino elitizado e excludente.

Um fator determinante para a mudança da política de Portugal foi a transferência da corte de Lisboa para o Rio de Janeiro, em 1808, com o que se criaram novas necessidades. Impunha-se a formação de quadros e burocratas para atender aos interesses do rei, bem como a obrigatoriedade de expedição de títulos honoríficos. “Escolas profissionais isoladas, naquelas áreas necessárias ao Estado, como sua burocracia e defesa, sem nenhuma vinculação entre si, caracterizavam o sistema” (SCHUCH Jr., 1995, p.245).

Barichello (2001) comenta que em 1808 foram criados os cursos de Anatomia e Cirurgia no Rio de Janeiro e Bahia e, em 1810, iniciados os estudos superiores de Engenharia na Academia Real Militar. Ainda em 1808 foram criadas cadeiras isoladas de ensino superior, bem como foi fundado o Horto Florestal do Rio de Janeiro, embrião do Jardim Botânico, que daria origem, posteriormente, às faculdades de agronomia. E em 11 de agosto 1827, foi publicado o Decreto Imperial que criou os cursos Jurídicos de Olinda e São Paulo, os quais visavam à formação de quadros para a burocracia do Estado.

Schuch Jr. (1995) ressalta que muito embora a dependência econômica da Inglaterra e a invasão de Portugal por Napoleão, o Brasil sempre esteve sob grande influência cultural da

França, que inspirou a fundação das primeiras escolas superiores como a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, em função da vinda da missão francesa, em 1816. A influência francesa era tal que se chegou a grosseira cópia do modelo da escola de Minas de *Saint-Etienne*, na Escola de Minas de Ouro Preto, onde até o período de férias coincidia com o da francesa que serviu de modelo, independentemente, de que o inverno rigoroso europeu coincidissem aqui com um verão escaldante.

No Brasil, a educação superior surgiu, portanto, e desenvolveu-se, de acordo com o modelo francês de universidade, inspirado na universidade napoleônica. Com o passar do tempo, outras influências se fizeram sentir, mantendo-se, sempre, em segundo plano a cultura humanística e as pesquisas desinteressadas, centrando-se na formação profissional muito mais copiadora de modelos estrangeiros do que de imaginação criadora voltada para o progresso e desenvolvimento autônomo da nação.

Rossato (1998) coloca que para a criação de uma universidade, propriamente dita, o debate se estendeu por todo o Império. Durante a constituinte de 1823, o visconde de São Leopoldo propunha a criação de uma universidade. Foram numerosas as tentativas para a criação de uma universidade. Na última fala do trono, em 1889, o imperador D. Pedro II, dizia que, dentre “as exigências de instrução política, sobressaía à criação de duas universidades, uma ao Sul, outra ao Norte do Império. A partida de D. Pedro II, para Portugal, serviu para sepultar mais uma vez os sonhos de criação da primeira universidade do Brasil”.

Mas, foi com a proclamação da República que se registrou, em um primeiro momento, certo entusiasmo com a educação, manifestado, por exemplo, na criação do Ministério da Instrução Pública Correios e Telégrafos, entregue a Benjamin Constant. Ainda estavam vivas as idéias que haviam levado à Abolição da Escravatura, implantação da República e a erradicação do analfabetismo, expandindo a educação.

Depois de inúmeras tentativas frustradas do Império e do início da República, em 7 de setembro de 1920, o Presidente Epitácio Pessoa criou a Universidade do Rio de Janeiro. Fávero (apud ROSSATO, 1998) afirma: “a universidade do Rio de Janeiro não foi senão uma superposição de uma reitoria a três escolas superiores existentes de caráter profissional, tal como um século atrás tinha sido organizado liceus, pela mera justaposição de aulas-régias. Havia apenas rótulo, que soava bem aos ouvidos provincianos da década de 20” (p.116).

Segundo Schuch Jr. (1996), nessa época a universidade, em termos acadêmicos não passou de uma formalidade administrativa, além de significar um nível de intermediação no exercício da influência do Estado. Tratou-se, portanto, do modelo Napoleônico de universidade.

Finalmente no período de Vargas, a Universidade ganhou estatuto e uma organização básica desse nível de ensino. Getúlio Vargas criou o Ministério da Educação e Saúde Pública, confiando a Francisco Campos, ligados aos renovadores da educação nacional. “Ele tratou, efetivamente, de implantar uma organização e estruturação da educação superior, através do Decreto 19.850, de 11 de abril de 1931, que foi o primeiro Estatuto da Universidade Brasileira” (ROSSATO, 1998, p.117).

Rossato (1998) coloca que no final do Estado Novo, o país possuía cinco universidades: a do Rio de Janeiro se tornou a Universidade do Brasil, tinha a Universidade Rural do Brasil no Rio de Janeiro, essas federais. E outras três estaduais: a Universidade de São Paulo, Porto Alegre e Minas Gerais.

No período de 1945 a 1964, observa-se um crescimento significativo do ensino superior. Em 1946, começaram surgir as universidades particulares, com destaque a atuação da Igreja Católica (Pontifícia Universidade Católica – PUC, no Rio de Janeiro e São Paulo). No final da década de 1950, o Brasil contava, pois com 21 universidades e mais de 100 IESs.

O crescimento refletiu no aumento significativo do número de matrículas e uma forte demanda pelo ensino superior. A intensificação do processo de migrações internas, que se refletiu na elevação das taxas de urbanização no país, e as conseqüências do acelerado crescimento demográfico registrado a partir de 1940 aumentaram o contingente de jovens que buscavam a universidade. Vivia-se ainda naquela euforia do período de crescimento econômica, conduzido pelo governo de Juscelino Kubistcheck de Oliveira.

Schuch Jr. (1996) coloca que os contatos e intercâmbios com as novas universidades da Alemanha reconstruídas sensibilizaram alguns reitores e universidades para o papel preponderante da pesquisa na universidade alemã e o seu papel no extraordinário avanço científico em contribuição à pujante recuperação econômico pós-guerra.

O modelo alemão inspirou, por exemplo, a criação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Rio Grande do Sul, a primeira federal criada fora de uma capital, a criar "institutos", paralelamente, às suas faculdades.

A novel universidade, além de necessitar racionalizar o uso de seus recursos - laboratórios e docentes - para poder ministrar ensino básico às suas novas faculdades que iam sendo criadas, adotou a forma institucional que também viabilizaria a constituição da comunidade de pesquisadores, dentro de uma universidade, que como as demais, era essencialmente de ensino profissional. Os institutos, por não terem nenhuma vinculação com interesses profissionais específicos que dominavam totalmente as faculdades tradicionais, poderiam mais facilmente desenvolver a pesquisa básica desinteressada. A universidade estaria, assim, afastando-se do seu modelo original para aproximar-se do que também poderia ser uma comunidade de pesquisadores. A UFSM manteve, em suas origens, grandes laços de relacionamento

com universidades alemãs, chegando, inclusive, a ser criado um Fórum de Reitores de Universidades Brasileiras e Alemãs e, até hoje, mantém convênios que garantem o desenvolvimento da pesquisa, particularmente na área da química (SCHUCH Jr., 1996, p.18).

A idéia de institutos que, livres das pressões de profissionalização, pudessem cultivar a pesquisa básica articulando-se com as diversas faculdades de orientação profissional, foi também que inspirou o Professor Darcy Ribeiro para o projeto inovador da Universidade de Brasília (UNB), criada em 1962.

Rossato (1998) expõe que com a realização do golpe de 31 de março de 1964, novos rumos foram determinados para a área política, atingindo diretamente a área educacional. O binômio, desenvolvimento e segurança tornaram-se o eixo, gerando o que foi denominado de desenvolvimento dependente associado.

Verifica-se, portanto, que a idéia de condições institucionais de "não duplicação de meios para fins idênticos" e de viabilização da pesquisa básica e desinteressada já existiam na comunidade universitária brasileira, de iniciativa própria e principalmente voltada ao desenvolvimento autônomo da nação, antes da reforma universitária de 1968.

Schuch Jr. (1996) disserta que quando, a partir de meados do século, as classes dominantes do Brasil passaram a incrementar a política de modernização dependente, a influência norte-americana estendeu-se por todos os setores da vida econômica, política e social. No campo educacional, a influência norte-americana havia sido significativa com o "escolanovismo". Agora com a política oficial de "educação como capital humano" não faltaria apoio financeiro e assessoramento técnico, para recolocar o Brasil nos trilhos do "desenvolvimento" que os movimentos populares e nacionalistas haviam desviado.

Como forma de clarear o termo "capital humano", Rossato (1998), disserta que esse defendia a tese de que o maior investimento que alguém pode realizar é na própria capacitação ou qualificação. "Assim, a educação passou a ser vista como a principal forma de ascensão social ao alcance do indivíduo; por meio dela, o indivíduo poderia preparar-se melhor e potencialmente lutar por melhores salários e melhores condições de vidas" (p.120).

Como forma de colocar em prática, o Brasil no caminho do desenvolvimento, os acordos *MEC-USAID*, foram a materialização máxima da influência norte-americana. Nesse aspecto, com o assessoramento norte-americano foi realizada a reforma da universidade brasileira.

Boaventura (1986), ressalta que...

o movimento de reforma universitária, desencadeado pelo Decreto-lei nº 53/66, voltou-se especialmente para as questões de funcionamento e estruturas do ensino

superior, ou seja: sistema departamental; concentração dos estudos básicos; criação de mecanismos de supervisão acadêmica; proibição de duplicação de meios idênticos para os mesmos fins. Tanto assim que este último problema e o da integração ensino-pesquisa serviram para avaliar a implantação da reforma” (p.23).

Poder-se-ia pensar que a reforma, com influência norte-americana, envolvesse o essencial da concepção de universidade como "núcleo de progresso" conforme Whitehead destacada na universidade americana, onde a simbiose do ensino com a pesquisa desenvolvem as qualidades necessárias à imaginação criadora que busca articular-se com a comunidade como um fator de progresso, permanecendo, no entanto, autônoma em relação às suas condições de trabalho - uma verdadeira universidade do espírito, portanto, livre, ou "liberal" no sentido dado, por Newman.

Schuch Jr. (1996) expõe se isso fosse verdadeiro, a Universidade de Brasília, que anteriormente já continha, espontaneamente, a forma de operacionalizar o tão decantado princípio da "não duplicação de meios para idênticos fins", apanágio da reforma, com a criação de departamentos e a eliminação das cátedras vitalícias, entre outras coisas preconizadas pela reforma, não teria sido transformada e invadida pelo exército com a totalidade de seu corpo docente, que não foi preso ou exilado se exonerado em protesto.

O problema da UNB foi que seu projeto pretendia torná-la uma verdadeira “universidade do espírito, livre para a aventura da busca do conhecimento avançado para o desenvolvimento autônomo da nação. A aventura do espírito foi sempre, no entanto, incompatível com a subserviência a governos ditatoriais. Nenhuma das versões da universidade do espírito, conforme Dréze e Debelle (1983) apresentam, nas concepções de Newman, Jaspers e Whitehead poderiam ser impostas por uma reforma de um governo autoritário. De fato, não era nada disto que ela pretendia. Além de algumas medidas para aumentar, hipoteticamente, a sua eficiência em função da política econômica que demandaria mão-de-obra qualificada em nada diferente da velha tradição profissionalística, o que pretendeu mesmo, ou pelo menos foi o que conseguiu, foi dismantelar com os focos de resistência estudantil (entendida como subversão) que a universidade continha”.

Em termos das concepções aqui analisadas, a reforma da universidade brasileira, muito embora tenha sido orientada por técnicos americanos e tenha adotado alguns critérios de administração acadêmica correntes em universidades americanas, em sua essência está muito mais próxima da universidade napoleônica, por ter sido uma medida geral de uniformização, pela dependência do Estado, ausência de autonomia e, o que mais as identificam, a imposição da ideologia oficial, com as célebres disciplinas de "moral e civismo" e "estudo de problemas

brasileiros". O velho modelo tradicional havia apenas sido aperfeiçoado e atualizado com a criação de outros problemas que hoje afligem as universidades.

A adoção de um modelo como inspiração para umas reformas universitárias, pressupondo que este modelo representasse, hoje, o melhor de um ideal de universidade, o que no caso da reforma da universidade no Brasil teria sido o americano, ainda que se pretendesse transpor o essencial dela, como Whitehead destaca, e não o acessório como foi feito, mesmo que fosse conseguida alguma transformação, isto ainda seria lamentável, pois implicaria uma agressão cultural com todas as implicações sócio-políticas relacionadas. Ainda, a este respeito, Dréze e Debelle (1983), fazem uma advertência:

seria ilusório e mesmo perigoso procurar uma concepção única de universidade. As diversas concepções conduziram a experiências originais enriquecedoras; cada uma tem seus méritos, mesmo quando não é transponível a outros tempos e lugares. As tensões que se manifestam, o problema da "reforma universitária" refletem a necessidade de uma adaptação constante da instituição: a reforma universitária só tem sentido se é contínua e permanente; ela constitui, então, sinal de vitalidade e dinamismo, enquanto que a estagnação equivale a uma morte lenta (p.28).

Hoje, o segmento mais significativo da comunidade universitária brasileira já tem delineado o tipo de universidade que pretende ser. A luta pela indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão consagrada constitucionalmente configura esta orientação.

A simbiose do ensino com a pesquisa e imaginação criadora a serviço do progresso da comunidade lembra a concepção americana de universidade. No entanto, a articulação com agências governamentais civis e militares e, principalmente, com as grandes empresas na busca dos dólares para financiar as atividades de pesquisa, tem feito tais universidades assumirem o que Kathryn Moore (29) chama de "versão faustiana", ao compará-las com Fausto, o personagem da lenda que vendeu a alma ao diabo em troca do conhecimento, nada podendo fazer com ele por ter perdido a autonomia sobre si mesmo. Certamente, esta realidade Whitehead não vislumbrava na sua concepção de universidade como "núcleo de progresso", nem, tampouco, nenhum de nós a admira como um exemplo a ser seguido (SCHUCH Jr., 1996).

### 2.2.2 Princípios gerais da Universidade de Educação Superior no Brasil

Para caracterizar os princípios da Universidade de Educação Superior é necessário pesquisar em diversos autores, a fim de verificar qual é a função da universidade, sua missão

e seus objetivos, pois ao basear-se num único autor não é possível descrever esta instituição, pela sua amplitude e importância para a sociedade.

Souza (1997), primeiramente, disserta que o que faz a educação ser superior é a natureza de seus fins, a cientificidade de seus métodos e a complexidade de seus temas. Enquanto que os ensinamentos fundamental e médio se valem de um saber simplificado e, em grande parte, factual, ainda que cientificamente fundamental, para a formação de crianças e jovens que frequentam os seus cursos, o superior tem, como característica, a abordagem sistêmica e aprofundada dos problemas que focaliza.

Na Lei nº. 9.394 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB) de 1996, no Capítulo IV, o Art. 43 descreve a finalidade da educação superior em sete incisos, a saber:

- I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II. Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III. Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Ribeiro (1982), por sua vez, descreve que é função da Universidade de Educação Superior estimular seus alunos a dominar a ciência de seu tempo no mais alto nível possível

de conhecimento e de investigação, porque a ciência é o discurso do homem sobre suas experiências na terra, é a explicação mais completa e responsável de suas observações sobre a natureza e sobre as relações entre os homens e as coisas, e seus nexos causais.

Siena (1993) complementa colocando que

quanto aos objetivos, na universidade, a lista é grande e muitos deles são perfeitamente defensáveis e ao mesmo tempo contestáveis (Baldrige et al., 1982). Cada indivíduo, ou grupo de indivíduos tem seus propósitos e objetivos que nem sempre são coincidentes com aqueles considerados com a organização. Vários autores salientam que os objetivos da universidade são amplos, vagos e pouco definidos (Baldrige et al., 1982). Para Gross e Grambsch (apud Baldrige et al., 1982), as organizações universitárias tendem a ser todas as coisas para todas as pessoas, pois seus participantes julgam que elas deveriam estar fazendo quase tudo, razão pela qual muito raramente têm uma só missão. Também Cohen e March (1983b) destacam que essas organizações apresentam objetivos confusos e preferências inconsistentes. (...) Birnbaum (1988) entende que esse caráter problemático da missão e dos objetivos da universidade tem importante efeito sobre sua organização e administração, ainda que exista certo acordo entre os participantes. Para o referido autor, a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da universidade é gerar, transmitir conhecimentos e colocar esses conhecimentos à disposição da sociedade, mas poucos se envolvem com os três aspectos ao mesmo tempo e cada um desses aspectos requer estrutura e coordenação específicas (p.11).

Assim, verifica-se, conforme o autor supramencionado, a complexidade que é formular o conceito de Universidade de Educação Superior. Para tal buscou-se na literatura disponível formular princípios que descrevem a missão, função e objetivos das UESs.

A seguir, descrevem-se os oito princípios que conceitualizam UES, baseados na visão de diversos autores, como Lauand (1987), Dréze e Debelle (1983), Schmitz (1984), Schuch Jr (1990), Ribeiro (1982), Buarque (1994), Boaventura (1986) e Batista (2002). Cabe ressaltar que esses oito princípios são o ponto de referência para analisarem-se as Universidades Corporativas brasileiras na presente pesquisa, conforme se verifica na metodologia.

*Princípio Filosófico* - Lauand (1987) em seu livro “O que é universidade” enfoca a instituição universitária acadêmica como um modo filosófico de encarar o mundo. Pieper, citado por Nunes (apud LAUAND, 1987), ressalta que nas universidades acadêmicas estudam-se muitas ciências diferentes com objetivos práticos, profissionais, e o que deve caracterizar estes estudos é o espírito filosófico, indagador, universalista e crítico. “Acadêmico, significa filosófico, e um estudo sem filosofia não é um estudo acadêmico. Esse consiste na atitude teórica de busca da verdade sem a preocupação imediatista do uso, da prática, do lucro” (p.26).

Assim, filosofar é algo que tem sentido em si mesmo, sua legitimidade não decorre de que sirva para isto ou para aquilo e, precisamente isso, é livre, ou seja, não-prático. Esse ponto



é básico para a universidade, pois o sentido de liberdade aponta para a liberdade do conhecimento e este aponta para o todo da realidade, que indaga sobre a essência e o ser das coisas em si e em suas últimas razões, o conhecimento filosófico.

Lauand (1987) complementa colocando que “é próprio da universidade a educação filosófica, a discussão aberta à totalidade do real, de questões que digam respeito ao” homem em si “, temas que interessam a várias áreas e sempre de novo dão lugar à discussão” (p. 120).

O princípio filosófico da universidade possibilita o princípio da liberdade que se torna básico para a geração do conhecimento e sua disseminação.

*Princípio da liberdade* – a liberdade é um direito da humanidade e a universidade como instituição formadora da massa crítica da sociedade deve ser um lugar onde professores e alunos sintam-se livres para pensar, questionar e produzir o conhecimento.

Dréze e Debelle (1983) mencionam que a universidade liberal possibilita a crítica aos preconceitos, as ilusões e as ideologias. Pela busca da verdade, sem constrangimento, pesquisadores e estudantes devem criar a universidade como um centro de inovação científica e cultural, promovendo a liberdade de expressão, de pensamento e de ações.

A universidade deve preocupar-se em manter esse espírito de liberdade não deixando que seus valores e objetivos se comprometam com a ideologia imposta de fora para dentro, tais como: o sistema de produção; os programas industriais e militares, entre outros.

Dentro desse contexto de liberdade ideológica, a universidade convida seus participantes a ter responsabilidade na escolha do caminho a seguir. Essa não consiste em somente verificar os problemas, mas em tomar decisões positivas no sentido de sanar as deficiências e de produzir situações mais desejáveis. Entretanto, essas medidas não poderão ser tomadas arbitrariamente, mas nascerão de madura reflexão e de profundo conhecimento da realidade total para a qual se procura adotar medidas.

Liberdade e responsabilidade em educação caracterizam-se pela séria reflexão em torno do que seja mais conveniente em termos de valores, objetivos e ações, e implicam coragem de enfrentar os problemas onde e como se apresentam.

Para Schmitz (1984), essa liberdade será, grandemente, reforçada no momento em que a ela se juntar à solidariedade. Em outros termos, não é mais o homem, a pessoa individual, isolada, que se preocupa com o seu bem, mas sua preocupação leva-o a comunicar-se com os outros e fazer os outros participarem dos benefícios e também dos problemas e valores dos outros.

E nesse relacionamento mútuo em que aparecem e caracterizam-se a liberdade individual e a solidariedade social, revelam-se com maior clareza os direitos e deveres, não apenas das pessoas individuais, mas de todos os integrantes e quadros da sociedade, como um todo.

Assim, a universidade como espaço de liberdade e responsabilidade impõe aos seus professores e alunos a missão de buscar o conhecimento de maneira livre e repartir com a humanidade as descobertas, usando os resultados alcançados e as habilidades adquiridas para solucionar os problemas e possibilitar ações de solidariedade, mola propulsora para a liberdade do homem e para o sentido de responsabilidade social de todos.

Pode-se concluir com a citação de Dréze e Debelle (1983), que comentam: a relação dos pesquisadores e estudantes com a ciência constitui a própria humanidade antes de toda a instituição universitária.

*Princípio da Formação Básica e Geral* – a formação básica e geral na universidade está relacionada à formação da personalidade dos alunos, pois segundo Schmitz (1984) cabe à universidade promover a continuação do processo de tomada de consciência das potencialidades, capacidades, fins, valores e compromissos profissionais, para sua realização plena e a conseqüente atuação efetiva no sentido de realizá-las na vida particular e social.

“O ensino superior representa mais uma etapa na formação sistemática, não apenas do ponto de vista intelectual, profissional ou técnico, mas especialmente sob o aspecto social, ético moral e religioso” (SCHMITZ, 1984, p.33).

Dessa maneira, a formação básica e geral ocorre a partir da incorporação da realidade e do universo cultural e social como fonte de conhecimento e matriz do saber. Esta formação pressupõe a geração e a dissimilação do saber universal e específico presente na universidade.

Para Cunha (apud SCHUCH Jr., 1990, p.03),

a universidade tem como objetivo a produção e a disseminação da ciência da cultura e da tecnologia e mais: a disseminação está, logicamente, depende da produção acadêmica. Universidade que não produz ciência, cultura e tecnologia (ainda que seja igualmente fértil em todas as áreas) não é universidade, apesar da tabuleta à entrada do campus, do papel timbrado, do decreto do Presidente da República ou do orgulho de seus professores.

Para a transmissão e produção do saber universal, a universidade disponibilize aos seus alunos disciplinas com conteúdos que focam a universalidade de campo, tais como: a filosofia, a matemática, a sociologia, as artes, as línguas, assim por diante.

Por conseguinte, o saber específico está relacionado à formação profissional que o aluno veio buscar na universidade, são os cursos de finalidade dos alunos. Incluem as disciplinas específicas de sua formação profissional. Como exemplo cita-se o curso de administração, cujas matérias específicas são: *marketing*, produção, recursos humanos, estratégia, finanças, etc.

Para Ribeiro (1982), o ensino profissional não se opõe ao científico. Ao primeiro corresponde a docência das aplicações dos princípios científicos a determinados campos da atividade humana. Assim, tem muitas exigências extracientíficas, como o treinamento em certas rotinas, cujo ensino também é tarefa insubstituível da Universidade. Entretanto, tal treinamento só pode ser fecundamente proporcional quando, ao lado das práticas, cultiva-se o saber geral em que se baseiam, isto é, o que justifica a existência de universidade, em vez de faculdades isoladas.

Portanto, a universidade deve proporcionar sólida formação básica e geral de caráter universal e formação teórico-histórica pluralista aos seus alunos, para que possa formar um profissional com personalidade madura, crítica e consciente de suas responsabilidades sociais, apoiando-se no ensino e na investigação científica.

*Princípio do Ensino* – entende-se por ensino uma situação de inter-relacionamento humano, em que se dá uma sistematização dos conhecimentos, das experiências, da cultura e dos valores existentes ou a serem procurados na comunidade humana como um todo, para se criarem novas aprendizagens e vivências.

O ensino não é apenas referente a matérias ou disciplinas a serem estudadas, mas, antes de tudo, refere-se à aquisição e prática de novos conhecimentos, atitudes, habilidades e valores.

Para a universidade cumprir com esse princípio, ela necessita de toda uma infraestrutura, desde bibliotecas, recursos financeiros, professores, pesquisa, ambiente favorável à aprendizagem, espaços que promovam o relacionamento e a interação entre os alunos, entre outros.

Além da infra-estrutura, a universidade deve “levar a comunidade a enfatizar a formulação de novas perguntas e de respostas alternativas, a usar a axioma da dúvida ao invés da tradição de transmitir velhos conhecimentos já consolidados, a romper com a arrogância dos donos do saber, que diversos professores assumem” (BUARQUE, 1994, p.135).

Dessa forma, o ensino precisa ser prático, oferecido mais pelo exemplo, pela vivência de todos os valores envolvidos na formação das pessoas confiadas à universidade, do que

propriamente por palavras. A prática da sala de aula deve passar da auto-suficiência do professor e da submissão do aluno para um intercâmbio de idéias que produza o debate necessário à realização do árduo desafio de fazer avançar o conhecimento.

A aula expositiva deve ser complementada com a utilização intensiva dos instrumentos que, combinando ensino, pesquisa e extensão, permitam o avanço do próprio aluno por meio de trabalhos práticos, utilizando bibliografias e videografia.

*Princípio da Pesquisa* – a universidade tem por função o ensino e a pesquisa, que devem ser indissociavelmente unidos. Esta pesquisa está, antes de tudo, ligada ao ensino, servindo de fulcro e sustentáculo a ele, mas também nascendo do próprio ensino.

A pesquisa visa à descoberta e interpretação da realidade, existente, possível ou desejável, ou à criação de uma realidade. A aplicação ou uso dos resultados depende das circunstâncias ou necessidades (SCHMITZ, 1984). A pesquisa pode ser básica ou aplicada.

- **Pesquisa básica:** que indaga na realidade, qualquer que seja, sem outra preocupação senão o conhecimento e a interpretação dessa realidade. A aplicação dos seus resultados, ao menos imediatamente, não é da essência dessa pesquisa, embora seja, geralmente, muito importante a longo prazo, e possa servir para trazer novas linhas de pensamento nas diversas ciências, e com facilidade sirva de base ou fundamento para outras pesquisas ou para o ensino. A aplicação dos resultados deste tipo de pesquisa talvez não se dê na universidade, mas eventualmente é aplicável em outros setores da sociedade.

- **Pesquisa aplicada:** procura descobrir e analisar a realidade com o fim de tomar decisões para melhorar sua atuação. Essa pesquisa pode ser realizada em qualquer setor: físico (mundo material), social, psicológico, econômico, estético, ético (mundo humano), filosófico (mundo das idéias e dos princípios), teológico (mundo de Deus).

O princípio da pesquisa revela que a universidade deve fomentar em todos os níveis e setores o estudo de novas idéias e teorias, procurando desenvolver cada vez mais as ciências, as letras, as artes, as profissões, as vivências humanas e sociais em toda a sua extensão e riqueza.

Buarque (1994) ressalta que não é possível ser universidade sem pesquisa. Mas é preciso que esta pesquisa não seja ela própria repetitiva. “O excesso de priorização dado à pesquisa e a cobrança de resultados imediatos levaram à sofreguidão da produção de textos,

confundidos com sinônimo de geração de novas idéias, de novos conceitos e descobertas” (p.138). Nesse equívoco, a pesquisa perdeu sentido por ser apenas repetição silenciosa de idéias anteriores, ou simples arrumação de dados ou argumentos para justificar velhas idéias.

O autor supramencionado complementa colocando que uma política de pesquisa deve ter dois pilares: primeiro: absoluta liberdade dos temas, ou seja, a concepção de universidade libertária em que a geração de idéias, beleza, verdade, seja objeto de liberdade, fazendo com que todo o assunto de estudo científico mereça prioridade, desde que comprometido com a qualidade, avanço do conhecimento e ineditismo; e segundo: compromisso com a qualidade, isto é, a qualidade deve ser vista em sintonia com a justiça, bem-estar social, qualidade de vida, equilíbrio ecológico e paz. E não relacionando o desenvolvimento de processos que não estejam em sintonia com os objetivos libertários do homem, como: técnicas que visam à guerra, aprimoramento de instrumentos de repressão, ampliação de desigualdades e racismo.

Dessa maneira, a pesquisa na universidade busca atualizar as teorias e as práticas de forma a promover a libertação das pessoas e a melhoria da qualidade de vida, tornando-se uma metodologia flexível de ensino e extensão.

*Princípio da Extensão* – a extensão universitária desempenha a função de realimentação e enriquecimento das atividades de ensino e de pesquisa, antes acima de tudo, cumpre com a função viabilizadora da dimensão política dos objetivos institucionais.

Para Boaventura (1986),

a extensão, como prestação de serviço, é a mais recente das funções atribuídas ou absorvidas pela Universidade. A sua origem parece encontrar-se na noção de que uma instituição universitária deve servir à sua comunidade. Trata-se de “autêntica contribuição do espírito pragmático norte-americano”. Por ela, a universidade, é solicitada a beneficiar os diversos setores da população, impulsiona serviços de animação cultural, integra-se às prioridades nacionais, divulga conhecimentos e técnicas, participa do esforço pelo desenvolvimento social e econômico, gratificando-se pelo retorno das sugestões e contribuições da comunidade. (p.62)

No Plano Nacional de Extensão, elaborado pelos pró-reitores das universidades públicas brasileiras e apoiado pelo MEC, a extensão é uma prática acadêmica que interliga a Universidade nas suas atividades de ensino e de pesquisa, com as demandas da maioria da população, possibilita a formação do profissional cidadão e se credencia, cada vez mais, junto com a sociedade como espaço privilegiado de produção de conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes (apud BATISTA, 2002).

Por sua vez, Buarque (1994, p.17) disserta que:

o trabalho de extensão, no sentido de ir além do campus, é básico para a universidade que deseja revolucionar idéias. Sem um toque de fora do câmpus, proporcionado pela extensão, a universidade perde grande parte do seu poder de criação. Sem atingir a comunidade, a universidade se limita a exercícios fechados em si mesma. A atividade de extensão é o caminho básico para a universidade descobrir o mundo e para o mundo descobrir a universidade.

Os tipos de práticas de extensão desenvolvidas nas universidades brasileiras, segundo Batista (2002), são: prestação de serviços (atividades de ensino, pesquisa, consultoria, assistência técnica e profissional); assistência técnica (atividades técnicas, sem contra partida pecuniária); ensino de extensão (atividades desenvolvidas sob a forma de programas de educação continuada, cursos ou apresentação de palestras, discursos em eventos acadêmicos e estágios curriculares); e difusão cultural (atividades como: exposições, espetáculos, receitas, exposições, concertos, etc).

Assim, a extensão busca dar prioridades às práticas voltadas ao atendimento de necessidade sociais emergentes (saúde, educação, geração de emprego, desenvolvimento sustentável, meio ambiente, etc), por meio da utilização da tecnologia disponível, ampliando a oferta de oportunidade à sociedade.

*Princípio da democracia* – a democracia pode ser construída na universidade pela convivência humana enraizada em seu próprio contexto social. Simon (apud SCHUCH Jr., 1990) conceitua democracia da seguinte forma: “democracia não é exercício de aritmética, uma contagem de cabeças. É um desenho que visa a traduzir essas necessidades e desejos na vontade geral, mas como vanguarda da liberdade humana, evitando a concentração de poder, mesmo que seja a concentração nas mãos da maioria” (p.06).

Na universidade, a prática da democracia não é apenas direito da comunidade universitária, é parte integrante da função acadêmica, juntamente com o ensino, pesquisa e extensão. Mas é preciso que essa democracia interna se faça em compromisso com a democracia crescente de toda a sociedade (BUARQUE, 1994).

Assim, quando a universidade adota práticas democráticas capazes de realizar uma mediação efetiva entre a cultura e o ensino, entre a construção livre do conhecimento e a sua distribuição eqüitativa, está criando um tipo de mediação política para alcançar uma qualidade substantiva de vida humana coletiva (SCHUCH Jr., 1990).

*Princípio da prática cultural* – a cultura pode ser entendida como todos os bens e valores que a sociedade humana desenvolveu e transmitiu no decorrer dos milênios, de geração em

geração. É o acervo de experiências, conquistas e realizações da humanidade. Mas, a cultura também pode ser considerada do ponto de vista individual, representando a própria dinâmica das pessoas e sociedades, que vão constituindo a sua própria personalidade e características, utilizando para isso todos os recursos que lhes põe à disposição a sociedade.

Assim, é princípio da universidade, segundo Schmitz (1984), pôr a disposição dos alunos e da comunidade a cultura sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa. Assim, o aluno conhece, compreende e assimila a cultura das diversas épocas e civilizações, e poderá desenvolver a sua própria cultura e personalidade.

Outro aspecto do princípio cultural encontra-se na criação de uma nova cultura nacional (novos valores, objetivos e bens), enriquecida com o que já foi feito e com o que agora se está realizando, com as necessidades e características de seu tempo. Para que a cultura seja conservada, criada e perpetuada para as próximas gerações.

Dessa forma, a universidade como criadora de uma nova cultura deve constituir-se em um centro de excelência, em que não se transmita, simplesmente, o estabelecido, mas se selecione aquelas experiências e valores que sirvam para os tempos de hoje.

Essa excelência se refletirá tanto nos seus objetivos como nos seus professores, administradores, estrutura e alunos. Se algum deles ficar excluído deste processo de criação cultural, a universidade estará impondo uma cultura, e não criando uma nova cultura, e especialmente, não estará propiciando a vivência da cultura pessoal.

Dessa forma, com a apreciação dos oito princípios descritos acima, propõe-se a concepção de Universidade de Educação Superior no Brasil, caracterizando-a como uma instituição imbuída de educar uma população basicamente jovem, que está em busca de novas respostas e da educação permanente.

Como forma de sintetizar a teoria descrita, procurou-se desenvolver um quadro conceitual que fosse uma referência para se definir a Universidade de Educação Superior. No Quadro 06 a seguir evidencia-se o resumo da concepção de UES (por meio de princípios) e as ações que a UES realiza em cada princípio, que na qual possibilitam cumprir com a missão de gerar o conhecimento, por meio do ensino, pesquisa e extensão.

Concepção	Ações da UES
<b>Filosófico</b>	- Oferecer cursos com programas que possibilitem o desenvolvimento do espírito filosófico, indagador, universalista e crítico.
<b>Liberdade</b>	- Criar espaços que permitam a crítica aos preconceitos, as ilusões e as ideologias. - Permitir e incentivar a discussão de valores e objetivos com liberdade, respeito e responsabilidade. - Permitir que as pessoas criem um centro de inovação científica e cultural na Universidade, promovendo a liberdade de expressão, de pensamento e de ações.
<b>Formação básica e geral</b>	- Incorporar a realidade e o universo cultural e social das pessoas como fonte de conhecimento, por meio da saber universal e específico: <b>Saber Universal:</b> formação geral do aluno, por meio da produção e disseminação da ciência, da cultura e da tecnologia, oferecendo disciplinas como: filosofia, sociologia, artes, línguas, matemática, física, etc. <b>Saber Específico:</b> formação profissional do aluno, por meio das aplicações dos princípios científicos a determinados campos da atividade humana, incluindo a prática da investigação científica. Oferecer as disciplinas específicas de sua formação profissional.
<b>Ensino</b>	- Sistematizar o conhecimento, as experiências, a cultura e os valores existentes ou a serem procurados na comunidade humana como um todo, para se criarem novas aprendizagens e vivências. - Criar a formulação de novas perguntas e de respostas alternativas (axioma da dúvida). Pelo intercâmbio de idéias que produzam o debate necessário à realização do árduo desafio de fazer avançar o conhecimento. - Proporcionar uma infra-estrutura, com salas de aulas, bibliotecas, espaços para convivência, professores capacitados, laboratórios, etc.
<b>Pesquisa</b>	- Desenvolver a investigação científica para atualizar as teorias e as práticas de forma a promover a libertação das pessoas e a melhoria da qualidade de vida, tornando-se uma metodologia flexível de ensino e extensão. - Incentivar a pesquisa básica, na qual indaga a realidade sem outra preocupação senão o conhecimento e a interpretação dessa realidade, buscando trazer novas linhas de pensamento nas diversas ciências. E a pesquisa aplicada, que busca descobrir e analisar a realidade com o fim de tomar decisões para melhorar sua atuação na sociedade.
<b>Extensão</b>	- Desenvolver a extensão nas atividades de ensino e de pesquisa, com as demandas da maioria da população. - Possibilitar a formação do profissional cidadão, junto à sociedade, para formar um espaço de produção de conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes. - Promover práticas de extensão, como: prestação de serviços (atividades de ensino, pesquisa, consultoria, assistência técnica e profissional); assistência técnica (atividades técnicas, sem contra partida pecuniária); ensino de extensão (atividades desenvolvidas sob a forma de programas de educação continuada, cursos ou apresentação de palestras, discursos em eventos acadêmicos e estágios curriculares); e difusão cultural (atividades como: exposições, espetáculos, receitas, exposições, concertos, etc).

Fonte: Adaptação de Schmitz (1984), Buarque (1994), Schuch Jr. (1990), e Dréze e Debelle (1983). *Continua...*

#### **QUADRO 06 – Concepção e ações da Universidade de Educação Superior**



<b>Concepção da UES Princípios</b>	<b>Ações da UES</b>
<b>Democracia</b>	- Adotar práticas democráticas capazes de realizar uma mediação efetiva entre a cultura e o ensino, entre a construção livre do conhecimento e a sua distribuição eqüitativa, para alcançar uma qualidade de vida à comunidade universitária e à sociedade.
<b>Prática cultural</b>	- Promover atividades que promovam a disseminação de valores, normas, experiências, conquistas e realizações da humanidade. - Possibilitar a criação de uma nova cultura, partindo do que já existe e incorporando as necessidades e características da atualidade.

Fonte: Adaptação de Schmitz (1984), Buarque (1994), Schuch Jr. (1990), e Dréze e Debelle (1983).

## **QUADRO 06 – Concepção e ações da Universidade de Educação Superior**

### **2.3 Universidade Corporativa**

As empresas por meio da gestão do conhecimento valorizam o fator humano, unindo os objetivos: realizar a missão organizacional e desenvolver competências essenciais humanas e empresariais, necessários às estratégias do negócio.

A estrutura de gestão do conhecimento, denominada Universidade Corporativa, é uma filosofia de aprendizagem contínua e permanente criada pelas empresas, a fim de implantar um sistema de educação moderno, inovador e impulsionador de criatividade. Esse sistema engloba, além dos funcionários, os membros da cadeia produtiva da empresa, como os fornecedores, clientes, distribuidores, revendedores e até mesmo as instituições educacionais tradicionais que fornecem à empresa serviços por meio de parcerias.

#### **2.3.1 Histórico da Universidade Corporativa**

As Universidades Corporativas tiveram sua origem nos Estados Unidos, a partir dos anos 50, em empresas grandes e pequenas. A primeira iniciativa de escola corporativa foi em 1955, quando a *General Electric* lançou na cidade de *Crotonville (Ossining, EUA)* seu centro de treinamento.

A meta da educação corporativa, até os anos 70, era manter os profissionais a par dos acontecimentos, ou melhor, adiante deles. No ano de 1985, pesquisas revelaram que existiam

cerca de 400 empresas americanas com um prédio ou campus. A implantação dessa estrutura, inicialmente, ocorreu em empresas que possuíam altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e onde novos processos de P&D criavam a necessidade de treinar os trabalhadores.

Os programas das UCs incluíam cursos de atualização técnica para os gerentes da empresa, que escolhiam os cursos “corretos para eles”. Nesses programas, havia cursos de administração, marketing e princípios financeiros. A suposição implícita era de que, se a empresa possibilita-se aos funcionários gerenciais conhecimento suficiente por meio de metodologias inteligentes de ensino na sala de aula, eles adquiririam novas qualificações para realizar seu trabalho melhor e tornar-se-iam mais produtivos e comprometidos.

Gradualmente, quanto mais empresas foram sentindo a autonomia de seus funcionários através de equipes de trabalho de alto desempenho, elas começaram a admitir a necessidade da excelência de toda a força de trabalho, não apenas nas categorias gerenciais.

Assim, um número crescente de empresas percebeu a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendam uns com os outros e compartilham inovação e melhores práticas, com o objetivo de solucionar problemas empresariais real.

Nessa nova estrutura de educação corporativa, promove-se a aprendizagem formal e informal, a fim de desenvolver meios para alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes, fornecedores e impulsionar a organização para um novo futuro.

Em 2000, já existiam duas mil instituições de educação corporativa nos Estados Unidos, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo, cuja meta compartilhada era sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

No ano de 2002, segundo pesquisas Cux (apud JUNQUEIRA e VIANNA, 2002), 52% das Universidades Corporativas nos EUA, ou seja, 1600 unidades possuíam um orçamento anual de US\$ 10,2 milhões, o que representava 2,2 % da folha de pagamento dos funcionários. Hoje, somam-se três mil Universidades Corporativas, segundo FERRAZ (apud FUJITA, 2004).

Por sua vez, os especialistas prevêm que, nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas deverão ser mais numerosas que as Universidades de Educação Superior até

2010, atingindo quatro mil escolas. E este tipo de estrutura educacional não é um exclusivo das empresas norte-americanas. Cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais, citadas na Revista *Fortune*, possuem estes novos espaços formativos. A seguir, o Quadro 07 evidencia uma relação de Universidades Corporativas americanas, européias e asiáticas e suas respectivas empresas:

BAE SYSTEMS Virtual University (BAE SYSTEMS) Intel's Virtual Learning Community (Intel) PeopleSoft University (PeopleSoft) Systems University (Symbol Technologies, Inc.) Motorola University (Motorola) ABN AMRO University (Banco ABN) Ericsson Management Institute (Ericsson) GM University (General Motors Corporation) Oracle University (Oracle) Harley-Davidson University (Harley-Davidson) Disney University (Disney World) Hamburger University (McDonald's)
--

Fonte: Junqueira e Vianna (2002)

#### **QUADRO 07 – Universidades Corporativas e respectivas empresas**

### 2.3.2 Histórico da Universidade Corporativa no Brasil

No Brasil, por volta de 1990, surgiram as primeiras instituições de educação corporativa, impulsionadas pela alta competitividade do mercado e com o objetivo de preencher as lacunas de conhecimento existente nos funcionários. Junqueira e Vianna (2002) fazem uma relação dos motivos que levaram essas instituições se instalarem no Brasil, a saber:

- desenvolver os funcionários através de uma abordagem sistêmica;
- difundir visão, valores e estratégias, focando o futuro;
- focar a instituição como centro de lucro (proporcionar receita com a venda de cursos às unidades da empresa, aos fornecedores e clientes);
- alinhar objetivos educacionais e do negócio;

- dar aos executivos oportunidades de ensinar;
- vender a estrutura como uma grife da empresa;
- reforçar cadeia de relação com clientes/fornecedores/comunidade;
- reter e atrair capital intelectual;
- combater a rápida obsolescência do conhecimento.

As primeiras instituições de educação corporativa no Brasil implantadas foram nas empresas: ACCOR, no ano de 1992, BRAHMA, em 1995 e ALGAR, em 1998. Ferraz (apud FUJITA, 2004) menciona que no Brasil já foram catalogadas 200 instituições. Abaixo o Quadro 08 lista algumas das empresas que possuem instituições de educação corporativas no Brasil. Essas empresas estão transformando suas salas de aula em infra-estrutura de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver maneiras de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Abrange Abril Accor Alcatel Alcoa Algar Ambev Amil Associl Amesp Arbras AON ABB ALL Albert Einstein	Banco do Brasil BankBoston BNDES Bompreço BIC Bermatech Bristol	CEF Carrefour Citibank CNI-IEL Coca-Cola Correios Credicard Coelba	Datasul Dpaschoal	Elektro Eletronorte Elma Chips Embraer Embratel Embasa Elevar
<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>
Fiat Ford Fischer América Facchini	Globo GM Gessy Lever GVT	HSBC HP Habib`s	Illy café Itaú Intelbrás IBM	Leader Losango Lojas Renner
<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
Martins McDonald`s Microsiga Motorola Mêtro - SP	Natura Nestlé Novartis/Agro	Oracle Orbitall Origem	Petrobrás Previdência	Real ABN Amro Redebahia Rhodia Redecard

Fonte: Adaptação de Eboli (2002), INPI (2002) e a pesquisadora na presente pesquisa

*continua...*

**QUADRO 08 – Lista de empresas que possuem instituições de educação corporativa no Brasil**

Continuação

S	T	U	V	X
Sabesp	Tam	Unimed	Vallé	Xerox
Sebrae-RS	Telemar	Unisys	Visanet	3M
Secovi	Tigre	Unimetro	Volkswagen	
Senac-SP	Telemig Celular	Usiminas	Vale do Rio Doce	
Sesi	Transportadora	Ultragaz	VCP	
Siemens	América	Unibanco		
Sefaz-SP		Unidistribuição		
Souza Cruz				
Serasa				
Sadia				
Softway				
Syngenta				

Fonte: Adaptação de Eboli (2002), INPI (2002) e a pesquisadora na presente pesquisa.

### **QUADRO 08 – Lista de empresas que possuem instituições de educação corporativa no Brasil**

#### 2.3.3 Concepção de Universidade Corporativa

A concepção de Universidade Corporativa, primeiramente, foi configurada com as pesquisas realizadas pela empresa americana de consultoria em educação corporativa - *Corporate University Xchange* - coordenadas por Meister. Por meio dessas verificaram-se as práticas realizadas pelas 100 melhores Universidades Corporativas, nos EUA. A pesquisa enfocou diferentes aspectos, tais como: planejamento e projeção, administração, funcionamento, programas de aprendizagem, público de interesse da Universidade, entre outros.

Assim, baseando-se nessas pesquisas formou-se uma concepção de Universidade Corporativa nos moldes americanos. Neste presente trabalho esse conceito será denominado de Concepção Americana.

A chamada Concepção Brasileira de Universidade Corporativa é a implantação do Modelo Americano em empresas brasileiras ou em empresas multinacionais no território brasileiro. Por meio dos estudos de pesquisadores no Brasil (principalmente professores das Universidades de Educação Superior, como USP/FEA, UFRGS, UFMG, FGV,... e diretores de educação corporativa) construiu-se uma concepção de Universidade brasileira.

Estudiosos como: Tobin (apud EBOLI, 1999b), Alperstedt (2001), Junqueira e Vianna (2002), Rodriguez e Rodriguez (2003), Eboli (2004), entre outros, procuram identificar as

características das Universidades Corporativas no Brasil e indicar quais os caminhos para implantar essa estratégia de aprendizado organizacional, a fim de promover a atualização das empresas frente às tendências mundiais e o desenvolvimento do capital intelectual no país.

### 2.3.3.1 Concepção americana de UC

Segundo Meister (1999), a Universidade Corporativa reestrutura o ambiente de aprendizagem na empresa, evoluindo do tradicional departamento de treinamento, onde este opera como “anotadores de pedidos” (os clientes apresentam os pedidos de treinamento e o departamento localiza ou cria cursos para atender a esses pedidos), para uma organização pró-ativa, centralizada, estratégica e focada em resultados.

No contexto estratégico, as atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum. Além da vinculação aos objetivos organizacionais, Meister (1998) destaca o caráter intensivo e permanente como características diferenciadoras do provimento educacional oferecido pelas empresas. Essas duas características revelam os dois principais objetivos das Universidades Corporativas: ser agente de mudança na organização, e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo.

Para Meister (1999), o currículo básico das Universidades Corporativas é semelhante na sua atuação aos três Cs – desenvolver a Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual, para a empresa e criar Competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócios.

O desenvolvimento da Cidadania Corporativa vem a ser o aprendizado dos valores, crenças e cultura da organização. Inculcar em todos, desde o auxiliar de escritório até o alto executivo a cultura que diferencia a organização e a torna especial, assim como definir comportamentos que possibilitam aos funcionários “viver os valores”.

O segundo C é proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa, ou seja, explicar aos funcionários como a empresa ganha dinheiro, quem são os clientes e os fornecedores, quais as características e os benefícios dos produtos da empresa que se diferem dos concorrentes, quais as melhores práticas dos concorrentes, e como o trabalho do funcionário encaixa na missão da corporação. Todo o processo da Estrutura Contextual proporciona ao

funcionário uma visão global da empresa e isso permite que ele compreenda a importância do seu trabalho para atingir os objetivos da empresa.

E o terceiro C significa criar Competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócio, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa. O currículo inclui técnicas de como aprender, de como se comunicar e colaborar, de como raciocinar de maneira criativa e solucionadora de problemas, de como conhecer a tecnologia e o negócio, de como desenvolver a liderança, de como autogerenciar a carreira e, é claro, de como adquirir *know how* técnico para operar com sucesso na organização.

Assim, a Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico utilizado para sistematizar os esforços de treinamento, centralizando o projeto, desenvolvimento e administração desses esforços, tornando-se um novo laboratório de produtos para fazer experiências relativas a novos caminhos de aprendizagem dos funcionários e colher eficiências de custos como modelo de educação na forma de serviços compartilhados.

O importante é que as empresas usam a metáfora da Universidade para criar a imagem da grande finalidade: prometer aos participantes e seus patrocinadores que a Universidade Corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura (MEISTER, 1999).

Os conteúdos dos cursos e programas das Universidades Corporativas são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional.

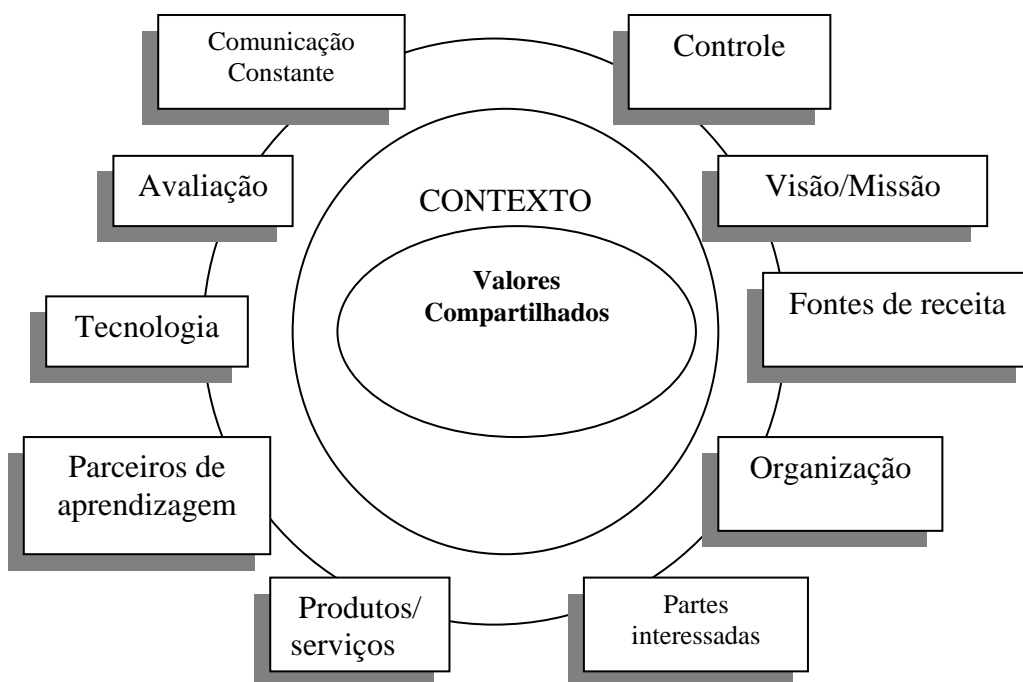
Para Meister (1999), muito embora as universidades sejam diferentes em muitos aspectos superficiais, elas tendem a organizar-se em torno de princípios semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. Os princípios constituem a base do poder que as Universidades Corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários, para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global. A seguir a Figura 05 evidencia os dez princípios fundamentais que compõem um projeto de Universidade Corporativa, segundo MEISTER (1999):

*Formar um sistema de controle* - O apoio forte e visível da cúpula por si só não assegura o sucesso da implantação da UC, é necessário que os gerentes se envolvam e se comprometam, principalmente nos estágios iniciais, para que se crie um sistema de controle e se desenvolva uma visão compartilhada da UC.

Depois que a organização decide que precisa de uma estrutura de controle, a próxima etapa é analisar e definir o papel e a responsabilidade desse órgão. O ideal é que o tipo de estrutura de controle vincule as principais estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento de soluções de aprendizagem. Em essência, o sistema controlador ou sistema de indicadores oferece quatro papéis-chave:

- a- Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras;
- b- Vincular o treinamento as principais estratégias empresariais;
- c- Assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes;
- d- Oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

Por meio de um sistema de indicadores, a direção pode verificar o impacto dos resultados na Universidade, em termos dos sistemas de reconhecimento e recompensa das pessoas.



Fonte: Meister (1999, p.63)

**FIGURA 05 – Princípios fundamentais do projeto de Universidade Corporativa**

*Criar uma visão* - Os membros do conselho controlador da UC devem desenvolver uma visão em conjunto para que se tenha uma imagem de grupo. Essa visão ajuda clarear a direção na



qual a UC precisa caminhar, além de proporcionar a combinação de raciocínio analítico e de poder de imaginação.

A declaração de visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa. Com possibilidade de evolução. Esse objetivo baseia-se na criação contínua de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento aos *stakeholders* da empresa, como: clientes, fornecedores, parceiros, escolas locais (faculdades e universidades), comunidade, entre outros.

A explicação para as empresas agirem dessa forma é que se seus membros vitais tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa, assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

*Identificar interessados* - De início, a UC precisa definir o alcance de suas operações – o leque de funcionários atendidos e de programas oferecidos. A UC pode escolher qual público atingir na cadeia de valor da empresa, pode ser desde os funcionários e equipes internas, fornecedores, parceiros, clientes atuais e em potencial nos mercados emergentes até a comunidade em geral.

A idéia essencial em envolver a cadeia de valor é que a empresa não é uma entidade independente, para ter sucesso ela precisa treinar todos os elementos-chave, a fim de comunicar-lhes a sua estratégia.

Uma vez determinada a clientela-alvo da UC, a próxima missão é identificar as necessidades do cliente e focar aquelas que darão à universidade maior projeção. É importante identificar o objetivo, audiência-alvo, problema empresarial e a lacuna que existe entre as qualificações, competências e conhecimento atuais e futuros, necessários para o sucesso da organização.

*Criar produtos e serviços* - O modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. E esta cria programas de aprendizagem baseados nas necessidades do público de interesse, sempre focando nas estratégias da empresa.

Os programas podem ser criados por meio do planejamento estratégico organizacional; pelas conversas com os funcionários, que expressam grande vontade de adquirir mais e melhores qualificações e de progredir em suas carreiras; pelas pesquisas de clima; por

observações dos clientes da empresa, que indicam suas expectativas em relação aos serviços oferecidos por essa; entre outras fontes.

A Universidade Corporativa planeja como e quando implantar novos programas de aprendizagem e qual será o ciclo de criação de novos produtos (cursos). Esses novos produtos deverão estar alinhados às metas audaciosas que a empresa possui e focados para seus clientes.

Segundo Meister (1999), O *Bank of Montreal Institute of Learning*, por exemplo, adota um processo de criação do modelo de produtos e serviços formais e básicos, por meio uma equipe de profissionais de serviços, formada por um gerente de relacionamento com clientes (trabalha diretamente com os clientes), um especialista no assunto específico (determinam o que será aprendido, pois conhecem as qualificações necessárias ao sucesso no futuro) e um gerente de aprendizagem (determina como a aprendizagem ocorrerá, quais os melhores métodos, as tecnologias e o ambiente em que a aprendizagem ocorrerá).

*Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos* - A estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços prestados internamente evolui à medida que a Universidade Corporativa vai amadurecendo. A direção da UC precisa resolver de onde virão as verbas: por meio da alocação corporativa, cobrança de serviços prestados às unidades de negócio e/ou por meio da receita de licenciamento de treinamento para clientes, fornecedores e organizações-chave dentro da cadeia de valor, que podem aumentar e contribuir para o orçamento global.

A estratégia de financiamento via pagamento por serviços requer das unidades de negócio a remuneração pelos serviços das UCs, em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação.

Dessa forma, cria-se um sistema de mercado aberto, colocando sobre a Universidade Corporativa as pressões competitivas do mercado e guiando-as na direção de satisfazer ou superar as necessidades dos clientes.

Além, de impulsionar os clientes da UC que orientem de forma mais efetiva a agenda do seu aprendizado, implicando a implantação e manutenção de programas e cursos que solucionem problemas empresariais reais, eliminando cursos que apesar de interessantes não são vitais às necessidades das unidades de negócio.

*Selecionar parceiros de aprendizagem* - O foco do treinamento do passado era elaborar e apresentar programas de treinamento conduzidos por instrutores dentro de uma sala de aula. Agora, a ênfase é o aprendizado individualizado, usando métodos extremamente avançados, para obter progressos na carreira.

As empresas além de criar oportunidades de aprendizado na sala de aula ou no computador, estão comprometidas com a aprendizagem dos indivíduos e incentivando as equipes a desenvolver a capacidade de aprender. Isso significa fazer experiências com ferramentas e técnicas, que não pertencem ao modelo do instrutor tradicional.

Para tal avanço, a empresa está investindo em alternativas de facilitadores (corpo docente) para diversificar. Uma delas é por meio do comprometimento da direção e das gerências de primeiro nível da empresa, onde a alta gerência participa como facilitadora da aprendizagem (claro, desenvolvida com habilidades didáticas).

Isso serve como modelo, experiência de desenvolvimento e melhoramento das qualificações como facilitadores e como gerentes de grupo. Além, de ajudá-los a desenvolver um conhecimento amplo e profundo dos negócios, proporcionam a transmissão aos participantes dos cursos exemplos da realidade do mundo. Outra vantagem é a oportunidade de comunicação com sua equipe, a fim de descobrir o que acontece na empresa, ouvir críticas e buscar soluções dos funcionários.

Da mesma forma que auxilia no desenvolvimento de funcionários e subordinados, as empresas incentivam os executivos a darem aulas, com objetivo de desenvolver a própria carreira, podendo ministrar aulas em outras escolas.

Outras Universidades para compor seu corpo docente buscam nas Universidades de Educação Superior professores titulados, e outras utilizam consultores externos como professores.

*Criar um Modelo de Gestão* - A UC possui um dilema que deve ser resolvido logo no momento de seu planejamento: o treinamento ficará todo a cargo da UC? Algumas funções ficam centralizadas por motivos de custos e eficiência, e outras continuarão descentralizadas, para permanecerem mais próximas do cliente.

O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa. A resposta quase sempre está em centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário: definir a filosofia de aprendizagem, o controle geral,

o desenvolvimento do projeto, o registro, a administração, a avaliação e o marketing e deixar a responsabilidade pela apresentação para cada local e/ou região.

*Esboçar uma estratégia de tecnologia* - No treinamento, o processo de aprendizagem é algo que tem começo, meio e fim. E depois de um determinado tempo e quantidade de treinamento o funcionário está pronto. Tradicionalmente, o aluno forma-se e pára de aprender, mas na abordagem da Universidade Corporativa, o funcionário é encorajado a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante a vida profissional e responsabilizar-se pelo aprendizado das novas qualificações.

A Universidade Corporativa escolhe qual tecnologia usará para educar seu público de interesse em determinado programa, a fim de atender mais pessoas, com mais frequência, mais economia e ao mesmo tempo acompanhar os resultados. Diferentes tecnologias podem ser implantadas, como: aprendizagem no computador de mesa por meio da *intranet* ou um sistema eletrônico de desempenho – o que compreende a aprendizagem na estação de trabalho; a aprendizagem à distância; laboratórios centralizados de aprendizagem onde as pessoas podem estudar no computador durante o horário de almoço;...

Além disso, as UCs podem utilizar diferentes formas de estrutura física. Algumas possuem prédios, com salas de aulas, hospedarias, restaurantes, salas com computadores, espaços de lazer e esportes. Como é o caso da *Motorola University* que possui instalações próprias espalhadas pelo mundo, inclusive no Brasil, no município de Jaguariúna – SP.

Outras Universidades Corporativas possuem um sistema de consórcio que conta com instalações físicas de uma instituição de ensino superior. Por exemplo, a *Southern Company College* que possui parceria com a *Emory University*, nos Estados Unidos.

Mas, há empresas que não possuem prédios e sim um modelo de universidade virtual, no qual utilizam tecnologias em salas virtuais, como a *intranet*, a *Internet*, a programação baseada em satélites e a videoconferência interativa mediante o computador de mesa ou o *notebook*. Como exemplo cita-se a *Sun*, a Universidade Corporativa da *Sun Microsystems*, uma instituição totalmente virtual. No Brasil, tem-se a *Ambev* que opera de forma virtual. E há ainda Universidades Corporativas que mesclam algumas atividades presenciais com atividades à distância.

*Criar um sistema de avaliação* - A meta de uma Universidade Corporativa é grandiosa e implica a implantação de um sistema de avaliação diferente das medidas tradicionais, como número de pessoas treinadas ou quantas horas de treinamento foi realizado. A avaliação do

UC envolve um processo que se inicia logo após o curso e continua ao longo dos meses subsequentes, para medir se aquele curso foi útil e trouxe melhoras na qualidade do trabalho, na eficiência, na manutenção e satisfação dos clientes e se auxiliou no cumprimento do prazo de entrega.

A empresa deve criar as suas próprias medidas para avaliar o impacto que a UC está promovendo nos negócios. As medidas podem ser: dados de pesquisas de clima, de pesquisas da cultura organizacional, de medidas financeiras, de índices de satisfação dos clientes internos e externos, de avaliação de desempenho, de resultados comerciais, entre outros indicadores.

Segundo Meister (1999), o verdadeiro valor do desempenho de uma empresa reside na sua capacidade de criar um valor sustentável, agindo de acordo com a visão empresarial e a estratégia que dela resulta. Cada vez mais empresas estarão fazendo experiências, desenvolvendo seus próprios tipos de avaliação, devido à intensificação do movimento para reportar o capital intelectual da organização.

*Comunicação constante* - A comunicação maciça, clara e eficiente sobre o que é UC, como funciona, quem será beneficiado e quais serão os cursos oferecidos é uma das principais tarefas da diretoria quando a universidade é implantada, e está relacionada ao seu sucesso junto ao seu público-alvo.

As empresas procuram por meio das diferentes formas de comunicação para anunciar e esclarecer o que vem a ser UC e como ela funcionará, utilizando meios como: boletins informativos, murais, intranet, reuniões, seminários, etc, a fim de envolver os funcionários e aumentar o valor da UC.

### 2.3.3.2 Concepção brasileira de UC

Como mencionado anteriormente, a concepção brasileira é uma adaptação da Concepção Americana aos valores, as crenças e à cultura brasileira. O conceito de Universidade Corporativa, segundo Rodriguez y Rodriguez (2003), é antes de tudo, um órgão de consultoria e prestação de serviços de capacitação orientado pela alta administração da empresa para toda a cadeia produtiva.

Eboli (2004, p.48) disserta que “a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”, evidenciando-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de T&D.

Para Alperstedt (2001), a UC privilegia não apenas a formação das competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para a abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação de créditos cursados e a possibilidade de conferência de diplomas, ou a conferência de diplomas de forma independente.

Eboli (1999a) adverte que para a gestão do conhecimento ser feita com eficácia e sucesso, tem-se mostrado fundamental a utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, que permitam a todos dentro da empresa não só utilizarem as informações disponíveis, mas também atuarem como fornecedores de novas informações, alimentando assim todo o sistema.

Assim, a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Para Ferraz (apud FUJITA, 2004, p. 18),

a missão que norteia as Universidades Corporativas não é o ensino formal, mas a conquista de uma excelência no desempenho de cada função no topo institucional, num raio que dê conta da base ao topo hierárquico. Vai daí a diferença do ensino corporativo com relação aos centros de treinamentos: enquanto o primeiro olha o indivíduo de forma global, os últimos objetivam mais detidamente os resultados.

Dessa forma, a missão da UC é fazer a educação continuada uma forma de estimular os colaboradores ao crescimento pessoal e profissional, o que possibilitará à empresa estabelecer, ou se manter, como referência no seu determinado segmento de atuação.

De forma geral, Eboli (2004) comenta que as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos globais: difundir a idéia de que capital intelectual será fator de diferenciação das empresas; despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento; incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; e motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

Na concepção de Eboli (1999), no núcleo central de todas as decisões sobre o formato e as características da Universidade Corporativa estão nas competências humanas consideradas críticas para o sucesso da empresa, o que indica a necessidade de adotar-se uma metodologia cuidadosa para a sua definição.

Essa definição exige uma análise que englobe os seguintes aspectos: quais são as competências críticas gerais, para qualquer setor de atividade; quais são as competências específicas ao negócio da empresa; quais são as peculiares das áreas negociais; quais são as competências essenciais para as pessoas na esfera individual; entre outras.

Após a empresa fazer um diagnóstico preliminar, Eboli (2004, p.51) cita as etapas para a elaboração do projeto de concepção de uma Universidade Corporativa:

- envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem;
- definir o que é crítico para o sucesso;
- realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas;
- alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios;
- definir públicos de interesse;
- avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas;
- conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios;
- avaliar tecnologia de educação disponível;
- criar um ambiente e uma rotina de trabalhos propícios à aprendizagem; e
- estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

Para Eboli (2004, p.57), princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que as estratégias se tornem realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas, sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial (em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia.

Assim, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas).

Essa diferenciação permite definir os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, conforme se verifica no abaixo.

*Princípio da competitividade* - Descrição: “Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os, efetivamente, em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar, continuamente, elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas”. - Práticas:

- obter o comprometimento e envolvimento da cúpula com o sistema de educação;
- alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio;
- implantar um modelo de gestão de pessoas por competência; e
- conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

*Princípio da Perpetuidade* - Descrição: “Entender que a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”. - Práticas:

- ser veículo de disseminação da cultura empresarial; e II) responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.

*Princípio da conectividade* - Descrição: “Privilegiar as construções sociais do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”. -

*Práticas:*

- adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo;



- implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências;
- integrar sistemas de educação com o modelo de gestão do conhecimento;
- criar mecanismo de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.

*Princípio da disponibilidade* - Descrição: “Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, proporcionando condições favoráveis para que os colaboradores realizem aprendizagem a qualquer hora e a qualquer lugar”. - Práticas:

- utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação;
- implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); e
- implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

*Princípio da cidadania* - Descrição: “Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsáveis”. - Práticas:

- obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; e
- comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.

*Princípio da parceria* - Descrição: Entender que desenvolver, continuamente, as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas e externas. - Práticas:

- parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; e

- parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.

*Princípio da sustentabilidade - Descrição:* “Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável”. - *Práticas:*

- tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio;
- implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; e
- criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Eboli (2004, p.61), finaliza colocando que “a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados. O importante é que todos eles sejam contemplados na elaboração do projeto de concepção da UC e que haja práticas associadas a cada um deles”.

A relação de planejado e prática na UC deve se estender ao significado da denominação Universidade, pois sendo esta denominação uma instituição que além do ensino, prioriza a extensão e a pesquisa. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), nas UCs incluem-se o conceito de processo contínuo de geração de conhecimento e tecnologia.

Isto é, as UCs precisariam estar fazendo pesquisa. No discurso de muitas delas, isso é até privilegiado. No entanto praticamente inexitem evidências de experiências duradouras e fortalecidas de processos de pesquisa como um componente importante nessas UCs (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004, p.269).

O autor supramencionado conclui colocando que a grande maioria das UCs, “apesar da denominação de ‘universidade’, na prática não vai além do conceito antigo de ‘escola corporativa’. Pior que isso, em muitos casos são simplesmente centros de treinamento com novas denominações.”

Junto a essa visão crítica de Abbad e Borges-Andrade (2004), podem-se incluir outras questões, como se a UC vem realizando atividades de ensino e de extensão. A visão crítica vem reforçar a necessidade de se verificar na prática como as Universidades Corporativas brasileiras estão conceituadas e agindo no cenário nacional. Ela reforça o objetivo principal desse trabalho.

Como forma de sintetizar os aspectos que interferem e compõem o Projeto de uma Universidade Corporativa, a seguir evidencia-se a Figura 06 que ressalta a concepção e os princípios desta instituição. A síntese é a compilação de diversos autores.

#### 2.3.4 Universidade Corporativa: enfoque na regulamentação e legislação

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), trouxe para o ambiente educacional, a possibilidade de inovações e mudanças em todos os níveis de ensino.

Antes o ensino superior era regulado pela Lei nº 5.540, de 1968, e pelo Decreto-lei nº 464, de 1969, responsáveis pela chamada Reforma Universitária de 1968 e gerados no período do regime militar. Numa síntese, no Quadro 09 pode-se fazer uma comparação entre a atual LDB e a legislação anterior, para avaliar-se a mudança de paradigmas:

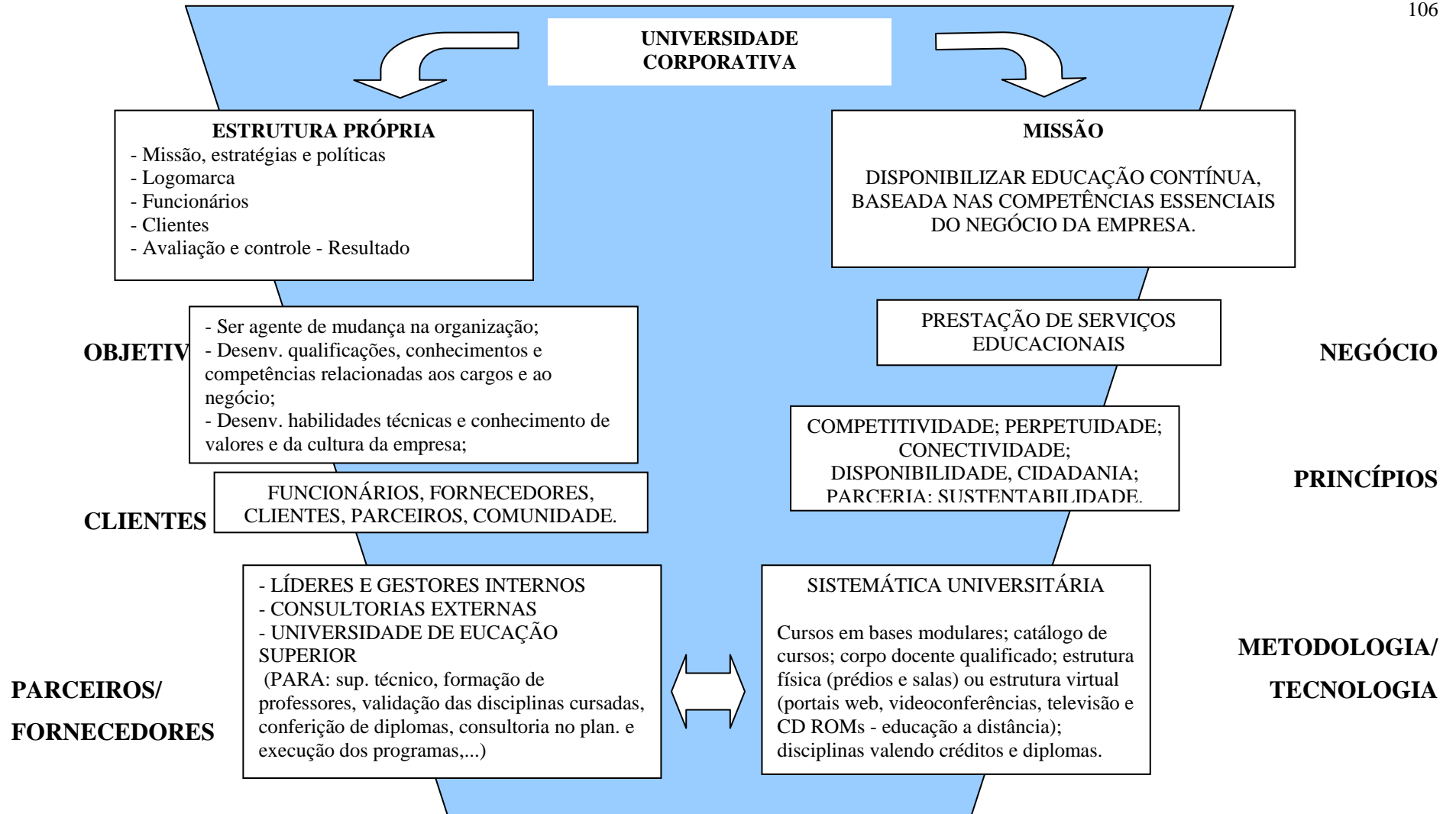
<b>Reforma Universitária de 68</b>	<b>LDB De 1996</b>
Autoritária	Democrática
Burocrática	Desburocratizadora
Centralizadora	Descentralizadora
Fechada	Aberta a Inovações
Organização Inflexível	Organização Flexível

Fonte: Monteiro (2002)

#### **QUADRO 09 – Comparação entre as Leis de 68 e 96 da Educação Nacional**

Entre as inovações trazidas ao ambiente universitário, pela nova LDB, destacam-se:

- Na Lei de 1968, o ensino superior deveria ser "ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados". A universidade era a organização privilegiada para ministrar o ensino superior. Mas, a Lei de 96 acabou com esse privilégio da universidade, dispondo no Artigo 45, que a "educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privada, com variados graus de abrangência ou especialização".



Fonte: Adaptação de Meister (1999), Alperstedt (2001), Rodriguez Y Rodriguez (2003) e Eboli (2004).

**FIGURA 06 – Resumo: concepção e princípios da UC**

As instituições "com variados graus de abrangência ou especialização" são as universidades, os centros universitários, as faculdades integradas, as faculdades, as escolas superiores e os institutos superiores. Essa abertura trouxe a possibilidade de instituições não-universitárias poderem usar variados graus de autonomia, em função de sua competência, qualidade ou especificidade.

- Durante a vigência da Reforma Universitária de 68, somente podiam atuar, na oferta do ensino superior, sociedades civis sem fins lucrativos, sob a forma de associações ou fundações. O lucro era proibido; o "resultado financeiro" positivo deveria ser investido no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Aos sócios dessas entidades era vedado o recebimento de lucros, bonificações, gratificações ou retiradas, sob qualquer pretexto.

Com o advento da Lei nº 9.394/96 e com amparo no artigo 209 da Constituição, que diz que "o ensino é livre à iniciativa privada...", o Decreto nº 2.306, de 1997, regulamentou (art. 1º) a participação da iniciativa privada na oferta do ensino superior, dispondo que as mantenedoras de IES - Instituições de Ensino Superior - "poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito, de natureza civil ou comercial". Essa abertura está atraindo investimentos crescentes, que buscam rentabilidade a médio e longo prazos.

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

- O diploma de curso de graduação está sujeito ao registro acadêmico – na própria instituição, quando se tratar de universidade, e em universidade credenciada pelo MEC, quando o diploma for expedido por instituição não-universitária – e ao registro no órgão responsável pela fiscalização do exercício profissional. Os diplomas e/ou certificados, que certificam cursos e programas sequenciais, de pós-graduação e de extensão, estão sujeitos, somente, ao registro acadêmico. Os diplomas de programas de mestrado e doutorado, de cursos

reconhecidos pelo MEC, têm validade nacional e são aceitos, pelos sistemas de ensino, para o exercício do magistério em instituições de ensino superior.

- As instituições de ensino superior (universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas superiores ou institutos superiores) estão sujeitas ao credenciamento e ao credenciamento pelo Poder Público. Os cursos de graduação e os de pós-graduação, em nível de mestrado ou doutorado, para que seus diplomas tenham validade, devem ser reconhecidos pelo Poder Público. O credenciamento e o credenciamento são por prazo determinado.

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

As mudanças que ocorreram no ensino superior com a nova LDB, destacadas acima, abriram caminho para o surgimento e o fortalecimento das instituições de educação corporativa no Brasil, no que tange aos aspectos de organização, constituição, regulamentação da educação profissional e de parceria com as IESs.

Assim, as Universidades Corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, o aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal (Art. 41 da LDB, de 1996).

A migração de créditos, entre IES e UC, pode ser para aproveitamento de estudos que possam substituir, integral ou parcialmente, disciplina ou atividade (estágio curricular, projeto experimental, trabalho de graduação etc.) em cursos seqüenciais, de graduação ou pós-graduação, ou sob a forma de "Estudos Independentes", previstos nos projetos de diretrizes curriculares gerais, em tramitação no MEC.

Para a operacionalização dessa migração, seria conveniente a realização de parcerias, entre essas organizações, mediante contratos ou convênios, nos quais sejam delineados todos os procedimentos e fiquem claros os direitos e deveres de cada parte.

As Universidades Corporativas, como verificado anteriormente, não estão sujeitas ao credenciamento pelo Poder Público e nem o diploma por elas expedido necessita de reconhecimento oficial para ser aceito pelo mundo empresarial.

Os conteúdos dos cursos e programas das Universidades Corporativas, por sua vez, são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional, etc. A duração dos cursos é, também, bastante diferenciada, variando de acordo com o aprofundamento e a natureza dos estudos.

As UCs podem, ainda, atuar na área da especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da LDB e das normas editadas pelo MEC, incluindo ensino a distância.

As Universidades Corporativas que desejarem oferecer esses cursos e programas devem buscar o credenciamento junto ao MEC, com base nas normas vigentes:

- Ensino a distância – Decreto nº 2.494, de 1998, e Portaria MEC nº 301, de 1998;
- Educação profissional – Decreto nº 2.208, de 1997,
- Pós-graduação:
  - Especialização – Resolução nº 12, de 1983;
  - Mestrado (mestrado profissional) – Portaria CAPES nº 80, de 1998.

O Quadro 10 a seguir evidencia as principais diferenças entre a educação formal e a educação corporativa.

<b>EDUCAÇÃO FORMAL</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficiais	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações.
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas.	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade	Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados - fins-de-semana, quinzenais, bimestrais, etc.
Preponderância de aulas expositivas, teóricas.	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudo de casos, simulação, jogos de empresas etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo "sob medida"
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando.
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização.
Vínculo aluno-escola	Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)	Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: Monteiro (2002)

#### **QUADRO 10 – Diferenças entre a educação formal e a corporativa**



### 2.3.5 Tendências da educação

As tendências da educação superior, na economia do conhecimento, podem ser assim resumidas, segundo MONTEIRO (2002):

- Deverá ser centrada no educando e desenvolvida em ambientes e em organizações diversificados, não sendo privativa da universidade ou de outras instituições de educação formal.
- A participação das empresas, na disseminação da aprendizagem, via educação corporativa, será cada vez mais intensa.
- As parcerias entre as instituições de educação formal e as organizações empresariais tendem a se ampliar, tornando-se rotina entre entidades líderes nessas áreas. Será a sinergia da aprendizagem entre o mundo empresarial e o acadêmico.
- A educação a distância será utilizada com mais intensidade, universalizando o conhecimento.
- Educação continuada (necessidade de aprendizagem permanente).
- As universidades virtuais, com a utilização de recursos multimídia, via rede ou satélite, farão surgir as *megauniversidades*, com programas direcionados para todos os continentes.
- Uso mais intenso de tecnologias educacionais de ponta em apoio a metodologias avançadas e mais atraentes, que facilitem o processo da aprendizagem.
- *Cursos sob medida*, que tenham como foco as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas pelos profissionais ou pelo mercado.
- Educação voltada para o mercado e para a empregabilidade, com foco na conveniência, no atendimento individualizado do educando, em tempo real. O educando como consumidor de conhecimento. Valorização do consumidor.
- Serviços educacionais com maior variedade de produtos e utilização de estratégias voltadas para o mercado.
- Os programas de educação superior – os das instituições formais ou os das UCs – voltados para a formação de talentos humanos para o mundo do trabalho, devem desenvolver qualificações, competências e conhecimentos básicos, no educando, para o ambiente de negócios.

- Aprender a aprender. Ser responsável pela própria aprendizagem contínua e saber qual é a maneira ideal de aprender novas qualificações.
- Comunicação e colaboração. Comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho, saber trabalhar em grupo e colaborar com os membros da equipe para compartilhar as melhores práticas.
- Raciocínio criativo e resolução de problemas. Saber identificar problemas e ver a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema.
- Conhecimento tecnológico. Usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo.
- Conhecimento de negócios globais. Compreender o grande quadro global de como as empresas operam através de um conjunto básico de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing.
- Desenvolvimento de liderança. Ter uma visão para sua equipe ou departamento que seja compatível com a missão e as metas da organização.
- Autogerenciamento da carreira. Ter a capacidade de gerenciar a própria carreira identificando as qualificações e conhecimento necessários para que se tenha valor no ambiente de negócios e depois trabalhar para adquiri-los.

Portanto, com a evolução da educação profissional e as tendências para os próximos anos, verifica-se o quanto o tema **Educação** é relevante na Era da Informação, seja na esfera pública ou privada, em nível micro (empresa) ou macroeconômico (Estados e Nações) e que cada vez mais o conhecimento fará a diferença e possibilitará que as organizações sejam e permaneçam competitivas.

## **3 METODOLOGIA**

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, apresenta-se nesse capítulo a metodologia que viabilizou a investigação do problema de pesquisa, que consistiu no estudo da concepção e das ações das Universidades Corporativas em empresas brasileiras e se estas estão de acordo com os objetivos das Universidades de Educação Superior.

### **3.1 Delineamento**

Essa pesquisa tem uma abordagem Empírico-analítica, fundamentada no Método hipotético-dedutivo, onde segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 106), este método “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferências dedutivas, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

#### **3.1.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa desenvolvida foi do tipo levantamento, pois, segundo Selltiz *at al.* (1987), os dados coletados, de forma sistemática e uniforme, de cada informante, permitem a exploração de relações entre as variáveis estudadas.

### 3.1.2 Hipóteses

Ao considerar-se a questão de pesquisa deste estudo: *a concepção e as ações da Universidade Corporativa, em empresas brasileiras, estão associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as Universidades de Educação Superior?* Abaixo, apresentam-se as hipóteses que buscaram responder esta pergunta:

1. As UCs caracterizam-se preponderantemente como um sistema voltado à disseminação do ensino técnico/administrativo (SISTEMA 1) e raramente como um sistema voltado à pesquisa e à extensão ao seu público de interesse (sejam eles: funcionários, fornecedores, clientes, parceiros e/ou comunidade) (SISTEMA 4).
2. As UCs que estão voltadas à pesquisa e à extensão ao seu público de interesse buscam formar parcerias com as UES para realizar seus programas e atividades.

### 3.1.3 Definição dos termos

Universidade de Educação Superior – Instituição de Ensino Superior que objetiva articular o conhecimento por meio do ensino, universal e específico, com a pesquisa e a extensão.

A missão da Universidade de Educação Superior é promover a geração e disseminação do conhecimento e proporcionar formação profissional e cultural necessárias para o desenvolvimento autônomo da nação (Schuch Jr., 1990).

Universidade Corporativa - Promove o conhecimento orientado para a qualificação das demandas da empresa.

A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (Eboli, 1990).

O objetivo principal de uma Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias do negócio.

### 3.1.4 Definição constitutiva e operacional das variáveis

#### 3.1.4.1 Conceitualização das variáveis

Concepção – são os elementos que constituem o entendimento de Universidade de Educação Superior e envolvem os princípios levantados na conceitualização no presente trabalho e são eles: filosófico, da liberdade, da formação básica e geral, do ensino, da pesquisa, da extensão, da democracia e da prática cultural.

Ações – são as atividades desenvolvidas pela Universidade de Educação Superior que evidenciam os seus princípios. As ações desenvolvidas em cada princípio pelas UESs estão descritas no Quadro 06, na página 83.

#### 3.1.4.2 Operacionalização das variáveis

Como forma de operacionalizar as variáveis utilizou-se o método de Likert (1975) para relacionar as variáveis organizacionais, que se pretende pesquisar, com a situação atual e a planejada da organização, a fim de verificar como os gestores e líderes imaginam e concebem suas organizações.

O método Likert (1975) foi adaptado para compor as variáveis organizacionais abordadas nesta presente pesquisa, nas quais estão relacionadas à concepção e as ações que a Universidade de Educação Superior possui e desenvolve, a fim de cumprir com sua missão de gerar conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

A relação das variáveis organizacionais abordadas (concepção e ações) objetiva identificar o quanto a Universidade Corporativa assemelha-se com a Universidade de Educação Superior, no que tange a geração do conhecimento pelo ensino, pesquisa e a extensão. Dessa forma, quanto mais próxima do Sistema 4, ou seja, à direita, mais a Universidade Corporativa se assemelha a Universidade de Educação Superior, bem como quanto mais a esquerda, ou seja, Sistema 1, mais a Universidade Corporativa se distancia do

objetivo de Universidade e passa a configurar uma unidade de treinamento e desenvolvimento de talentos humanos dentro da organização. Na Figura 07 evidenciam-se os Sistemas.

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Voltado à disseminação do ensino técnico/administrativo ao seu público interno.	Voltada à disseminação do ensino ao seu público interno, dando ênfase extensão interna.	Voltada ao ensino, pesquisa e extensão ao seu público interno.	Apresenta uma concepção voltada ao ensino, pesquisa e extensão ao seu público de interesse e à comunidade em geral.

Fonte: Adaptação do Método Likert (1975).

**FIGURA 07 – Escala de Sistemas**

Na página seguinte, apresenta-se o esquema analítico da presente pesquisa, ele busca demonstrar a contextualização do tema, a problemática do estudo, a relação das variáveis e as hipóteses de pesquisa.

## 3.2 Procedimento

### 3.2.1 População e amostragem

A população-alvo da presente pesquisa são as empresas selecionadas, previamente, entre as 100 melhores e maiores empresas do país, mencionadas na edição de 2003, e as 100 melhores empresas para se trabalhar, edição 2003, ambas da Revista Exame, Editora Abril, e que possuem uma estrutura de educação corporativa denominada: **Universidade Corporativa**.

O levantamento prévio do universo da pesquisa foi feito por meio eletrônico, ou seja, por acesso nas páginas eletrônicas e por contato via *e-mail* com as empresas que constavam nas

duas listas (melhores e maiores empresas do país e melhores para se trabalhar), no período de dezembro de 2003 a julho de 2004. Em junho de 2004, algumas empresas que possuíam na página eletrônica educação corporativa, mas não estava bem claro se eram Universidade, a pesquisadora entrou em contato por telefone e buscou essa informação junto ao setor responsável pela educação. Na mesma oportunidade, explicou-se os objetivos da pesquisa e sua importância, questionando quem seria a pessoa responsável para receber o questionário e responder a pesquisa. Após esse primeiro levantamento chegaram-se aos seguintes resultados evidenciados no Quadro 11 abaixo.

Situação das Empresas	Número de Empresas na Situação	Porcentagem sobre o total
Empresas não contatadas	22	11%
Empresas que não responderam	79	39,5%
Empresas que não possuem UC	52	26%
Empresas que possuem UC	22	11%
Empresas que repetiram nas 2 listas	25	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisadora

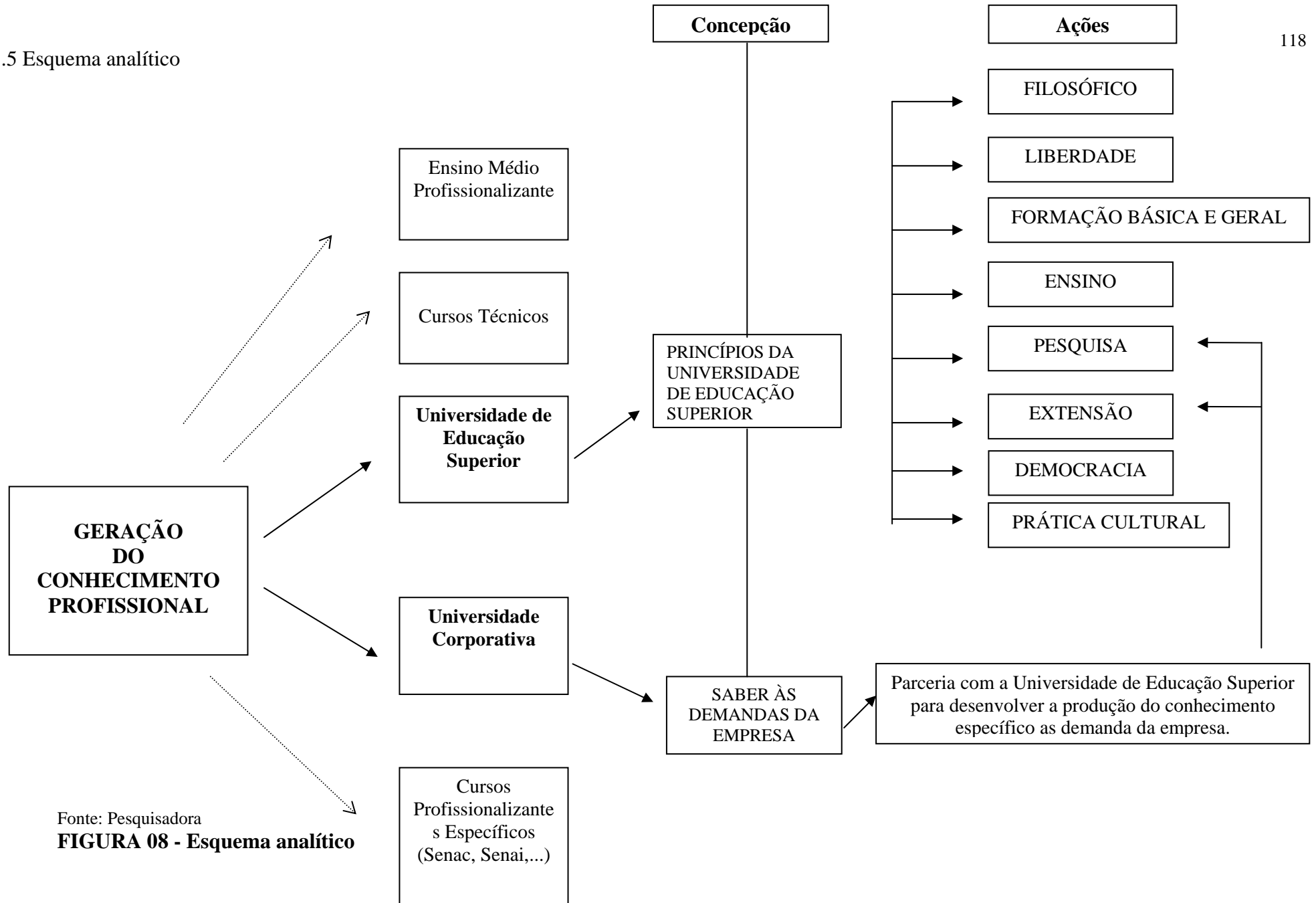
#### **QUADRO 11 – Resumo do levantamento prévio da população**

Assim, ao analisar-se o Quadro 11 acima, verifica-se que do total de empresas dispostas nas duas listas, 11% não foi possível entrar em contato, por vários motivos: página eletrônica não encontrada, a empresa não possui página eletrônica brasileira e/ou não dispõe na página eletrônica um *e-mail* ou telefone para contato.

Das empresas contatadas 39,5%, ou seja, 79 organizações, não responderam a solicitação: a estrutura interna de educação corporativa é denominada de Universidade Corporativa? E também não possuíam na página eletrônica indicativos de possuir uma estrutura interna de educação corporativa.

As empresas que responderam a solicitação encontraram-se as respostas na página eletrônica da organização ou por telefone somam 26% e essas não possuem Universidade Corporativa e sim as denominações de escola, instituto ou academia corporativa. Por fim, das empresas contatadas e respondentes verificou-se que 11% possuem Universidade Corporativa, e estas compõem a população-alvo da presente pesquisa. Cabe ressaltar que repetiram 12,5%,

3.1.5 Esquema analítico



Fonte: Pesquisadora

**FIGURA 08 - Esquema analítico**



ou seja, 25 empresas, nas duas listagens da pesquisa prévia (As 100 empresas melhores para trabalhar e Melhores e Maiores empresas no Brasil, ambas edição 2003).

Dessa forma, as empresas que confirmaram possuir Universidades Corporativas somam-se 22 empresas e estão localizadas nas cinco regiões brasileiras, possuem acima de 300 funcionários e são nacionais ou multinacionais, privadas ou públicas.

Portanto, o universo da pesquisa são 22 empresas e, conforme o objetivo desse trabalho, não se propõe a fazer um levantamento descritivo que pretenda caracterizar com precisão a população total de empresas que possuem Universidade Corporativa, mas sim, verificar se as Universidades Corporativas levantadas, em empresas brasileiras, estão gerando e disseminando conhecimento como objetivam as Universidades de Educação Superior. Isso possibilita pesquisar um número menor de Universidades Corporativas e obter o resultado desejado.

No Apêndice A apresenta-se o texto que foi enviado as empresas por *e-mail* para o primeiro levantamento da amostra e no Apêndice B o texto que foi enviado junto com o questionário às empresas da amostra.

### 3.2.2 Coleta de dados

#### 3.2.2.1 Tipo de dados

Os dados coletados são de dois tipos:

- Dados primários – foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte integrante da presente pesquisa; e
- Dados secundários – dados já disponíveis em documentos organizacionais (meio eletrônico – *site*) e publicações especializadas (jornais, revistas, *news*, livros, artigos, teses e dissertações,...).

#### 3.2.2.2 Técnica

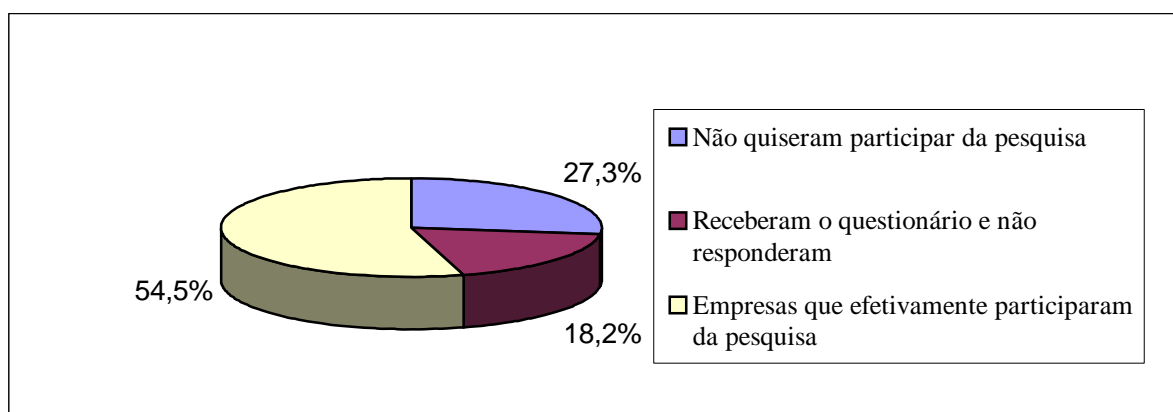
A técnica aplicada na presente pesquisa foi o questionário. Segundo Lima (2004), corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo de caráter quantitativo, constituído de uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

O questionário, segundo Richardson (1985), é um instrumento de coleta de dados utilizados para obter informações acerca de uma população, beneficiando a análise a ser feita desta. Geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

O pré-teste foi realizado em dois momentos: o primeiro realizado, pessoalmente, pelo pesquisador junto a uma empresa que possui uma estrutura de Universidade Corporativa em formação, localizada na cidade de Canos, RS. O segundo foi aplicado junto a uma empresa que possui Universidade Corporativa a mais de um ano e o método de aplicação do questionário (pré-teste) foi o mesmo que o da pesquisa, ou seja, por e-mail, para testar a eficiência do procedimento. Depois se entrou em contato com o respondente e se verificaram as sugestões e modificações necessárias.

A aplicação da pesquisa se deu no período de julho a dezembro de 2004. O questionário foi enviado por meio eletrônico (*e-mail*) aos diretores, reitores ou gerentes das Universidades Corporativas. Do total de 22 empresas que possuem UC, ou seja, 100% da população pesquisada, 6 empresas (27,3%) não quiseram participar da pesquisa por motivos diversos (estavam em fase de reestruturação, não demonstraram interesse, não responderam mais aos contatos, etc), 4 empresas (18,2%) receberam o questionário e não responderam mais as solicitações enviadas e 12 empresas que efetivamente participaram da pesquisa, isto é, 54,5% da população são questionários válidos e analisados pela presente pesquisa.

O gráfico 01 a seguir evidencia as porcentagens acima descritas:



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 01 - Empresas que compõem a população pesquisada**

No Apêndice C, apresenta-se o questionário aplicado, com o objetivo de identificar qual é a concepção e quais são as ações desenvolvidas atualmente pela empresa e quais são as ações planejadas para o futuro. No Quadro 12 a seguir, descrevem-se os princípios da UES e a relação das questões referente a cada princípio, a fim de sintetizar o questionário.

<b>Princípios</b>	<b>Questão</b>	<b>Tema de questão</b>
<b>1 – Filosófico</b>	<b>1</b>	Incentivo a reflexão crítica
<b>2 – Liberdade</b>	<b>2</b>	Liberdade de expressão e a crítica
<b>3 – Formação Básica e Geral</b>	<b>3</b>	Formação básica e geral
<b>4 – Ensino</b>	<b>5</b>	Planejamento dos programas e cursos
	<b>9</b>	Nível de formação do corpo docente
	<b>16</b>	Realização de pesquisas
	<b>18</b>	Pesquisa em parceria com a UES
	<b>19</b>	Prestação de serviços à comunidade interna
<b>5 – Pesquisa</b>	<b>11</b>	Alunos participam nas pesquisas industriais
	<b>13</b>	Prestação de serviços à comunidade externa
<b>6 – Extensão</b>	<b>15</b>	Trabalhos dos alunos aceitos como solução
	<b>17</b>	Alunos estagiam em setores e empresas
	<b>20</b>	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES
	<b>21</b>	Disponibiliza bolsa à comunidade externa
<b>7 – Democracia</b>	<b>22</b>	Estrutura de colegiado
<b>8 – Prática Cultural</b>	<b>23</b>	Disseminação da cultura organizacional
<b>Questões complementares</b>	<b>4</b>	Público de interesse
	<b>6</b>	Parceria UC x UES
	<b>7</b>	Professores universitários parceiros
	<b>8</b>	Cursos desenvolvidos em parceria
	<b>10</b>	Investimento em formação para professores
	<b>12</b>	Investimento na infra-estrutura para pesquisas
	<b>14</b>	Pesquisas realizadas pela UC

Fonte: Pesquisadora

#### **QUADRO 12 - Resumo das características das empresas pesquisadas e de suas UCs**

### 3.2.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram tratados, manualmente, com o auxílio do computador (programa Excel), descrevendo as informações de cada questionário em uma planilha com as distribuições das respostas que os entrevistados deram ao Sistema Administrativo Atual da Universidade Corporativa e outra planilha com as respostas que compõem o Sistema Administrativo Planejado para a Universidade Corporativa.

As planilhas foram analisadas observando a frequência das respostas e examinando qual é a faixa (Sistema) que há a maior concentração de respostas, que conseqüentemente representa o Sistema mais utilizado pelas Universidades Corporativas. Para verificar qual é a faixa dominante, calculou-se a média das respostas que os reitores ou diretores deram a cada questão do questionário.

As planilhas geraram gráficos que possibilitaram a análise, para verificar a diferença entre o Sistema atual e o planejado nas Universidades Corporativas.

As mudanças mostradas, graficamente, também foram calculadas aritmeticamente. Cada linha horizontal defronte aos itens do questionário é dividida em 20 segmentos por pequenos marcos verticais. Atribuindo o valor 1 a cada segmento pode-se obter a contagem média total (M).

As médias (M) são convertidas em contagens ao longo dos Sistemas 1 a 4, para tanto convencionou-se que o Sistema 1 cobre os limites de 1 a 1,99; o Sistema 2 de 2,00 a 2,99; o Sistema 3 de 3,00 a 3,99; e o Sistema 4 de 4,00 a 4,99. A Figura 08 a seguir evidência a fórmula para converter as médias em contagens ao longo da sucessão contínua dos Sistemas 1 a 4.

$$\text{Contagem} = (M \text{ encontrada}) \times 4/20 + 1,00$$

Fonte: Likert (1975)

#### **FIGURA 09 - Fórmula para cálculo do Sistema Administrativo**

Após análise dos gráficos e das médias, pôde-se concluir qual é o Sistema usado e o planejado na Universidade Corporativa e se esses estão associados às concepções e ações da Universidade de Educação Superior.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse presente capítulo, apresentam-se os dados coletados e a análise realizada, a fim de responder a questão de pesquisa e verificar as hipóteses levantadas. Como forma de sistematizar a apresentação dos resultados e a discussão dos mesmos, a análise foi dividida em duas partes.

A primeira parte consiste na caracterização das empresas pesquisadas e de suas instituições de ensino (Universidade Corporativa), enfocando o setor produtivo da empresa, principais produtos e serviços, área de abrangência, posição da empresa no *ranking* das 500 melhores e maiores empresas por venda no Brasil (Revista Exame, Edição 2003), entre outros, e aspectos relativos à educação corporativa, tais como: missão, visão, público de interesse, programas e cursos desenvolvidos, ações e outras questões inerentes à aprendizagem organizacional.

Juntamente com a caracterização das empresas desenvolve-se a análise individual das Universidades Corporativas, na qual relatam-se os dados coletados em cada questão do questionário por empresa. Nesta etapa a análise procura identificar em qual Sistema Administrativo a Universidade Corporativa se enquadra e busca ressaltar quais são os aspectos que caracterizam o modelo de Universidade verificada.

Por fim, a segunda parte apresenta a análise geral, ressaltando a concepção e os princípios das Universidades Corporativas pesquisadas. Por meio dessa análise verifica-se qual o Sistema Administrativo mais encontrado atualmente e o Sistema Administrativo que as empresas planejam para as Universidades.

Como forma de sintetizar as características das empresas pesquisadas e compor uma visão de conjunto, a seguir no Quadro 13 apresenta-se às empresas destacando o setor produtivo, o principal produto/serviço que possui, o tipo de empresa, a característica da Universidade Corporativa e o público de interesse da UC.

<b>EMPRESA</b>	<b>SETOR PRODUTIVO</b>	<b>PRODUTO/ SERVIÇO</b>	<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>CARACTE- RÍSTICA DA UC</b>	<b>PÚBLICO DE INTERESSE</b>
<b>A</b>	Siderurgia e Metalurgia	Alumínio	Privada	Descentralizada - virtual	Interno
<b>B</b>	Serviços Públicos	Energia elétrica	Privada	Centralizada – presencial e virtual	Interno e Externo
<b>C</b>	Serviços Públicos	Serviços postais	Pública	Centralizada – presencial e virtual	Interno e Externo
<b>D</b>	Mineração	Cobre, alumínio e ferro.	Privada	Centralizada – presencial e virtual	Interno e Externo
<b>E</b>	Comércio varejista	Serviços automotivos	Privada	Centralizada – presencial e virtual	Interno e Externo
<b>F</b>	Serviços Públicos	Energia elétrica	Pública	Descentralizada – virtual	Interno
<b>G</b>	Telecomunicações	Telefonia dados e voz.	Privada	Descentralizada – virtual	Interno
<b>H</b>	Telecomunicações	Terminais e centrais telefônicas	Privada	Centralizada	Externo
<b>I</b>	Alimentício	Alim., bebidas e fumo.	Privada	Descentralizada – virtual	Interno
<b>J</b>	Serviços Diversos	<i>Call center</i>	Privada	Centralizada – presencial	Interno
<b>K</b>	Alimentício	Fumo	Privada	Descentralizada – virtual	Interno
<b>L</b>	Telecomunicações	Telefonia celular	Privada	Centralizada – presencial e virtual	Interno e externo

Fonte: Compilação de diversos autores

### **QUADRO 13 - Resumo das características das empresas pesquisadas e de suas UCs**

## **4.1 Caracterização das empresas e de suas Universidades Corporativas e a Análise individual das Universidades Corporativas**

Para caracterizar as empresas pesquisou-se em revistas, páginas na Internet, livros e junto às Universidades Corporativas, procurando ressaltar aqueles aspectos relevantes para compor o perfil das empresas pesquisadas. Cabe destacar que essa apresentação das empresas não possui como objetivo relatar todas as características e particularidades, pois a pesquisa é um levantamento da concepção e ações da UC e não foi estruturada para pesquisar outros aspectos das empresas.

Na seqüência, apresentam-se os dados coletados de cada Universidade Corporativa pesquisada, enfocando cada questão e o Sistema Administrativo que a empresa se enquadra. Por meio dessa análise, poder-se-á formar a concepção e os princípios da Universidade Corporativa em empresas brasileiras, descrita na terceira parte desse capítulo.

### 4.1.1 Empresa A

#### 4.1.1.1 Caracterização da empresa A

A Empresa A é de capital privado, fundada em 1888 nos Estados Unidos e está no Brasil desde 1965, onde conta com unidades em vários estados da federação brasileira. Na América Latina, ela emprega mais de seis mil funcionários.

A empresa, que atua com base no desenvolvimento sustentável, produz alumínio primário, alumina, chapas e folhas, pó de alumínio, produtos químicos industriais e tampas plásticas.

Na Edição de 2003, da Revista Exame, a Empresa A estava entre as 100 melhores empresas em Desenvolvimento Profissional e em 72º lugar entre as 500 melhores e maiores empresas por venda no Brasil.

No que tange a educação corporativa, a Universidade vem ao encontro das demandas mais prementes da organização, ou seja, permitir um processo de aprendizagem compartilhada, integrada, inovadora e contínua. Os programas de treinamento estão focados nos resultados, adequados à estratégia de negócios e às necessidades de mudanças.

A Universidade funciona descentralizada e virtual. Cada unidade de Negócio/Localidade atua como um campus avançado, permitindo aos funcionários usufruir diferentes formas de aprendizagem e investir no seu autodesenvolvimento.

Na UC participam da programação todos os funcionários que estejam desenvolvendo carreira gerencial ou técnica. A escolha dos cursos deve seguir o plano de desenvolvimento profissional, traçado em conjunto com a chefia imediata e de acordo com as avaliações do Processo de Avaliação e Desenvolvimento de Liderança e com o estágio de desenvolvimento de cada profissional.

No futuro, a empresa pretende ultrapassar os limites da empresa, desenvolvendo programas voltados não só para clientes e fornecedores como também para os familiares dos funcionários e comunidades em geral.

#### 4.1.1.2 Análise dos princípios e ações da UC A

O Quadro 14 a seguir mostra os dados coletados da Universidade Corporativa da Empresa A. Os Sistemas apresentados são um contínuo: a extremidade do Sistema 1 à esquerda corresponde a 1 e a extremidade do Sistema 4 à direita, 20. A pontuação coletada indica o quanto a empresa desenvolve tal ação.

Assim, ao analisar-se o quadro verifica-se que a Universidade Corporativa incentiva à reflexão crítica, conduzindo os alunos a questionar o verdadeiro sentido do conhecimento e o quanto este tem valor para si próprio, para o outro e para a organização. Isso indica que a Universidade busca por meio do espírito indagador criar um ambiente propício ao amadurecimento intelectual. Pode-se comprovar essa constatação nas questões 1 e 2, onde verifica-se a pontuação 16 e 13, respectivamente, dando a entender que há incentivo a liberdade de expressão e à crítica.

A questão que trata da formação básica e geral possui uma pontuação 12, indicando que freqüentemente a Universidade em seus cursos e programas inclui, além do conteúdo técnico, a formação da personalidade dos alunos, incorporando a realidade e o universo cultural e social destes.

Para educar os alunos, que são basicamente os funcionários (25% nível gerencial e 50% nível técnico), a empresa não mantém parceria com Universidades de Educação Superior e tão pouco utiliza professores universitários para o planejamento e execução de seus programas, investindo sim em consultoria empresarial brasileira.



Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica				16
2	Liberdade de expressão e a crítica			13	
3	Formação básica e geral			12	
5	Planejamento dos programas e cursos			14	
9	Nível de formação do corpo docente			14	
11	Realização de pesquisas	5			
13	Pesquisa em parceria com a UES	4			
15	Prestação de serviços à comunidade interna	5			
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	1			
17	Prestação de serviços à comunidade externa		6		
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução	5			
19	Alunos estagiam em setores e empresas	4			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	3			
21	Disponibiliza bolsa à comunidade externa	1			
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional			13	
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	75% funcionários – gerencial/oper., 25% outros			
6	Parceria UC x UES	Não			
7	Professores universitários parceiros	Não			
8	Cursos desenvolvidos em parceria				
10	Investimento em formação para professores	55% palestras, 20% cursos técnicos, 25% superior			
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Bibliotecas (livros, revistas, jornais)			
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

#### QUADRO 14 – Universidade Corporativa da Empresa A

A Universidade investe na formação de seus professores, da seguinte forma: 55% em palestras, seminários e debates; 20% em cursos profissionalizantes e técnicos; 10% em graduação; 10% em especialização; e 5% em mestrado. A maioria dos professores, atualmente, possui nível de especialização.

As pesquisas desenvolvidas pela Universidade são realizadas pela própria direção e são pesquisas mercadológicas e não de geração de conhecimento. Elas não envolvem os alunos e nem utilizam a UES como parceira. As poucas pesquisas realizadas se restringem à biblioteca (livros, jornais, e revistas).

No que tange as questões sobre extensão, a Universidade Corporativa não incentiva as intervenções de alunos e professores na empresa e raramente promove serviços a comunidades externas, baseadas no conhecimento aprendido. Os serviços prestados não são realizados com a parceria da UES.

A estrutura de colegiado para tomadas de decisão não é utilizada, indicando que a Universidade não adota práticas democráticas capazes de realizar uma mediação efetiva entre a cultura e o ensino, entre a construção livre do conhecimento e a sua distribuição equitativa. Isso se comprova, quando se verifica que a Universidade não promove a participação conjunta dos alunos nos comitês de pesquisa industrial e aceita pouco o trabalho desenvolvido pelos alunos como solução para os problemas e dificuldades na empresa.

Um aspecto relevante observado é que a Universidade dissemina a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivência, crítica e educativa. A pontuação nesse aspecto chegou a 13 pontos.

Dessa forma, ao calcular as questões, verificou-se que a Universidade Corporativa da Empresa A atualmente encontra-se no **Sistema Administrativo 2**, pois dissemina o conhecimento pelo ensino e não desenvolve a pesquisa e a extensão, atingindo uma média de 7,3, o que corresponde a 2,5 na contagem geral dos sistemas.

Para o Sistema Administrativo Planejado a empresa pensa em investir em pesquisa. Assim, seu **Sistema Planejado será o 3**, atingindo uma média de 10,6, o que corresponde a 3,1 na contagem geral dos sistemas.

#### 4.1.2 Empresa B

##### 4.1.2.1 Caracterização da empresa B

A Empresa B empenhada em realizar sua missão, de "*Ser a Energia e a Luz da Bahia*", procura com pioneirismo, inovação e determinação vencer desafios constantes no ramo elétrico no Brasil, prestando serviços de distribuição de energia elétrica.

A Empresa foi fundada em 1960 e posteriormente privatizada em 31 de julho de 1997, em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O consórcio Guaraniana S.A., composto pela empresa espanhola IBERDROLA, PREVI, BB Investimentos, Brasil CAP e BB Ações Price, foi o comprador.

Consciente de seu papel de agente de desenvolvimento da Bahia e do Nordeste, a Empresa B vem investindo cada vez mais para consolidar sua atuação como Empresa Cidadã, ampliando suas ações de caráter social com empregados, acionistas, fornecedores, empreiteiras e comunidade. As principais ações desenvolvidas pela empresa para valorizar seus talentos humanos e melhorar a relação com estes são: Plano de Integração; Formação e

Desenvolvimento de Pessoal; Relações Trabalhistas; Saúde e Segurança; Caminhada Saúde e Energia; Programa Bolsa de Estudo; Canal Criativo; Programa de Combate ao Tabagismo; e Reuniões itinerantes da Diretoria.

O reflexo das ações pôde ser comprovado com a melhoria de posição no ranking Ethos/Abradee de Responsabilidade Social: de 11<sup>a</sup> em 2002 para 4<sup>a</sup> colocada em 2003. E na Edição de 2003, da Revista Exame, ocupava o 92º lugar entre as 500 melhores e maiores empresas por vendas no Brasil.

Em relação à educação corporativa, Universidade investe na formação e desenvolvimento de pessoal, pois a empresa sabe que capacitar seus profissionais é um dos principais requisitos para manter a excelência do padrão de qualidade em todos os setores.

A UC da Empresa B foi inauguração para oferecer cursos de graduação, pós-graduação e educação à distância para funcionário e público externo. A proposta é construir um processo permanente de aprendizagem, integrado aos objetivos e estratégias da Organização.

A Universidade Corporativa desenvolveu o Plano de Desenvolvimento de Lideranças, cujo objetivo é formar líderes com conhecimento em gestão empresarial e gestão de pessoas, destacando-se aqui o Programa de Educação Continuada e o MBA *in Company*.

Outra ação de grande relevância, realizada pela Empresa B, é a implantação do Canal Educativo, modalidade de ensino à distância que permite aos profissionais acompanhar, em tempo real, o que existe de mais atual em diversas áreas do conhecimento.

#### 4.1.2.2. Análise dos princípios e ações da UC B

A realidade de empresa cidadã, citada na descrição acima, se constata quando se analisa os dados coletados pela presente pesquisa. O Quadro 15 demonstra vários aspectos que comprovam o quanto a empresa vem realizando para educar, continuamente, sua comunidade interna e externa, a fim de fortalecer suas competências e sustentar a vantagem competitiva.

Nas primeiras três questões que se referem à reflexão crítica, liberdade de expressão e a formação básica e geral, a Universidade Corporativa B procura desenvolver ações que incentivam os alunos e professores a buscar o conhecimento de maneira livre e repartir com a equipe as descobertas, usando os resultados alcançados e as habilidades adquiridas para solucionar problemas e possibilitar ações de solidariedade. Segundo Schmitz (1984), essa solidariedade é a mola propulsora para a liberdade do homem e para o sentido de responsabilidade social de todos.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica			13	
2	Liberdade de expressão e a crítica			15	
3	Formação básica e geral			13	
5	Planejamento dos programas e cursos			15	
9	Nível de formação do corpo docente				
11	Realização de pesquisas			13	
13	Pesquisa em parceria com a UES				20
15	Prestação de serviços à comunidade interna			15	
16	Alunos participam nas pesquisas industriais				16
17	Prestação de serviços à comunidade externa	1			
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução				17
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolv. de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa à comun. externa		6		
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional		10		
<b>Questões complementares</b>					
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	60% func., 20% forn. 5% clientes, 15% comun.			
6	Parceria UC x UES	Sim			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria	15% p1al., 40% téc., 35% sup., 10% proj. pesq. ext.			
10	Investimento em formação para professores	15% palestras, 50% cursos técnicos, 35% superior			
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Laboratórios técnicos, bibliotecas e outros			
14	Pesquisas realizadas pela UC	Tecnologia da energia, etc.			

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 15 - Universidade Corporativa da Empresa B

O público de interesse da Universidade é distribuído da seguinte forma: 60% funcionários (sendo 20% nível gerencial e 40% nível operacional); 20% fornecedores; 5% clientes; 10% comunidade; e 5% outros. Para atender as necessidades dos alunos e da empresa os cursos e programas são elaborados com o auxílio de consultoria empresarial nacional, por meio de parcerias com Universidades de Educação Superior e com a parceria de professores universitários.

A parceria com UES possibilita a empresa desenvolver diferentes cursos e projetos. A distribuição das modalidades de atividades se resume da seguinte maneira: 15% de seminários, palestras e debates; 40% de cursos profissionalizantes e técnicos; 20% de cursos de graduação; 10% de cursos de especializações, 5% de cursos de mestrado e 10% de projetos de pesquisa e extensão.

A Universidade Corporativa realiza pesquisas por meio de sua própria infra-estrutura, como: laboratórios tecnológicos, bibliotecas e Programas de P&D. As pesquisas desenvolvidas são nas seguintes áreas: tecnologia da energia, informática, mercado de energia, automação e gestão de energia, e muitas dessas são realizadas em parceria com a UESs.

A participação dos alunos nas pesquisas industriais é grande e isso se verifica pela pontuação 17, na questão, que aborda se a empresa aceita os trabalhos dos alunos como solução para os problemas existentes.

Todo o investimento no planejamento e na execução do ensino e da pesquisa se solidificam quando a empresa, freqüentemente, incentiva os alunos e professores a envolverem-se em atividades extracurriculares, fornecendo serviços à comunidade interna, tais como: ações de responsabilidade social, cidadania, educação ambiental, etc. A UC não realiza atividades de extensão à comunidade externa e também não desenvolve a extensão em parceria com a UES.

A Empresa B utiliza a estrutura de Universidade para disseminar a cultura da organização e da comunidade, e acredita que incentivando as trocas de experiências, conquistas e realizações farão com que seus *stakeholders* cresçam e fortaleçam as competências da empresa.

O Sistema Administrativo calculado para Empresa B, portanto, é o **Sistema 3**, ou seja, a Universidade Corporativa está voltada ao ensino, à pesquisa e à extensão à comunidade interna. A empresa atingiu a média 10,5 e a contagem 3,1.

Para o Sistema Planejado a empresa obteve média 12,8 e contagem 3,6, o que faz com que ela permaneça no **Sistema 3**. As melhoras inclui: a maior liberdade de expressão e a crítica; aumento do desenvolvimento de extensão em parceria com a UES; aumento da disponibilidade de bolsas de estudos à comunidade externa ; e maior disseminação da cultura organizacional.

#### 4.1.3 Empresa C

##### 4.1.3.1 Caracterização da empresa C

A Empresa C foi fundada em 1969, pelo Poder Público Nacional, e desde então presta serviços na área de encomendas e entregas. Por meio de seus valores: satisfação dos clientes;

respeito aos empregados; ética nos relacionamentos; competência profissional; compromisso com as diretrizes governamentais; responsabilidade social e excelência empresarial procuram prestar os seguintes serviços: envio de encomendas, cartas, Banco Postal, Sedex, *marketing* direto, mensagens via Internet, entre outros.

Em função dos grandes desafios dos mercados postais, nacional e internacional, e do processo de grande efervescência reformista vivido por esse tipo de empresa nos principais países do mundo, a Empresa C vêm passando por um amplo processo de mudanças, desenvolvendo, dessa forma, ambiciosos programas de reestruturação, tendo como balizadores o Programa de Qualidade Total e significativos investimentos em infra-estrutura, capacitação e treinamento, modernização tecnológica, atendimento ao cliente e lançamento de produtos e serviços.

Para fazer frente aos novos desafios, aos 35 anos a empresa se prepara para assumir uma nova postura como empresa de economia mista. Nesta nova fase o Poder Executivo deve realizar diversas operações patrimoniais, societárias e administrativas no sentido de possibilitar à nova empresa uma maior flexibilidade de gestão e uma maior competitividade.

Essa reforma, proposta pelo anteprojeto da Lei Geral do Sistema Nacional, propõe a abertura do mercado postal a operadores privados que, por sua vez, poderão competir pelos serviços ou explorar novos negócios.

A empresa na Edição de 2003, da Revista Exame, está na 29ª posição entre as 500 melhores e maiores empresas por venda no Brasil e no mesmo ano foi agraciada com o prêmio de Melhor Empresa de Serviços Públicos concedido pela mesma revista.

A Universidade Corporativa da Empresa C por meio de seus princípios busca tornar claro como a Universidade pensa, define as suas atitudes e como se compromete a realizar seus interesses de forma compatível com os seus valores, buscando a educação permanente do seu público de interesse. Abaixo se destacam os princípios:

- Constituem princípios éticos fundamentais da Universidade a igualdade, a cidadania, a integridade, o profissionalismo, o equilíbrio, a tolerância e o comprometimento com resultados.
- É dever da Universidade valorizar a diversidade cultural, defender o pluralismo de idéias, incentivar a pesquisa e a criatividade, de modo a criar condições à educação permanente do seu público de interesse.
- A atuação da Universidade deve ser transparente e manter compromisso com a verdade.

- Cabe a todos os que freqüentam a Universidade atuarem com profissionalismo, dando provas de competência e de comprometimento com os resultados pretendidos.
- As ações da Universidade pautam-se pela absoluta sintonia entre discurso e ação.
- É dever da Universidade trabalhar permanentemente na construção e aprimoramento de instrumentos legítimos de educação que propiciem o aperfeiçoamento contínuo do seu público de interesse.
- É preceito da Universidade empreender suas ações de modo a ajudar a preservar e respeitar o meio ambiente como condição de sobrevivência das gerações atuais e futuras.

#### 4.1.3.2 Análise dos princípios e ações da UC C

A atuação da Universidade Corporativa C baseia-se na reflexão permanente sobre o que deve ser preservado e o que deve ser transformado em busca do equilíbrio entre tradição e renovação, como alicerce da educação.

A Universidade Corporativa C por meio de seus princípios realiza suas atividades incentivando a educação permanente de seu público de interesse, que é distribuído da seguinte forma: 90% funcionários (sendo 10% nível gerencial e 80% nível operacional); 5% comunidade; e 5% outros.

No Quadro 16, a seguir, observam-se as respostas dadas à presente pesquisa.

Os princípios da Universidade Corporativos C, mencionados na caracterização da empresa, a seguir são analisados e verificados na presente pesquisa:

- No princípio que busca: “desenvolver a igualdade, a cidadania, a integridade, o profissionalismo, o equilíbrio, a tolerância e o comprometimento com resultados”, pode ser verificado em diversas questões, tais como:

- questão 1 (11 pontos) - incentivo a reflexão crítica, por meio da aprendizagem interdisciplinar.
- questão 2 (16 pontos) - liberdade de expressão e incentivando a crítica a própria empresa.
- questão 3 (11 pontos) - formação básica e geral, por meio de estudos e disciplinas que incorporam a realidade e o universo cultural e social dos alunos.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica			11	
2	Liberdade de expressão e a crítica				16
3	Formação básica e geral			11	
5	Planejamento dos programas e cursos			11	
9	Nível de formação do corpo docente			11	
11	Realização de pesquisas			11	
13	Pesquisa em parceria com a UES				16
15	Prestação de serviços à comunidade interna			15	
16	Alunos participam nas pesquisas industriais				16
17	Prestação de serviços à comunidade externa			15	
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução			15	
19	Alunos estagiam em setores e empresas		6		
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES			11	
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comun. externa		6		
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional			11	
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	90% funcionários, 5% comunidade e 5% outros			
6	Parceria UC x UES	Sim			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria	especialização, mestrado e doutorado.			
10	Investimento em formação para professores	70% palestras e 30% cursos de espec.			
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Laboratórios técnicos, bibliotecas.			
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 16 - Universidade Corporativa da Empresa C

- questões 15 e 17 (ambas 15 pontos) - prestação de serviços à comunidade interna e externa, envolvendo professores e alunos, freqüentemente.

No seguinte princípio que descreve “é dever da Universidade valorizar a diversidade cultural, defender o pluralismo de idéias, incentivar a pesquisa e a criatividade, de modo a criar condições à educação permanente do seu público de interesse”, pode ser constatado nas seguintes questões:

- questão 11 (11 pontos) – realizam pesquisas freqüentemente e possuem como infra-estrutura: laboratórios tecnológicos e bibliotecas (livros, revistas, jornais,...)
- questão 16 (16 pontos) – alunos participam nas pesquisas industriais, como colaboradores, participando dos projetos, das decisões e propondo soluções e idéias.



- questão 18 (15 pontos) – trabalhos dos alunos aceitos como solução de problemas, pois as atividades são voltadas à prática organizacional.
- questão 19 (6 pontos) – frequentemente os alunos fazem estágios na empresa, em diferentes setores.
- questão 23 (11 pontos) – disseminação da cultura organizacional.

- por último o princípio que disserta: “cabe a todos os que freqüentam a Universidade atuarem com profissionalismo, dando provas de competência e de comprometimento com os resultados pretendidos”, pode ser traduzido nas parcerias que a Universidade possui e na formação dos professores, conforme se verifica nas questões a seguir:

- questão 5 (11 pontos) – planejamento dos programas e cursos é realizado por consultorias nacionais e baseados nas necessidades e realidade da empresa. A Universidade utiliza a UES para desenvolver os seguintes cursos: especialização, mestrado e doutorado.
- questão 9 (11 pontos) – a formação da maioria dos professores (instrutores/facilitadores e assistentes de educação) é o nível de especialização. A Universidade investe 70% em seminários e palestras, e 30% em cursos de especialização para formar seu corpo docente.
- questão 13 (16 pontos) – a maior parte das pesquisas desenvolvidas são em parceria com a Universidade de Educação Superior.
- questão 20 (11 pontos) – frequentemente desenvolvem atividades de extensão em parceria com a UES.

As questões que não se encaixaram nos princípios da Universidade Corporativa C são as de número 21 (6 pontos - a empresa não disponibiliza bolsa à comunidade externa) e de número 22 (1 ponto – não há uma estrutura de colegiado para decisões de interesse da instituição universitária com representação de professores e alunos).

Assim, a Universidade Corporativa C possui o **Sistema Administrativo 3**, isto é, voltada ao ensino, pesquisa e extensão ao seu público interno. A empresa atingiu a média 11,4 e a contagem 3,3. O **Sistema Administrativo Planejado** permanece o **3**, com média 12,1 e contagem 3,4. Ela irá investir mais no incentivo a reflexão crítica e na liberdade de expressão.

#### 4.1.4 Empresa D

##### 4.1.4.1 Caracterização da empresa D

A Empresa D foi criada no dia 1º de junho de 1942 para exploração das minas de minério de ferro do Quadrilátero Ferrífero, em Minas Gerais. Hoje seu grupo de acionistas controladores é composto por investidores de varejo brasileiro, institucionais nacionais e estrangeiros, além de parte dos empregados da empresa.

Ela é líder mundial no mercado de minério de ferro, 2ª maior produtora global de manganês e ferroligas, além de maior prestadora de serviços de Logística do Brasil. Presente em 13 estados brasileiros e em quatro continentes (Américas, Europa, África e Ásia), é um dos mais importantes e produtivos grupos empresariais brasileiros. Na Edição de 2003, da Revista Exame, ocupa a 15ª posição entre as 500 melhores e maiores empresas por vendas no Brasil.

A empresa tem como premissa promover o crescimento profissional de seus empregados, contribuir com o desenvolvimento das comunidades onde está presente, incentivar a integração família-empresa e investir na preservação do meio ambiente.

A Universidade Corporativa, criada em 1º de junho de 2003, é uma das iniciativas da empresa que contribuem para o desenvolvimento da força de trabalho e tem como objetivo criar um processo contínuo de aprendizagem capaz de oferecer ações de desenvolvimento integradas às estratégias da empresa.

Os pilares estratégicos da Universidade representam as competências empresariais que sustentam a imagem frente a seus clientes e acionistas, e que constituem o diferencial competitivo da empresa no mercado. Em outras palavras, esses pilares influenciam e inspiram o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os empregados da precisam desenvolver para desempenhar com excelência as suas atividades, tendo em vista maior produtividade e lucratividade para a empresa. Os pilares são: i) excelência em gestão; ii) atuação global; iii) capacidade empreendedora; e iv) responsabilidade social e ambiental.

A Universidade está presente no dia-a-dia dos empregados de diferentes formas, desde a indicação de um livro ou de uma atividade *on the job* até as ações formais (presenciais ou *on line*). O escopo de atuação da educação corporativa e suas principais ações educacionais são:

- Saber: cultura e estratégia empresarial – programa de ambientação para novos empregados; programas de mineração, logística, energia, alumínio, etc; segurança; meio ambiente e projeto ELO (implantação do ERP).
- Atualização profissional – cursos técnicos e comportamentais.
- Especialização profissional – MBAs abertos; MBAs *in-company* (gestão, mineração, logística, etc.); e mestrado (compatível com os interesses da empresa).
- Desenvolvimento de supervisores – cursos técnicos e programas de formação básica.
- Desenvolvimento gerencial – programa de formação básica e programas de gestão no Brasil e no Exterior.
- Desenvolvimento de executivos – programas executivos no Brasil e no Exterior
- Formação profissional – estagiário; *trainees*; aprendizes operacionais e engenheiros ferroviários.
- Formação educacional – ensino fundamental e médio.

#### 4.1.4.2 Análise dos princípios e ações da UC D

O Quadro 17 a seguir evidência as percepções declaradas na presente pesquisa sobre a Universidade Corporativa da Empresa D. Nele verifica-se que para cumprir com a sua missão a Universidade Corporativa D desenvolve as seguintes ações:

- Incentiva a reflexão crítica, desenvolvendo um projeto didático pedagógico que estabelece um campo de questionamento de temas relevantes e propícios ao amadurecimento intelectual;
- Propicia a liberdade de expressão e a crítica, inclusive a própria empresa;
- Oferece aos seus alunos (40% funcionários, 10% fornecedores, 15% clientes, 30% comunidade e 5% outros), além do conhecimento técnico, a formação básica e geral, por meio de estudos e disciplinas que incorporam a realidade e o universo cultural e social;
- Planeja os cursos e programas com o auxílio de consultoria nacional e a parceria de professores universitários, nas seguintes modalidades: 5% em seminários e palestras; 15% em cursos profissionalizantes e técnicos; 15% em cursos de graduação; e 5% em projetos de pesquisa;
- Possui a maioria dos professores com nível de mestrado e doutorado, e a empresa não investe na formação desses, pois os professores são das entidades parceiras;

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica				19
2	Liberdade de expressão e a crítica				17
3	Formação básica e geral				19
5	Planejamento dos programas e cursos			14	
9	Nível de formação do corpo docente				19
11	Realização de pesquisas	1			
13	Pesquisa em parceria com a UES	1			
15	Prestação de serviços à comunidade interna				16
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	1			
17	Prestação de serviços à comunidade externa	1			
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução	1			
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comun. externa	1			
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional			14	
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	60% fun., 10% forn., 10% cli., 20% comunidade			
6	Parceria UC x UES	Sim			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria	5% pal., 15% téc., 75% superior, 5% proj. pesquisa			
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Laboratórios técnicos, bibliotecas e outros			
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 17 - Universidade Corporativa da Empresa D

- Não realiza pesquisas. O que possuem é pesquisas realizadas pelos alunos das Universidades de Educação Superior, e para esses alunos disponibiliza laboratórios, bibliotecas e outros meios (material da empresa e de instituições parceiras);
- Promove a prestação de serviços à comunidade interna, desenvolvendo atividades de extensão, junto a comitês, reuniões e encontros;
- Não desenvolve serviços à comunidade em geral (externa), como ações de responsabilidade social, cidadania e educação ambiental, e tão pouco disponibiliza bolsa de estudos à comunidade externa;
- Não utiliza estrutura de colegiado; e
- Frequentemente dissemina aos seus alunos a cultura organizacional e da comunidade que está inserida, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa.

Por meio das ações descritas acima, pôde-se verificar que a Universidade Corporativa da Empresa D está focada na disseminação do ensino e na extensão interna, e não desenvolve a pesquisa pela Universidade e sim pelas entidades parceiras. Ela, portanto, possui o **Sistema Administrativo 2**, obtendo uma média 7,9 e uma contagem 2,6.

O Sistema Administrativo Planejado será o **Sistema 3**, onde a UC obteve média 11,6 e contagem 3,3. Entre as ações de melhora ela irá investir em realização de pesquisas em parceria com a UES, prestar serviços à comunidade externa, incentivar a participação dos alunos nas pesquisas industriais e permitir que os alunos estagiem em setores diferentes na empresa.

#### 4.1.5 Empresa E

##### 4.1.5.1 Caracterização da empresa E

A Empresa E foi criada em 1949, na cidade de Campinas – SP, como uma loja especializada no comércio de pneus. Sua missão atual é garantir qualidade e segurança em serviços automotivos gerando valor e desenvolvimento para os parceiros (clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas) e para as comunidades onde opera.

A empresa tem como valores: atender sempre às reais necessidades dos clientes; oferecer a melhor solução com o melhor preço; garantir qualidade e segurança em produtos e serviços; ouvir o cliente: antes, durante e após a venda; e se falhar, assumir o erro.

Na Edição de 2003, da Revista Exame, a empresa estava no 253º lugar entre as 500 melhores e maiores empresas em venda no Brasil e foi considerada uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, no mesmo ano.

Esse destaque nacional da Empresa E pode estar associado aos investimentos em aprendizagem contínua e na criação da Universidade Corporativa, pois a empresa acredita que é necessário aliar a Tradição e a Inovação para permanecer competitiva e na preferência dos consumidores.

A Universidade Corporativa E tem como missão: formar e desenvolver funcionários, clientes, credenciados e fornecedores na Gestão de Rede Orgânica dos Negócios, através de um processo ativo e contínuo de aprendizagem, que estimule a criação, difusão, assimilação e aplicação do conhecimento organizacional, visando a geração de resultados mútuos.

A essência da UC está em fomentar o conhecimento e a cultura focados no mercado de serviços automotivos, pneus e peças, qualificando a gestão de negócios, desenvolvendo novos talentos e aperfeiçoando o capital humano já existente na empresa. Assim, a aprendizagem torna-se um fluxo ininterrupto de expansão, formando mestres que se aliam aos jovens aprendizes, sempre em busca de novos desafios.

A Universidade busca concentrar seus esforços nas seguintes atuações:

- pesquisar e desenvolver novos caminhos metodológicos;
- estimular o interesse constante por novos desafios, antecipando tendências de mercado;
- capacitar e estimular os líderes para o papel de educadores e multiplicadores;
- atualizar permanentemente o currículo dos cursos;
- compilar, organizar, integrar e armazenar os dados já existentes na empresa;
- integrar-se com fornecedores, alimentando a troca de conhecimentos, de forma a manter uma cadeia dinâmica de informações diversificadas e constantemente atualizadas; e
- apoio operacional aos centros de treinamento técnico e de desenvolvimento.

Para desenvolver sua missão a UC não possui um espaço físico delimitado para as aulas, pois o aprendizado envolve aspectos teóricos e práticos de diferentes naturezas. A atuação da Universidade se dá em diferentes células, cada uma delas voltada a uma determinada especialização.

A Universidade formou parcerias com instituições de ensino e pesquisa para complementar o desenvolvimento das estratégias e ações educacionais, colaborando para um conteúdo atualizado e de qualidade, de acordo com as melhores práticas de mercado. Entre os principais parceiros, estão instituições de ensino superior, escolas técnicas, fundações, consultorias, profissionais de educação, além dos principais fornecedores e outros parceiros estratégicos. Exemplos de parceiros: UNICAMP, PROVAR USP / FGV, Senai/Senac e ASE.

#### 4.1.5.2 Análise dos princípios e ações da UC E

O Quadro 18, a seguir, evidencia as ações da Universidade Corporativa coletadas na presente pesquisa. Por meio dele verifica-se as seguintes ações:

- A Universidade Corporativa incentiva a reflexão crítica, por meio da aprendizagem interdisciplinar e a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias;
- A formação básica e geral na Universidade ocorre frequentemente, na maioria dos cursos e programas;

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica			11	
2	Liberdade de expressão e a crítica				18
3	Formação básica e geral			12	
5	Planejamento dos programas e cursos				18
9	Nível de formação do corpo docente		8		
11	Realização de pesquisas			15	
13	Pesquisa em parceria com a UES		10		
15	Prestação de serviços à comunidade interna			11	
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	1			
17	Prestação de serviços à comunidade externa		6		
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução	1			
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa de estudo a comun. externa	1			
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional			15	
<b>Questões complementares</b>					
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	85% funcionários, 15% clientes			
6	Parceria UES para planejamento dos cursos	Não			
7	Professores universitários parceiros	Não			
8	Cursos desenvolvidos em parceria				
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Laboratórios técnicos, bibliotecas.			
14	Pesquisas realizadas pela UC	Sim			

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 18 – Universidade Corporativa da Empresa E

- O público de interesse da UC são os funcionários (35% nível gerencial e 50% nível e operacional) e clientes (15%);
- Os cursos e programas são criados sem limitação precisa, sujeitos a diagnóstico pela própria empresa no Brasil, sem auxílio externo (consultorias ou parceria com UES e professores universitários);
- A maioria dos professores possui formação técnico/administrativa, no nível de graduação, e a empresa não investe na formação do corpo docente;
- A UC frequentemente realiza pesquisas na área de conhecimentos técnicos de produtos e serviços para o setor automotivo, utilizando como infra-estrutura laboratórios tecnológicos e bibliotecas (livros, revistas, jornais e filmes) e raramente a Universidade Corporativa realiza pesquisas em parceria com a UES;

- Em termos de extensão, a UC realiza freqüentemente à comunidade interna e raramente a comunidade externa, como ações de cidadania, de responsabilidade social e educação ambiental. Quando realiza atividades de extensão não desenvolve em parceria com a UES;
- Atualmente, os trabalhos dos alunos não são aceitos como solução de problemas na empresa, tão poucos participam do comitê de pesquisa industrial e não fazem estágios em outros setores da empresa e/ou fora dela;
- A UC não utiliza estrutura de colegiado para decisões de interesse da instituição universitária (professores e alunos); e
- Frequentemente dissemina a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa.

Com as constatações acima, pôde-se verificar que a Universidade Corporativa da Empresa E atualmente possui o **Sistema Administrativo 2**, atingindo a média 8,1 e a contagem 2,6. A UC está voltada à disseminação do ensino ao seu público interno, dando ênfase a pesquisa extensão interna.

Como Sistema Administrativo Planejado a empresa E pretende incentivar mais a reflexão crítica, aumentar a participação dos alunos nas pesquisas industriais, os trabalhos dos alunos aceitos como solução e permitirá que os alunos façam estágios em outros setores da empresa. Assim, o Sistema Planejado será o **3**, com média 11,6 e contagem 3,3.

#### 4.1.6 Empresa F

##### 4.1.6.1 Caracterização da empresa F

A Empresa F é uma subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras, concessionária de serviços públicos de energia elétrica, foi criada pela Lei 5.824, de 14 de novembro de 1972, constituída por escritura pública em 20 de junho de 1973 e autorizada a funcionar pelo Decreto 72.548, de 30 de julho de 1973.

A missão da organização é atender ao mercado de energia elétrica, integrando-se ao desenvolvimento de sua área de atuação. A empresa tem coordenado e executado o desenvolvimento dos sistemas de energia elétrica na região Norte, objetivando garantir o



suprimento às concessionárias estaduais e o fornecimento aos grandes consumidores da indústria de eletrointensivos.

A área de atuação da empresa, caracterizada pela Amazônia Legal, representa 58% do território nacional, compreendendo os Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

A Empresa F encontra-se na 83ª posição no *ranking* das 500 melhores e maiores empresas por vendas no Brasil da Revista Exame.

No que tange a educação corporativa, a Universidade, em parceria com a Rede Dtcom, oferece aos seus colaboradores um completo sistema de educação *on-line*, que converge TV digital via satélite, e Internet, possibilitando o acesso integral aos dois pilares da educação a distância: conteúdo e tecnologia.

A TV Educativa possui três canais exclusivos de treinamento: Canal Autodesenvolvimento; Canal Gestão Corporativa; Canais Gestão Públicos, que procuram desenvolver seu público de interesse, que são os funcionários de nível gerencial e operacional.

A empresa F oferece mais de 200 cursos por ano, 16 horas por dia, sete vezes por semana, direto na empresa. Toda a programação é exibida várias vezes durante o dia na grade de programação para que o colaborador escolha o melhor horário para assistir as aulas.

#### 4.1.6.2 Análise dos princípios e ações da UC F

A presente pesquisa coletou dados sobre a educação corporativa na Empresa F e apresenta os resultados no Quadro 19 a seguir.

Como se observa no quadro a Universidade Corporativa da Empresa F realiza as seguintes ações:

- Incentiva a reflexão crítica, por meio da aprendizagem interdisciplinar, mas não orienta seus professores para terem uma postura que possibilite a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias. Essa questão revela que a UC ainda não possui uma clareza sobre o que é reflexão crítica e liberdade de expressão;
- Busca freqüentemente formar seus alunos de maneira básica e geral, por meio de estudos e disciplinas que incorporem a realidade e o universo cultural e social;
- Os cursos e programas são planejados pela própria empresa com auxílio de UES ao seu público de interesse, que é composto por funcionários (30% nível gerencial e 68% nível operacional) e 2% comunidade; Realiza cursos em parceria com a UES e estão

distribuídos da seguinte forma: 10% em seminários e palestras; 20% em cursos de especialização; e 70% em curso de mestrado;

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica			11	
2	Liberdade de expressão e a crítica	1			
3	Formação básica e geral			11	
5	Planejamento dos programas e cursos				20
9	Nível de formação do corpo docente				20
11	Realização de pesquisas	1			
13	Pesquisa em parceria com a UES	1			
15	Prestação de serviços à comunidade interna		10		
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	1			
17	Prestação de serviços à comunidade externa		6		
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução	1			
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES		10		
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comun. externa			11	
22	Estrutura de colegiado	5			
23	Disseminação da cultura organizacional				16
<b>Questões complementares</b>					
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	98% funcionários, 2% comunidade			
6	Parceria UC x UES	Sim			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria	10% palestras, 90% superior			
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	outros			
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 19 - Universidade Corporativa da Empresa F

- Os cursos são realizados a distância, por meio da TV digital, de videoconferência, de software educativos e pela Internet;
- A maioria dos professores/instrutores possui formação de mestrado e doutorado;
- Não realiza pesquisas;
- A extensão é raramente realizada à comunidade interna e à comunidade externa, e quando realizada é por meio da parceria com a UES;
- Atualmente os trabalhos dos alunos não são aceitos como solução de problemas na empresa, tão poucos participam do comitê de pesquisa industrial e não fazem estágios em outros setores da empresa e/ou fora dela;

- Disponibiliza em casos esporádicos bolsas de estudos à comunidade externa, por meio de projetos sociais;
- Não utiliza estrutura de colegiado; e
- Sempre dissemina a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa.

Assim, pôde-se verificar que a Universidade Corporativa da Empresa F atingiu média 7,9 e a contagem 2,6, e, portanto, está situada no **Sistema Administrativo 2**, ou seja, voltada à disseminação do ensino ao seu público de interesse, não realizando pesquisas e desenvolvendo pouca extensão à comunidade.

O Sistema Administrativo Planejado será o **3**, pois se obteve média 11,3 e contagem 3,3. Entre as **melhoras** está o aumento no incentivo a reflexão crítica, formação básica e geral, as atividades de pesquisa e extensão.

#### 4.1.7 Empresa G

##### 4.1.7.1 Caracterização da empresa G

A Empresa G deu seus primeiros passos em 1965, para se tornar a maior empresa de telecomunicações do país. Em 29 de julho de 1998 foi privatizada e aguçou sua visão comercial, passando a encarar o desafio de concentrar ainda mais as soluções em telefonia, dados e Internet para todos os Estados da Federação Brasileira e para os países da América Latina.

A empresa estava na 14ª posição entre as 500 melhores e maiores empresas por venda no Brasil e entre as 100 melhores empresas em desenvolvimento profissional, nas Edições de 2003, da Revista Exame.

Em 27 de setembro de 2002, iniciaram-se as atividades da Universidade Corporativa. A instituição é composta por várias escolas e oferece aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento orientado ou autodesenvolvimento, sempre com foco nos objetivos estratégicos da organização.

A primeira escola a integrar a UC da Empresa G foi a de Gestão Empresarial, voltada para a formação de líderes, que atuam como educadores e orientadores de suas equipes em busca de transformações organizacionais. A escola conta com vários produtos, como seminários, palestras, cursos, material bibliográfico, *MBA*s e mestrados profissionais

incentivados e financiados em instituições externas ou na própria empresa. Os cursos ministrados enfocam a melhoria no desempenho profissional, a carreira, a orientação para resultados e a consolidação da cultura e da integridade da empresa.

Complementarmente, foram criadas as Escolas de tecnologia, que suportam as necessidades de conhecimento na “indústria de telecomunicações” e as características do negócio, e a Escola de Negócios, que apóia a qualificação dos profissionais de *marketing* e venda (cursos *on line*). Na base da Universidade encontra-se a Escola de Formação, que garante a movimentação dos profissionais e a renovação planejada da força de trabalho: interna ou externa, por meio de programas de estágios, *trainee*, graduação, pós-graduação e integração de profissionais, entre outros.

As ações de capacitação e democratização do conhecimento desenvolvidas na Universidade integram o conceito estratégico de recursos humanos, no qual desenvolvimento e investimento proporcionam um excelente retorno e qualificam melhor qualquer ação da empresa.

Os profissionais podem acessar materiais educacionais impressos ou eletrônicos, eventos presenciais, aulas via intranet ou TV executiva (programa de televisão transmitido para pontos específicos de recepção em todo o Brasil). As atividades sempre são monitoradas pelo corpo docente da Universidade.

O projeto prevê a criação de comunidades virtuais para o livre debate e o crescimento coletivo, alinhado aos objetivos de desenvolvimento definidos como saberes (conhecimento), fazeres (habilidade), ações (atitudes) e ética (princípios e valores).

#### 4.1.7.2 Análise dos princípios e ações da UC G

No Quadro 20 a seguir, podem-se verificar as ações desenvolvidas pela Universidade Corporativa pesquisadas no presente estudo. Ele evidencia que a UC não incentiva a reflexão crítica de seus alunos e orienta em parte seus professores para terem uma postura, que possibilite a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias. Essa constatação indica que a empresa não busca desenvolver o pensamento livre e descomprometido em seus alunos e limita as críticas à empresa e ao sistema que está inserida.

O foco técnico da Universidade se verifica quando ela revela que raramente oferece cursos que desenvolvam a formação básica e geral, não envolvendo o universo sócio-cultural de seus alunos, que são compostos por funcionários (30% nível gerencial e 60% operacional) e 10% comunidade.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica	5			
2	Liberdade de expressão e a crítica			14	
3	Formação básica e geral		9		
5	Planejamento dos programas e cursos			13	
9	Nível de formação do corpo docente				16
11	Realização de pesquisas		10		
13	Pesquisa em parceria com a UES				17
15	Prestação de serviços à comunidade interna		8		
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	5			
17	Prestação de serviços à comunidade externa		7		
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução			14	
19	Alunos estagiam em setores e empresas	4			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES				20
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comun. externa	1			
22	Estrutura de colegiado	4			
23	Disseminação da cultura organizacional			11	
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	90% funcionários, 10% outros			
6	Parceria UC x UES	Sim			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria	10% pal., 10% téc., 80% superior			
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Laboratórios técnicos, bibliotecas.			
14	Pesquisas realizadas pela UC	Sim			

Fonte: Pesquisadora

## QUADRO 20 – Universidade Corporativa da Empresa G

Os cursos são planejados com o auxílio de consultoria empresarial nacional e com parceria de UES e professores universitários. Por meio da parceria a Universidade oferece os seguintes cursos: 10% de seminários, palestras e debates; 10% cursos profissionalizantes e técnicos; 20% de cursos de graduação; e 60% cursos de especialização.

O corpo docente é formado por mestres e doutores, que não são desenvolvidos pela própria Universidade, pois a formação é por conta individual ou das instituições parceiras que os professores originaram.

A Universidade Corporativa, raramente, realiza pesquisa e quando realiza é em parceria com a UES, utilizando como infra-estrutura: os laboratórios tecnológicos e a biblioteca. Em linhas gerais, as pesquisas desenvolvidas partem da exigência que a instituição faz a seus alunos, para que façam um estudo de conclusão do curso de especialização focado na empresa.

Em termos de extensão, raramente, a empresa desenvolve trabalhos à comunidade interna e externa, e quando realiza é sempre em parceria com a UES.

A Universidade Corporativa freqüentemente aceita os trabalhos dos alunos como solução para os problemas da empresa, mas os alunos não participam do comitê de pesquisa industrial e não fazem estágios em outros setores da empresa e/ou fora dela.

A instituição de educação não possui a estrutura de colegiado e busca disseminar, freqüentemente, a cultura organizacional e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal.

Pôde-se verificar, portanto, que a Universidade Corporativa da Empresa G está inserida no **Sistema Administrativo 2**, dissemina o conhecimento por meio do ensino e realiza poucas atividades de pesquisa e extensão. A média foi de 9,9 e a contagem 2,99.

Para o Sistema Administrativo Planejado a UC pensa em aumentar as atividades de pesquisa e extensão. Portanto, terá o **Sistema 3**, com média 10,8 e contagem 3,2.

#### 4.1.8 Empresa H

##### 4.1.8.1 Caracterização da empresa H

A Empresa H é uma das 100 melhores em equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segundo a Revista Exame, Edição 2003. Ela trabalha imbuída em realizar a missão de ser uma empresa competitiva, internacionalmente, atuando no mercado de telecomunicações, mantendo padrões de qualidade e rentabilidade que satisfaçam clientes, colaboradores e acionistas.

Os valores de simplicidade, transparência, segurança no negócio, qualidade, produtividade, respeito pelo ser humano, empresa feliz, gestão participativa e ética norteiam os negócios da empresa que foi fundada em 1976, com capital 100% nacional e tecnologia própria.

No ano de 2003, a Empresa H consolida-se líder de mercado, dividindo-se em duas unidades de negócios: Terminais e Centrais Telefônicas, para se tornar a líder na fabricação desse tipo de produto na América Latina. A empresa tem seu parque fabril localizado em Santa Catarina, com 36 mil m<sup>2</sup> e cerca de 1.000 colaboradores. A capacidade produtiva mensal é de 500 mil telefones e 15 mil centrais telefônicas. No Brasil, 25% dos telefones vendidos e 76% das centrais telefônicas vendidas são fabricados pela empresa.

A área de gestão de pessoas desempenha um papel importante, onde a empresa preocupa-se com a formação de um quadro de colaboradores competente, treinado, motivado e alinhado com os seus valores corporativos, pois serão os parceiros estratégicos na busca pela excelência, tornando-se peça fundamental para o sucesso da empresa.

#### 4.1.8.2 Análise dos princípios e ações da UC H

O Quadro 21 abaixo revela as ações que a Universidade desenvolve para atingir sua missão de formar um quadro de colaboradores competente, treinado, motivado e alinhado com os seus valores corporativos.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica		8		
2	Liberdade de expressão e a crítica				20
3	Formação básica e geral	1			
5	Planejamento dos programas e cursos				16
9	Nível de formação do corpo docente	1			
11	Realização de pesquisas			11	
13	Pesquisa em parceria com a UES	1			
15	Prestação de serviços à comunidade interna	5			
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	1			
17	Prestação de serviços à comunidade externa				20
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução				20
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa de estudo a comun. externa	1			
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional				16
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	100% clientes			
6	Parceria UC x UES	Não			
7	Professores universitários parceiros	Não			
8	Cursos desenvolvidos em parceria				
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas				
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

#### QUADRO 21 – Universidade Corporativa da Empresa H

Dessa forma, analisando-se o quadro verificou-se que a Universidade Corporativa H é um projeto desenvolvido totalmente pela empresa no Brasil, sem o auxílio de consultorias empresariais externas e nem a parceria com a Universidade de Educação Superior e de professores universitários.

Nos programas e cursos, a Universidade possui disciplinas que incentivam a reflexão crítica e nessas há orientação dos professores para os alunos expressarem com liberdade suas opiniões, desejos e críticas a preconceitos e ideologias, inclusive à própria empresa.

Como os alunos são 100% clientes, a UC não procura desenvolver a formação básica e geral, dessa forma, ela foca as aulas na formação técnica e baseada nas necessidades do público de interesse.

Os professores possuem formação técnica/administrativa e são, altamente qualificados, mas a empresa não investe na formação desses, ficando por conta deles a qualificação profissional.

Em termos de pesquisas, a Universidade Corporativa frequentemente realiza, mas não as faz em parceria com a UES. No que tange a extensão, ela não desenvolve a comunidade interna, mas sim à comunidade externa, onde os professores e alunos realizam ações que beneficiam a sociedade em que empresa interage. Nas atividades de extensão a UC não faz parceria com a UES.

Os alunos não participam nos comitês de pesquisa industrial da empresa e não realizam estágios em outros setores da empresa, porque o foco é no cliente e a prioridade é a melhoria dos produtos e serviços. Como o cliente é o público de interesse da UC, ela avalia e implanta os trabalhos realizados por eles, por entender que são soluções lucrativas e previamente testadas.

A Universidade sempre dissemina a cultura da organização e da comunidade em que está inserida aos seus alunos, por meio de atividades dinâmicas e vivencial, críticas e educativas, buscando formar a cultura da credibilidade, fidelidade e inovação tecnológica.

A UC da Empresa H, portanto, está situada no **Sistema Administrativo 2**, com média 7,8 e contagem 2,6. A Universidade dissemina o conhecimento por meio do ensino, mas utiliza pouca pesquisa e extensão como forma de gerar o conhecimento corporativo. O Sistema Administrativo Planejado permanecerá o **2**.



#### 4.1.9 Empresa I

##### 4.1.9.1 Caracterização da empresa I

A Empresa I foi fundada em 1944, e hoje é líder mundial em diversas atividades ligadas ao setor alimentício, posicionando-se entre as maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das maiores exportadoras do país. Na pesquisa anual da Revista Exame, Edição 2003 ocupava a 37ª posição entre as melhores e maiores empresas por venda no Brasil.

Com mais de 34 mil funcionários, a organização mantém doze unidades industriais e filiais de vendas e centros de distribuição espalhados pelas principais capitais e cidades do Brasil. Exporta para mais de sessenta nações e no exterior conta com filiais e escritórios comerciais em vários países, abrangendo América Latina, Europa, Ásia, Oriente Médio e Extremo Oriente.

A empresa possui a visão de diferenciar-se pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação, qualidade nos produtos e responsabilidade social.

A Universidade Corporativa, inaugurada em abril de 2003, nasceu de um projeto interfuncional, com a participação do diretor presidente e de lideranças de várias áreas da empresa, com o propósito de conectar a educação à visão e à estratégia da companhia.

A missão da Universidade é contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, desenvolvendo nas pessoas as competências necessárias em toda a cadeia de geração de valor, e assim alavancar o poder estratégico da marca.

A empresa espera que a Universidade crie forte impacto: no alcance das estratégias da empresa; na criação de uma cultura meritocrática e na preparação para uma mudança contínua; no gerenciamento intelectual; no refinamento da cultura organizacional e no alinhamento aos valores; na capacitação para o presente e para o futuro; e na valorização do conhecimento interno.

Num primeiro momento, o público interno priorizado é o que mais diretamente influirá nos resultados, por meio do desenvolvimento e da prática das competências definidas, ou seja, as lideranças. Gradativamente, serão incorporados ao processo clientes e fornecedores.

A Universidade não se localiza num espaço físico determinado. Diferentes recursos e metodologias de ensino-aprendizagem estão sendo integrados para criar e multiplicar o conhecimento e apoiar o desenvolvimento dos líderes da empresa.

A governança é feita pelo presidente da Universidade, que conta com um comitê técnico (coordenadores de competências, de comunicação, de recursos de aprendizagem e de programas) e um comitê de gestão. A execução cabe à diretoria de gestão de pessoas.

O valioso conhecimento interno de que dispõe a Empresa I aos poucos está sendo sistematizado, disseminado e renovado. Pretende-se assim gerar ganhos de produtividade e competitividade para a empresa, reduzindo o retrabalho e reutilizando, de forma otimizada, as soluções encontradas.

#### 4.1.9.2 Análise dos princípios e ações da UC I

A UC desenvolve as ações evidenciadas no Quadro 22 a seguir. O quadro demonstra que a UC incentiva a reflexão crítica e a liberdade de expressão de seus alunos, que são basicamente os funcionários (95% nível gerencial e 5% nível operacional), mas, raramente, busca formá-los de maneira básica e geral, focando no conhecimento técnico necessário, para a empresa atingir seus objetivo e missão.

Para planejar e executar seus cursos e programas, a Universidade Corporativa utiliza-se de consultorias empresariais nacionais e de professores universitários, que se baseiam nas necessidades e realidades da empresa.

O corpo docente possui na sua maioria, formação em nível de especialização e para a qualificação desses a Universidade Corporativa investe em seminários, palestras e debates (95%) e em cursos de especialização - *MBA* (5%).

A UC, freqüentemente, realiza pesquisas para auxiliar nos planejamentos e nas tomadas de decisão, por meio de sua biblioteca e de atividades denominadas *Benchmark*, mas não realiza pesquisas que objetivam a geração do conhecimento. Em linhas gerais, as pesquisas são na área de mercadológica (referencial de mercado para processos e resultados), baseando-se em empresas e em UESs.

Os alunos participam nos comitês de pesquisa industrial e a maioria dos trabalhos realizados são avaliados e implantados pela empresa como solução de problemas.

As atividades de extensão à comunidade interna são, raramente realizadas, e para a comunidade externa a empresa não realiza atividades de extensão. A UC não realiza atividades de extensão em parceria com Universidades de Educação Superior. Além disso, a UC não disponibiliza bolsa de estudos à comunidade externa.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica			13	
2	Liberdade de expressão e a crítica				17
3	Formação básica e geral		6		
5	Planejamento dos programas e cursos			11	
9	Nível de formação do corpo docente			14	
11	Realização de pesquisas	5			
13	Pesquisa em parceria com a UES	1			
15	Prestação de serviços à comunidade interna		10		
16	Alunos participam nas pesquisas industriais				16
17	Prestação de serviços à comunidade externa	5			
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução				20
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa de estudo a comun. externa		6		
22	Estrutura de colegiado		6		
23	Disseminação da cultura organizacional			13	
<b>Questões complementares</b>					
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	100% funcionários			
6	Parceria UC x UES	Não			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria				
10	Investimento em formação para professores	95% palestras e 5% especialização			
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Bibliotecas e outros.			
14	Pesquisas realizadas pela UC	Sim			

Fonte: Pesquisadora

## QUADRO 22 – Universidade Corporativa da Empresa I

A UC, raramente, utiliza colegiados para decisões de interesse da instituição universitária com representações de professores e alunos e, freqüentemente, dissemina sua cultura organizacional a seus alunos.

Constata-se, assim, que a Universidade Corporativa da Empresa I está inserida no **Sistema Administrativo 2**, pois possui o ensino, mas não pesquisa e extensão, como foco de suas atividades. Ela possui como médias 9,1 e contagem 2,8. Ela permanecerá com o **Sistema 2** para o Planejado.

#### 4.1.10 Empresa J

##### 4.1.10.1 Caracterização da empresa J

A Empresa J teve sua fundação em 1991 como um software *house* especializada na produção de aplicativos em *marketing* e vendas. Em 1996, os proprietários direcionaram a empresa para o telemarketing, participando da revolução do atendimento e do canal de comunicação das empresas com seus mercados.

No ano de 2001, a Multiação Call Center, de Florianópolis, realizou fusão com a Empresa J. Em 2003 inaugura sua nova unidade em Jundiaí, em um prédio especialmente projetado para atender aos mais inovadores conceitos de um *contact center*, em uma planta horizontal, com recursos da mais alta tecnologia associando segurança, bem estar e níveis elevados de produtividade.

Hoje, a empresa emprega mais de 4.300 pessoas e tem entre seus clientes empresas de reconhecido conceito no mercado brasileiro e mundial. Entre os principais clientes, destacamos: American Express, Banespa, Bradesco, Citibank, Credicard, Editora Abril, Banco Itaú, Itaú Seguros, Maxblue, Procter & Gamble, Renault e Nissan.

Com a missão de atuar no mercado de *call center* gerando resultados para os clientes, rentabilidade para os acionistas e oportunidade de crescimento pessoal e profissional a seus colaboradores, participando do desenvolvimento integral da sociedade, possui sua estratégia alicerçada no tripé: Gestão de Tecnologia, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas.

Os princípios da empresa são:

- Profissionalismo - Estar capacitado para a função, buscando sempre o autodesenvolvimento. Fazer a diferença na busca pelos resultados.

- Lealdade - Valorizar a empresa e a equipe de trabalho, respeitando a hierarquia e confiando nas chefias e nas decisões tomadas.

- Honestidade - Conhecer seus direitos, respeitar o direito da empresa e dos outros, zelando pela transparência e sinceridade.

- Atitude Positiva - Buscar sempre o lado positivo dos fatos, motivar e encarar os problemas como oportunidades de crescimento. Aprender com as frustrações e vibrar com o sucesso.

- Qualidade - Trabalhar sempre com fatos e dados, evitando que o mesmo erro se repita pela mesma causa.

- Responsabilidade Social - Ter consciência do impacto das ações na sociedade, buscando a participação em atividades de interesse dos colaboradores, dos seus familiares e da comunidade em geral.

A empresa assume que o seu maior capital são as pessoas. Ao formar, capacitar e proporcionar a oportunidade de formação universitária aos seus colaboradores, garantindo os melhores profissionais e proporcionando a prestação de serviços do mais alto padrão de qualidade e resultados.

A excelência do potencial humano se alia à mais completa e moderna tecnologia de *Contact Center*, de informática, de telecomunicações e de ambiente físico disponíveis no Brasil. A empresa cria e compartilha inteligência estratégica de acordo com as necessidades dos seus clientes, adequando os serviços ou produtos e refinando sofisticadas ferramentas de avaliações quantitativas e qualitativas dos consumidores finais e de seus públicos-alvos.

Ano de 2003 foi um ano de grandes conquistas para a Empresa J. Ela foi considerada uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e uma das 40 Melhores Empresas para as Mulheres Trabalharem, de acordo com a Revista Exame. Em 2004 o sucesso é confirmado e a Empresa foi eleita pelo segundo ano consecutivo, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com o Guia Exame Você S.A.

Segundo a empresa, foi uma vitória em dobro. Em primeiro lugar, porque a Universidade foi reconhecida por proporcionar educação de qualidade e dar condições para cada colaborador construir um futuro melhor para si e para a comunidade. Em segundo lugar, porque o projeto foi escolhido entre 154 casos inscritos, uma certificação pública de que a empresa está cumprindo com o compromisso de ser socialmente responsável.

O Centro de Ensino Universitário é uma etapa do programa de Gestão de Pessoas. O projeto conta com parceiros importantes, como é o caso do Instituto Habilitare, da Universidade Anhembi-Morumbi/SP e da Universidade do Estado de Santa Catarina.

A Universidade proporciona curso de nível superior seqüencial com foco em Atendimento ao Consumidor e *Marketing* de Relacionamento, subsidiando em 50% os cursos. Ela está localizada dentro das instalações da empresa, o que permite custo zero de locomoção e ganho no tempo de deslocamento. Esses dois fatores diminuem a possibilidade de desistência do aluno/colaborador.

Atualmente, mais de 400 colaboradores estão cursando a Universidade. Ela representa um esforço no sentido de desenvolver nos profissionais de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso da empresa, impulsionando a

organização e as pessoas que fazem parte dela para um novo futuro. Cumpre assim, o importante papel de motivação, capacitação e criação da oportunidade de um futuro melhor.

#### 4.1.10.2 Análise dos princípios e ações da UC J

A Universidade Corporativa J representa um esforço no sentido de desenvolver nos alunos (20% nível gerencial e 80% nível operacional) as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso da empresa, impulsionando a organização para um novo futuro. O Quadro 23 evidencia os dados coletados sobre a UC da Empresa J.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica		10		
2	Liberdade de expressão e a crítica				16
3	Formação básica e geral			15	
5	Planejamento dos programas e cursos			14	
9	Nível de formação do corpo docente				17
11	Realização de pesquisas			13	
13	Pesquisa em parceria com a UES	5			
15	Prestação de serviços à comunidade interna			12	
16	Alunos participam nas pesquisas industriais				16
17	Prestação de serviços à comunidade externa		10		
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução			12	
19	Alunos estagiam em setores e empresas		6		
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comun. externa		6		
22	Estrutura de colegiado				
23	Disseminação da cultura organizacional				16
<b>Questões complementares</b>					
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	100% funcionários			
6	Parceria UC x UES	Não			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria				
10	Investimento em formação para professores	100% palestras			
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas	Bibliotecas			
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

#### QUADRO 23 – Universidade Corporativa da Empresa J

A Universidade, segundo os dados pesquisados, incentiva a reflexão crítica e o valor do conhecimento de seus alunos, por meio de disciplinas específicas, e orienta os professores para terem uma postura que possibilite a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias, inclusive, incentivando a crítica a própria empresa.

A formação básica e geral também é observada, pois, freqüentemente, os cursos oferecidos pela UC focam o conhecimento técnico e a realidade cultural e social dos alunos, proporcionando a geração e a disseminação do saber universal e específico.

Os programas e cursos são planejados e executados com o auxílio de consultoria empresarial nacional e de professores universitários, baseando-se nas necessidades e estratégias do negócio.

A maioria dos professores possui mestrado e doutorado, e a empresa investe em palestras, seminários e debates para a qualificação desses. O corpo docente, freqüentemente, incentiva seus alunos a desenvolverem pesquisas e a participarem nos comitês de pesquisa industrial da empresa.

As atividades de extensão à comunidade interna são realizadas freqüentemente e, raramente, os alunos e professores realizam intervenção na comunidade externa, baseando-se no conhecimento aprendido. Quando a Universidade Corporativa realiza atividades de extensão ela não faz em parceria com a UES.

As atividades da UC são, freqüentemente, voltadas à prática organizacional e os alunos fazem estágios em outros setores da empresa, com objetivo de desenvolver a visão sistêmica e estratégica.

A Universidade Corporativa J não disponibiliza bolsas de estudos à comunidade externa e não utiliza a estrutura de colegiado para decidir questões de interesse dos professores, alunos e da instituição.

Por fim, a UC dissemina sempre a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa.

Dessa forma, após verificar os dados coletados verificou-se que a Universidade Corporativa da Empresa J atingiu média 11, 3, contagem 3,3 e está situada no **Sistema Administrativo 3**, isto é, a instituição está voltada ao ensino, pesquisa e extensão ao seu público interno. A UC J permanecerá no **Sistema 3** para o Sistema Planejado.

#### 4.1.11 Empresa K

##### 4.1.11.1 Caracterização da empresa K

A Empresa K pertence a um dos cinco maiores grupos privados brasileiro. Criada por um imigrante português, em 1903, a companhia atende hoje, diretamente, cerca de 200 mil pontos-de-venda, atinge 74,6% de participação no mercado brasileiro, com 77 bilhões de unidades comercializadas por ano e possui mais de quatro mil colaboradores, distribuídos por todo o país.

Em 25 de abril de 2003, a empresa completou 100 anos de fundação, inaugurando uma das mais modernas fábricas de cigarros do mundo, em Cachoeirinha, Rio Grande do Sul. Na Edição de 2003, da Revista Exame, a empresa ocupava a 28ª posição entre as melhores e maiores empresas por venda no Brasil.

O principal foco das atividades é a fabricação e a comercialização de cigarros para o mercado brasileiro, bem como na produção e exportação de fumo em folha, provendo níveis de qualidade requeridos pelos consumidores e de acordo com a legislação e a regulamentação vigente. A empresa defende e apóia regulamentações sensatas e razoáveis sobre o uso de produtos de fumo, bem como acredita que é do interesse público o atendimento do mercado por empresas responsáveis, que cumprem, integralmente, as exigências das leis e das regulamentações. Por este motivo, tem como uma das suas diretrizes estratégicas a cooperação com as autoridades governamentais para o combate ao contrabando, à sonegação fiscal e à falsificação de produtos, que vêm criando, no Brasil, um mercado ilegal de preocupante proporção, com graves riscos e prejuízos para os consumidores.

A Empresa K acredita que investir em recursos humanos é essencial e fundamental para conquistar o diferencial competitivo. Atrair e reter os melhores profissionais do mercado é o que fará a diferença no ambiente do negócio.

A Universidade Corporativa é a concretização da crença de que as pessoas é que fazem o diferencial competitivo. A empresa em programas de treinamento e desenvolvimento investiu mais de R\$ 4,7 milhões em 2002, agregando novos e modernos conceitos de aprendizagem, inclusive com um sofisticado processo de aprendizado digital.

O resultado desse esforço são aproximadamente 18 mil participações em 387 atividades de treinamento por ano. Além disso, o corpo gerencial e técnico da empresa também é



enriquecido pela integração com as outras empresas do grupo British American Tobacco, possibilitando, através de experiências internacionais, o seu maior desenvolvimento.

Através da Universidade, que tem como conceitos o autodesenvolvimento e a empregabilidade, a empresa, com modernas ferramentas de *e-learning*, põe ao alcance de todos os seus funcionários diversos cursos e treinamentos virtuais. O resultado é uma maior flexibilidade tanto em relação à metodologia de aprendizagem utilizada, quanto ao horário disponível. Até o final de 2002, foi investidos cerca de R\$ 1,5 milhão na Universidade.

#### 4.1.11.2 Análise dos princípios e ações da UC K

O Quadro 24 a seguir demonstra os dados da Universidade Corporativa K pesquisados no presente trabalho.

Quando se analisa o quadro acima, verifica-se que os programas da UC são para 60% dos funcionários de nível gerencial e 40% dos funcionários de nível operacional e estes buscam incentivar, por meio de disciplinas específicas, a reflexão crítica, a liberdade de expressão, e a formação básica e geral.

Os programas e cursos são planejados e executados com consultoria empresarial nacional e com o auxílio de professores universitários, sendo que estes possuem formação em mestrado e doutorado.

As atividades de pesquisas não são realizadas na Universidade Corporativa e nem os alunos participam nos comitês de pesquisa industrial, pois segundo a Empresa K, este não é o foco de atuação da Universidade, uma vez que possuem áreas e profissionais específicos na Companhia para desenvolver este trabalho.

No que tange a atividades de extensão, também a Universidade não realiza, pois há uma área específica para desenvolver ações de responsabilidade social, cidadania, educação ambiental e a distribuição de bolsas de estudos à comunidade externa.

Freqüentemente, as atividades realizadas pelos alunos são voltadas à prática organizacional e a Universidade raramente dissemina a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos.

A UC não possui colegiado, porque segundo a empresa a atuação da UC é diferente da proposta de Universidade de Educação Superior.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica		7		
2	Liberdade de expressão e a crítica		8		
3	Formação básica e geral			11	
5	Planejamento dos programas e cursos			13	
9	Nível de formação do corpo docente				19
11	Realização de pesquisas	1			
13	Pesquisa em parceria com a UES	1			
15	Prestação de serviços à comunidade interna	1			
16	Alunos participam nas pesquisas industriais	1			
17	Prestação de serviços à comunidade externa	1			
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução			15	
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES	1			
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comum. externa	1			
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional		10		
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	100% funcionários			
6	Parceria UC x UES	Não			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria				
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas				
14	Pesquisas realizadas pela UC				

Fonte: Pesquisadora

#### QUADRO 24 – Universidade Corporativa da Empresa K

Então, a Universidade Corporativa da Empresa k está situada no **Sistema Administrativo 2**, pois tem como média 5,8 e contagem 2,2, indicando que possui a educação corporativa voltada à disseminação do ensino ao seu público interno e não objetiva a pesquisa e a extensão. A empresa permanecerá no **Sistema 2**, para o Sistema Planejado.

#### 4.1.12 Empresa L

##### 4.1.12.1 Caracterização da empresa L

A Empresa L atua no ramo de telefonia celular. Atualmente, possui mais de 2,6 milhões de clientes, o que possibilitou que a empresa seja líder do mercado de telefonia móvel em Minas Gerais.

A qualidade de gestão da Empresa L é reconhecida, nacionalmente, através de diversas pesquisas, tais como: uma das 100 Melhores empresas para se trabalhar, da Revista Exame, Edição 2003; ser uma das 500 Melhores e Maiores empresas do Brasil, Revista Exame, Edição 2004; “Melhor empresa do setor de telecomunicações no Brasil”, *ranking* da revista “Isto É Dinheiro”, Edição 2004; entre outros.

A Universidade Corporativa L está dividida em três escolas e dois núcleos, a saber:

- Escola da Clientividade – tem por missão criar ambiente de aprendizagem para a “Linha de Frente” (atendimento), a fim de facilitar a assimilação dos valores e conhecimentos que qualifiquem para a prática.
- Escola do Empresariamento – tem como missão criar ambientes de aprendizagem e disponibilizar soluções de gestão que ofereçam suporte à formação de líderes motivados e comprometidos com a geração de desempenho excepcional.
- Escola do Relacionamento – tem como missão dar suporte à consolidação e expansão da marca interna e externamente por meio do compartilhamento e construção contínua do conhecimento através de projetos com que envolvam toda a cadeia de valor (colaboradores, clientes, fornecedores, universidades, governo, meio empresarial e comunidade).
- Núcleo de Soluções Customizadas de Educação – é responsável por planejar, desenvolver e implantar soluções educacionais para o desenvolvimento de competências funcionais e humanas.
- Núcleo de Inscrição em Eventos Externos – é responsável pelo processo de inscrição do colaborador em eventos ofertados pelo mercado, com o objetivo de atualização de conhecimento e aquisição de competências.

O Modelo Pedagógico da Universidade conta com ações presenciais e à distância. Para o ensino à distância, foi criado em 1999, o Campus Virtual, que possui um sistema de distribuição, compartilhamento e gerenciamento de informações, e de maneira didática é disponibilizada ao profissional para promoção do conhecimento através da interação dele com o conteúdo.

O *e-learning* disponibiliza com agilidade e qualidade o conhecimento dos produtos e serviços da empresa, cuja maior característica é o ciclo de desenvolvimento e lançamento dinâmico e constante, característico de empresas pautadas pela inovação.

#### 4.1.12.2 Análise dos princípios e ações da UC L

No Quadro 25, verificam-se as ações da Universidade Corporativa L, no que tange as questões de ensino, pesquisa e extensão. Nele observa-se que a UC possui um projeto pedagógico que estabelece um campo de questionamento de temas relevantes e propícios ao amadurecimento intelectual dos alunos, incentivando a reflexão crítica, a liberdade de expressão e a formação básica e geral.

Os programas da UC atendem ao seguinte público de interesse: 80% aos funcionários (20% nível gerencial e 60% nível operacional); 2% aos fornecedores; 5% aos clientes; e 13% à comunidade.

Os programas e cursos são planejados e executados pela própria empresa com o auxílio da UES e de professores universitários, sendo que as modalidades dos cursos e projetos realizados em parceria com a UES ficam, assim, distribuídos por porcentagem: 32% seminários, palestras e debates; 52% cursos profissionalizantes e técnicos; 10% de cursos de especialização; 2% de mestrado; 1% de doutorado; 2% em projetos de pesquisa; e 1% em projetos de extensão.

O corpo docente é formado por professores contratados, conforme a demanda dos cursos, e possui diferentes graus de formação técnica/administrativa, como no nível de graduação, de especialização, mestrado e doutorado. A UC não investe na formação dos professores, porque é tarefa das Universidades parceiras.

A UC realiza, freqüentemente, pesquisas e a maior parte delas é com a ajuda de UES. Em linhas gerais, as pesquisas desenvolvidas são na área de gestão de negócios, comunicação organizacional, comportamento e cultura organizacional, tecnologia, campus virtual (ensino a distância).

As atividades de extensão são realizadas pelos professores e alunos freqüentemente junto à empresa e à comunidade externa, com ações de responsabilidade social, cidadania, educação ambiental e outras, como a disponibilidade de bolsas de estudos à comunidade externa, por meio de projetos sociais.

Com muita freqüência, as atividades de extensão são desenvolvidas em parceria com a UES. Segundo a empresa, a UC não desenvolve atividades com enfoque de solucionar problemas dos diferentes setores, pois ela procura capacitar os colaboradores para melhorar o desempenho em sua área de ação e, portanto os alunos não fazem estágio em outras áreas da empresa e/ou fora dela.

Nº	Questão	Percepção Declarada			
		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1	Incentivo a reflexão crítica				20
2	Liberdade de expressão e a crítica				16
3	Formação básica e geral			15	
5	Planejamento dos programas e cursos				20
9	Nível de formação do corpo docente				
11	Realização de pesquisas			14	
13	Pesquisa em parceria com a UES				20
15	Prestação de serviços à comunidade interna			13	
16	Alunos participam nas pesquisas industriais				
17	Prestação de serviços à comunidade externa			13	
18	Trabalhos dos alunos aceitos como solução	1			
19	Alunos estagiam em setores e empresas	1			
20	Desenvolvimento de extensão parceria c/ UES				20
21	Disponibiliza bolsa de estudo à comun. externa			13	
22	Estrutura de colegiado	1			
23	Disseminação da cultura organizacional				20
Nº	Questões complementares	Percepção Declarada			
4	Público de interesse	80% func., 2% forn., 5% clientes, 13% comun.			
6	Parceria UC x UES	Sim			
7	Professores universitários parceiros	Sim			
8	Cursos desenvolvidos em parceria	32% pal., 52% téc., 13% sup., 3% proj. pesq. e ext.			
10	Investimento em formação para professores				
12	Investimento na infra-estrutura para pesquisas				
14	Pesquisas realizadas pela UC	Sim			

Fonte: Pesquisadora

## QUADRO 25 – Universidade Corporativa da Empresa L

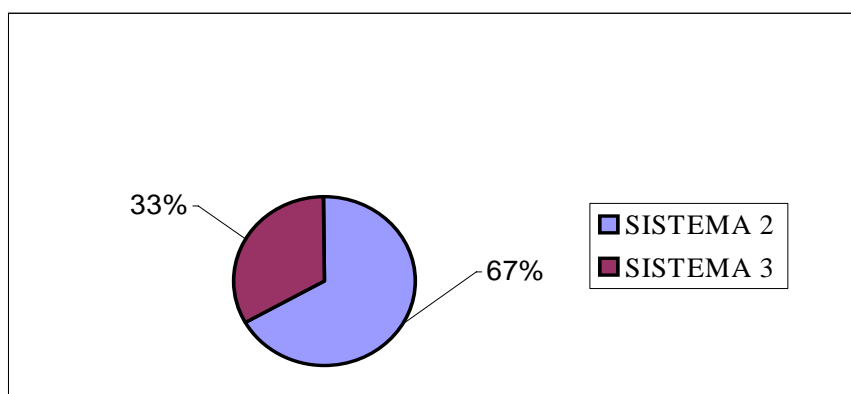
A UC dissemina sempre a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e criativa.

A Universidade Corporativa da Empresa L, portanto, possui uma média de 13,4 pontos e contagem 3,7, pertencendo ao **Sistema Administrativo 3**, ou seja, voltada ao ensino, pesquisa e extensão ao seu público interno. A UC L permanecerá no **Sistema 3**, para o Sistema Planejado, com média 14,1 e contagem 3,8.

Como maneira de sintetizar as análises das Universidades Corporativas acima desenvolvidas, os Quadros 26 e 27, a seguir apresentam o resumo geral, compilando as percepções declaradas, o cálculo dos sistemas atuais encontrados e as questões

complementares e no Quadro 28 apresenta-se o resumo das questões do Sistema Administrativo Planejado pelas empresas para as suas UCs.

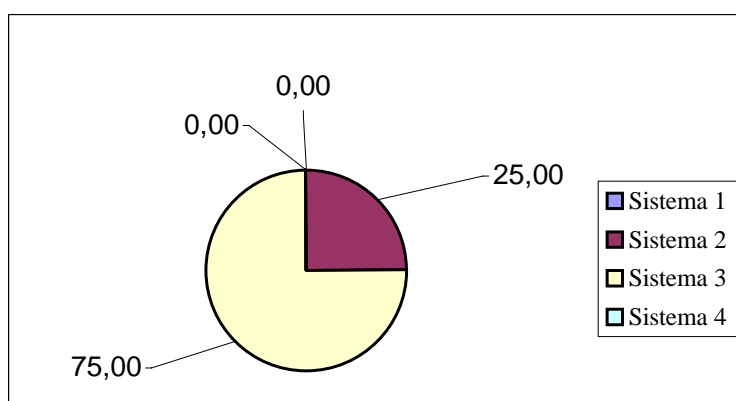
O Gráfico 02 abaixo evidencia o percentual dos Sistemas Administrativos que as Universidades Corporativas pertencem. Observa-se que do total de 12 instituições de ensino corporativas pesquisadas 67%, ou seja, 8 UCs, estão no Sistema 2 ( faixa de 2 a 2,99) e 33%, isto é, 4 UCs, estão no Sistema 3 (faixa 3 a 3,99).



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 02 – Sistema atual das Universidades Corporativas pesquisadas**

No Gráfico 03 a seguir observa-se o Sistema Administrativo Planejado. Verifica-se que 25% das UCs terá o **Sistema 2** e para 75% terá o **Sistema 3**.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 03 – Sistema Administrativo Planejado para as Universidades Corporativas pesquisadas**

Assim, após analisarem-se as Universidades Corporativas, individualmente, ressaltando suas ações e Sistemas Administrativos, na próxima seção, analisar-se-á de forma geral e concluir se a UC está associada à concepção e aos princípios da Universidade de Educação Superior.

<b>Questões/UCs</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	
<b>1</b>	16	13	11	19	11	11	5	8	13	10	7	20	
<b>2</b>	13	15	16	17	18	1	14	20	17	16	8	16	
<b>3</b>	12	13	11	19	12	11	9	1	6	15	11	15	
<b>5</b>	14	15	11	14	18	20	13	16	11	14	13	20	
<b>9</b>	14		11	19	8	20	16	1	14	17	19		
<b>11</b>	5	13	11	1	15	1	10	11	5	13	1	14	
<b>13</b>	4	20	16	1	10	1	17	1	1	5	1	20	
<b>15</b>	5	15	15	16	11	10	8	5	10	12	1	13	
<b>16</b>	1	16	16	1	1	1	5	1	16	16	1		
<b>17</b>	6	1	15	1	6	6	7	20	5	10	1	13	
<b>18</b>	5	17	15	1	1	1	14	20	20	12	15	1	
<b>19</b>	4	1	6	1	1	1	4	1	1	6	1	1	
<b>20</b>	3	1	11	1	1	10	20	1	1	1	1	20	
<b>21</b>	1	6	6	1	1	11	1	1	6	6	1	13	
<b>22</b>	1	1	1	1	1	5	4	1	6		1	1	
<b>23</b>	13	10	11	14	15	16	11	16	13	16	10	20	
<b>Questões Válidas</b>	16	15	16	16	16	16	16	16	16	15	16	14	
<b>Média</b> (das questões válidas)	7,6	10,5	11,4	7,9	8,1	7,9	9,9	7,8	9,6	11,3	5,8	13,4	
<b>Contagem</b> (= média x (4/20) + 1,00)	2,5	3,1	3,3	2,6	2,6	2,6	2,99	2,6	2,9	3,3	2,2	3,7	
<b>Sistema</b> (correspondente a faixa do sistema)	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 2	SISTEMA 3

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 26 – Resumo geral dos Sistemas Administrativos Atuais das Universidades Corporativas pesquisadas



<b>Questão</b>	<b>Tema</b>		
<b>4</b>	<b>Publico Alvo</b>	<b>Nº de UC</b>	<b>%</b>
	Funcionários - Gerencial	11	91,7
	Funcionários - Operacional	11	91,7
	Fornecedores	3	25
	Clientes	4	33,3
	Comunidade	5	41,7
	Outros	5	41,7
<b>6</b>	<b>Parcerias</b>		
	Parcerias UC x UES	6	50
<b>7</b>	<b>Professores</b>		
	Auxiliam no Planejamento e na execução de programas e cursos	9	75
<b>8</b>	<b>Cursos</b>		
	Seminários, palestras e debates	5	41,7
	Profissionalizantes e técnicos	4	33,3
	Graduação	3	25
	Especialização	6	50
	Mestrado	4	33,3
	Doutorado	2	16,7
	Projeto de pesquisa	3	25
	Projeto de extensão	2	16,7
<b>10</b>	<b>Investimentos</b>		
	Seminários, palestras e debates	5	41,7
	Profissionalizantes e técnicos	2	16,7
	Graduação	2	16,7
	Especialização	4	33,3
	Mestrado	2	16,7
	Doutorado	0	0
<b>12</b>	<b>Infra-estrutura</b>		
	Labor. Tecnológicos	5	41,7
	Bibliotecas (livros, revistas e jornais)	8	66,7
	Outros investimentos	4	33,3
<b>14</b>	<b>Pesquisas</b>		
	Descreveram as pesquisas realizadas	5	41,7

Fonte: Pesquisadora

#### **QUADRO 27 – Resumo das questões complementares sobre as UCs pesquisadas**

Questão/UC	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
<i>1</i>	19	13	16	19	18	15	5	13	13	10	15	20
<i>2</i>	15	20	16	17	18	5	14	20	17	16	15	16
<i>3</i>	16	13	11	19	12	20	10	1	6	15	15	15
<i>5</i>	17	17	16	14	18	16	11	11	11	14	13	20
<i>9</i>	16		11	19	8	20	17	1	14	17	20	
<i>11</i>	14	13	11	8	15	5	11	11	5	13	1	14
<i>13</i>	10	20	16	16	10	5	17	1	1	5	1	20
<i>15</i>	9	15	15	16	11	6	11	5	10	12	1	13
<i>16</i>	5	16	16	1	16	5	6	1	16	16	1	
<i>17</i>	11	13	15	9	15	11	7	20	5	10	1	13
<i>18</i>	7	17	15	14	16	10	18	20	20	12	17	1
<i>19</i>	6	1	6	16	10	1	6	1	1	6	1	1
<i>20</i>	6	8	11	1	1	20	20	1	1	1	20	20
<i>21</i>	2	11	6	1	1	16	1	1	6	6	1	13
<i>22</i>	2	1	1	1	1	5	7	1	6	5	1	11
<i>23</i>	15	14	11	14	15	20	11	16	13	16	20	20
Válidas	23	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	21
Média	10,6	12,8	12,1	11,6	11,6	11,3	10,8	5,4	9,1	10,9	8,9	14,1
Contagem	3,1	3,6	3,4	3,3	3,3	3,3	3,2	2,1	2,8	3,2	2,8	3,8
	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 3	SISTEMA 2	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 2	SISTEMA 3

Fonte: Pesquisadora

### QUADRO 28 – Resumo geral dos Sistemas Administrativos Planejados das Universidades Corporativas pesquisadas

## 4.2 Análise geral das Universidades Corporativas

Nessa segunda parte, apresenta-se a análise geral, por meio dela verifica-se qual o Sistema Administrativo mais encontrado, atualmente, identificando a concepção e princípios e se estes estão de acordo com a Universidade de Educação Superior e uma análise mais geral do Sistema Administrativo que as empresas planejam para as Universidades.

Abaixo, o Quadro 29 evidencia os princípios da Universidade de Educação Superior e a situação das Universidades Corporativas pesquisadas. O quadro destaca as questões que englobam tal princípio e como as Universidades Corporativas se apresentam frente aos princípios.

Princípios	Questão	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
		Sistema 1		Sistema 2		Sistema 3		Sistema 4	
<b>1 – Filosófico</b>	<b>1</b>	1	8,3	3	25	5	41,7	3	25
<b>2 – Liberdade</b>	<b>2</b>	1	8,3	1	8,3	3	25	7	58,3
<b>3 – Formação Básica e Geral</b>	<b>3</b>	1	8,3	2	16,7	8	66,7	1	8,3
<b>4 – Ensino</b>	<b>5</b>	0	0	0	0	8	66,7	4	33,3
	<b>9</b>	1	10	1	10	3	30	5	50
	<b>16</b>	7	63,6	0	0	0	0	4	36,4
	<b>18</b>	5	41,7	0	0	4	33,3	3	25
	<b>19</b>	10	83,3	2	16,7	0	0	0	0
<b>5 – Pesquisa</b>	<b>11</b>	5	41,7	1	8,3	6	50	0	0
	<b>13</b>	7	58,3	1	8,3	0	0	4	33,3
<b>6 – Extensão</b>	<b>15</b>	3	25	3	25	5	41,7	1	8,3
	<b>17</b>	4	33,3	5	41,7	2	16,7	1	8,3
	<b>20</b>	8	66,7	1	8,3	1	8,3	2	16,7
	<b>21</b>	6	50	4	33,3	2	16,7	0	0
<b>7 – Democracia</b>	<b>22</b>	10	90,9	1	9,1	0	0	0	0
<b>8 – Prática Cultural</b>	<b>23</b>	0	0	2	16,7	6	50,0	4	33,3

Fonte: Pesquisadora

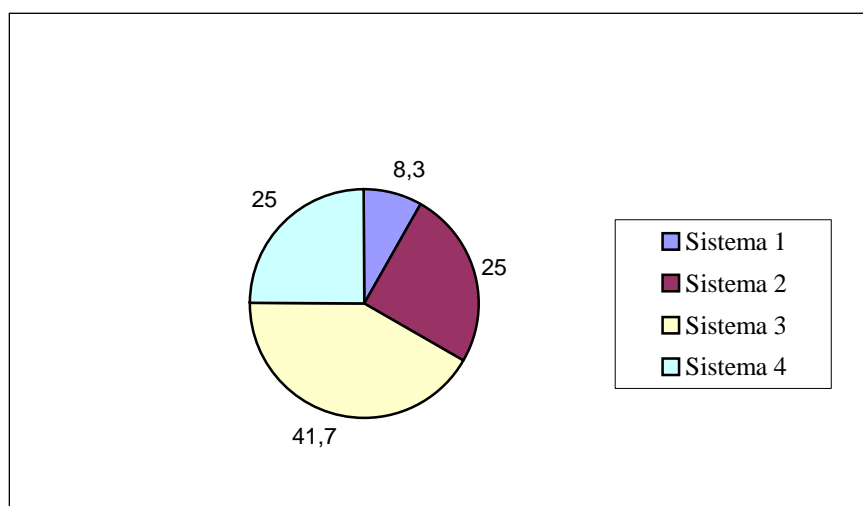
### QUADRO 29 – Análise geral Sistema Atual das Universidades Corporativas por princípio

Na seqüência, analisa-se cada princípio e a situação da Universidade Corporativa atualmente, nas empresas brasileiras pesquisadas.

#### 4.2.1 Princípio filosófico

O primeiro princípio da Universidade de Educação Superior levantado foi o filosófico, pois os autores acreditam que a universidade é uma instituição voltada ao estudo de diferentes ciências com enfoque reflexivo descomprometido e o que deve caracterizar estes estudos é o espírito filosófico, indagador, universalista e crítico. Este princípio conduz os alunos a buscar a essência e o ser das coisas em si e a liberdade do conhecimento.

O Gráfico 04 apresenta a situação em porcentagens das Universidades Corporativas no que se refere ao princípio filosófico.



Fonte: Pesquisadora

#### **GRÁFICO 04 – Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 1º Princípio**

Conforme o gráfico acima, verificou-se que 8,3% das empresas não possuem esse princípio; 25% possuem disciplinas específicas com esta finalidade; 41,7% utilizam a aprendizagem interdisciplinar que possibilita a reflexão crítica; e 25% possuem um projeto didático pedagógico que estabelece um campo de questionamento de temas relevantes e propícios ao amadurecimento intelectual.

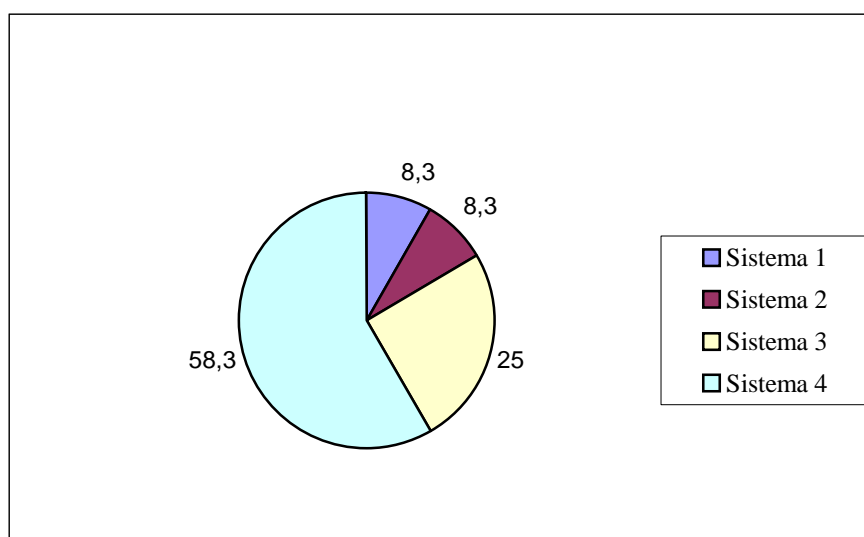
Portanto, a maioria das Universidades Corporativas, ou seja, 91,7%, possuem o princípio da educação filosófica (com diferentes profundidades de aplicação). A empresa, assim, possibilita uma discussão aberta à totalidade, de questões que digam respeito ao “homem em si” e a temas que interessam a várias áreas.

#### 4.2.2 Princípio da liberdade

Teoricamente, por meio da liberdade, os alunos podem criticar os preconceitos, as ilusões e as ideologias, transformar a Universidade num centro de inovação tecnológica e cultural. A instituição educativa busca promover a liberdade de expressão, de pensamentos e de ações, para professores e alunos desenvolverem o conhecimento de maneira livre e repartir com a humanidade as descobertas, usando os resultados alcançados e as habilidades adquiridas para solucionar os problemas e possibilitar ações de solidariedade, mola propulsora para a liberdade do homem e para o sentido de responsabilidade social de todos.

O sentido da liberdade é amplo e implica na séria reflexão em torno do que seja mais conveniente, em termos de valores, objetivos e ação, e na coragem de enfrentar os problemas, sem se comprometer com a ideologia imposta de fora para dentro, seja ela: sistema de produção, programas industriais e militares, etc.

Nas Universidades Corporativas pesquisadas, observou-se que há uma considerável porcentagem de empresas que orientam seus professores para terem uma postura que possibilite a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias. O Gráfico 05 evidencia essa questão em porcentagem de UCs.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 05 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 2º Princípio**

Como se verificou acima 8,3% das Universidades Corporativas não buscam orientar seus professores e alunos na prática da liberdade; 8,3%, raramente, possibilitam esse princípio; 25% aplicam o princípio, mas em parte; e 58,3% possibilitam a liberdade plenamente.

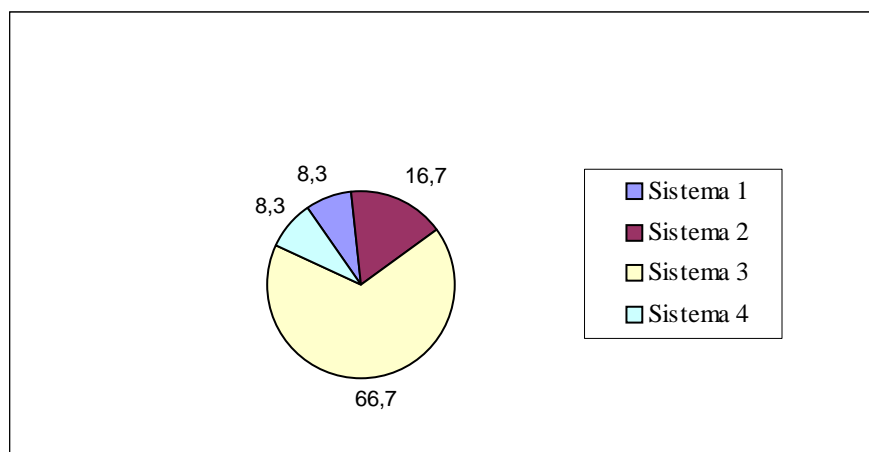
Portanto, o princípio da liberdade de expressão é desenvolvido na Universidade Corporativa na maioria das empresas pesquisadas, indicando que dentro do universo empresarial existe cada vez mais a busca do conhecimento de maneira livre e cidadã, ou seja, focada na necessidade de repartir com toda comunidade as descobertas, os conhecimentos, as habilidades e as competências adquiridas, na busca na solução de problemas e na melhora nas condições de vida para a sociedade.

#### 4.2.3 Princípio da formação básica e geral

Na Universidade, a formação básica e geral está relacionada à formação da personalidade dos alunos, do contínuo processo de tomada de consciência das potencialidades, capacidades, fins, valores e compromissos profissionais. Com isso, as pessoas realizam-se plenamente e conseqüentemente melhoram sua atuação na vida particular e social. Isto significa educar na formação sistemática, profissional e técnica, mas, também sob aspecto social e ético moral.

Na presente pesquisa, a questão 3 indagou se as UCs, além do conteúdo técnico, oferecem cursos que buscam focar a formação básica e geral do aluno, por meio de estudos e disciplinas que incorporam a realidade e o universo cultural e social. Como respostas obtiveram-se as seguintes colocações: 8,3%, ou seja, 1 empresa, não busca realizar; 16,7%, 2 empresas, raramente o fazem; 66,7%, 3 empresas freqüentemente realizam na maioria dos cursos; e 8,3%, 7 empresas, sempre fazem em todos os cursos. Os dados descritos estão representados no Gráfico 06 a seguir.

Como se constatou mais da metade das empresas, freqüentemente, oferecem cursos com formação básica e geral a seus alunos, isso indica que no ambiente organizacional existe a disseminação do conhecimento em cursos voltados à formação comportamental, de autodesenvolvimento, de aquisição de competências necessárias ao negócio, bem como à formação técnica, como aquisição de habilidades e atitudes, compartilhamento de experiência e melhores práticas.



Fonte: Pesquisadora

### **GRÁFICO 06 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 3º Princípio**

Para Ribeiro (1982), é por meio dos estudos básicos e gerais que se justifica a existência da Universidade, em vez de faculdades isoladas. Na Universidade Corporativa significa dizer que para formar um profissional no perfil moderno é necessário criar programas pautados em pilares de saberes sistêmicos.

Segundo Eboli (2004, p.35) o ser humano moderno pode ser definido da seguinte maneira:

é informado, participante, dinâmico e corajoso; possui sentido de eficácia pessoal; é altamente independente e autônomo; tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva; anseia pelo crescimento interior e se preocupa com a aprendizagem e autodesenvolvimento; alimenta seus desejos e sonhos e elabora projetos para alcançá-los; e dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social.

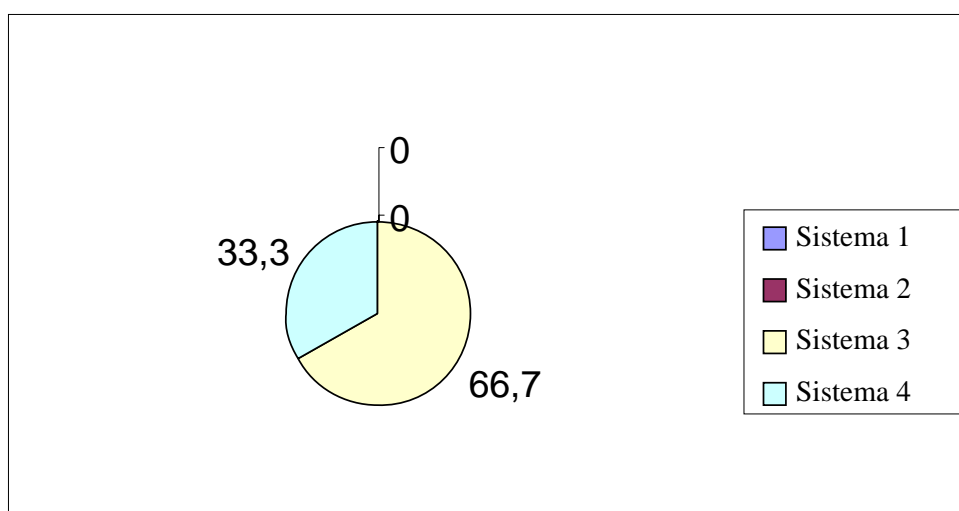
Portanto, para as Universidades Corporativas é fundamental investir na formação básica e geral a seus alunos, a fim de capacitá-los a gerenciar problemas técnicos e comportamentais, com agilidade, pró-atividade e sintonizados nas estratégias do negócio. No caso da presente pesquisa, verificou-se que a maior parte das UCs em empresas brasileiras, ou seja, 75%, estão desenvolvendo o princípio da formação básica e geral em seus programas e cursos.

#### 4.2.4 Princípio do ensino

O ensino é uma situação de inter-relacionamento humano, em que se dá a sistematização dos conhecimentos, das experiências, da cultura e dos valores existentes. Ele refere-se à aquisição e prática de novas atitudes, habilidades e valores.

Na presente pesquisa, observou-se que as Universidades Corporativas em empresas brasileiras estão focadas na disseminação do ensino a seu público de interesse (funcionários, fornecedores, clientes, parceiros e/ou comunidade). Para verificar esse princípio buscou-se por meio de nove questões indagar como as UCs estão desenvolvendo suas atividades de ensino (as questões de número: 5, 6, 7, 8, 9, 10, 16, 18 e 19).

No Gráfico 07 abaixo, demonstra-se os resultados da questão 5, na qual questionava como a Universidade Corporativa planeja seus programas e cursos (currículos).



Fonte: Pesquisadora

#### **GRÁFICO 07 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange ao planejamento do currículo das UCs**

Como evidencia o gráfico acima, a formação dos currículos em 66,7% das UCs é planejado com programas pouco limitados e com auxílio de consultoria nacional baseado nas necessidades e realidades da empresa; e em 33,3% das UCs é elaborado com programas sem limitação precisa de outras empresas, sujeitos ao diagnóstico (criados pela própria empresa no Brasil, sem auxílio externo).



Algumas empresas formam parcerias com Universidades de Educação Superior e com professores universitários para unir forças e desenvolver a árdua tarefa de atualizar, continuamente, a base de conhecimento dos empregados e da sua cadeia de valor. Na presente pesquisa, no resultado da questão 6, observou-se que 50% das UCs formam parcerias com Universidades de Educação Superior para planejar e executar seus programas e cursos. Na questão 7, constatou-se que 75% das UCs desenvolvem parceria com professores universitários para orientar a formação dos currículos e executar os cursos (esses dados estão demonstrado no Quadro 27, na página 167).

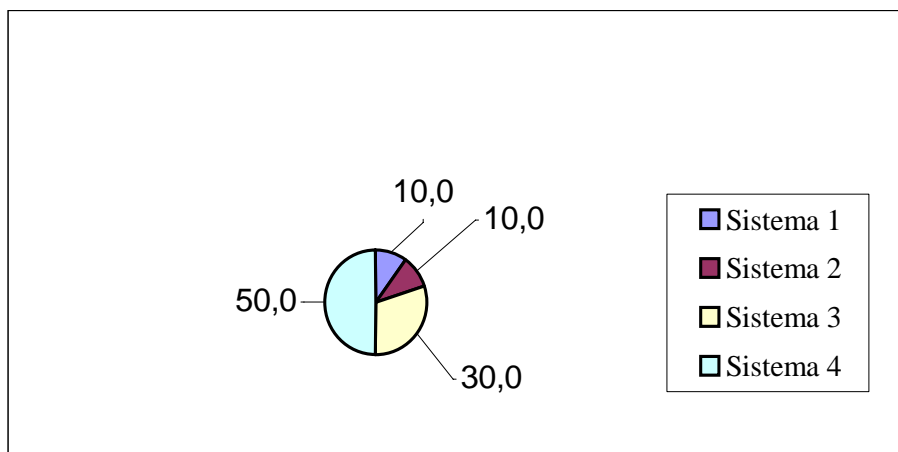
Segundo Meister (1999), a vantagem para as empresas é que ao invés de simplesmente a UC entregar a lista de necessidades a UES, elas estão especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias, e juntas estão criando programas de educação formalmente reconhecidos. As parcerias podem ser de quatro tipos: desenvolvimento de programas de ensino personalizado para executivos; criação de programas de graduação e pós-graduação personalizados; formação de consórcio de parceria de aprendizado; e em alguns casos, a credencial de universidade-empresa.

Para Eboli (1999), a parceria agrega valor aos programas corporativos, principalmente pela *expertise* em realização de pesquisas (geração do conhecimento) e educação (assimilação de conhecimento) que a UES possui, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

A questão 8 evidencia que as UCs que realizam cursos e projetos em parceria com as UESs, desenvolvem as seguintes modalidades de ensino: seminários, palestras, debates, cursos profissionalizantes e técnicos, cursos de graduação e pós-graduação, projetos de pesquisa e extensão. A distribuição em porcentagem das Universidades Corporativas que realizam tais atividades é apresentada no Quadro 27, na página 167.

A relevância da disseminação do conhecimento técnico e humano, aliado as estratégias do negócio, levaram muitas UCs a compor seu corpo docente com formação qualificada. O Gráfico 08 apresenta o nível de formação da maioria dos professores.

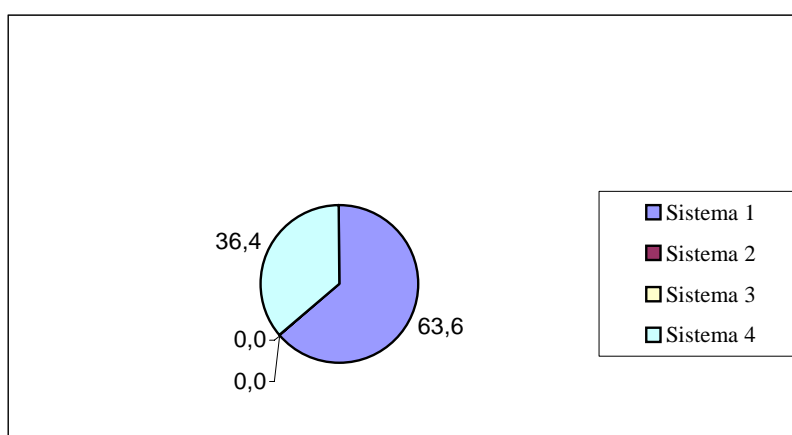
Nas UCs pesquisadas, verificou-se que 10% possuem seus professores/instrutores com formação técnica/administrativa; 10% com formação técnica/administrativa no nível de graduação; 30% com formação em nível de especialização; e 50% com nível de mestrado e doutorado. Para qualificar constantemente as empresas investem em seminários, palestras, debates, cursos profissionalizantes e técnicos, cursos de graduação e pós-graduação. Esses dados estão evidenciados no Quadro 27, na página 167, nas questões 9 e 10.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 08 – Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à qualificação do corpo docente.**

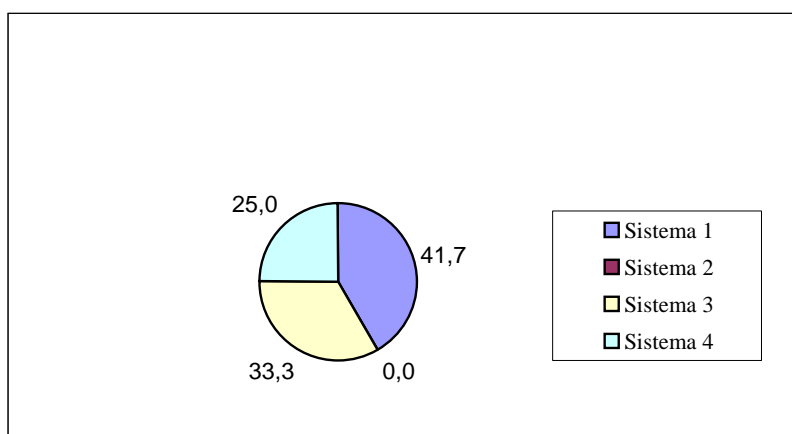
A questão 16 indaga se a UC promove a participação conjunta de alunos nos comitês de pesquisa industrial, pois pode ser uma forma prática de disseminar o conhecimento. Nessa questão constatou-se que 63,6% das empresas não promovem a interação UC e o comitê de pesquisa industrial e 36,4% promove, incentivando os alunos a participarem de projetos, decisões no comitê e trocando idéias na busca da inovação tecnológica na empresa. Os dados estão evidenciados no Gráfico 09 a seguir.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 09 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à participação dos alunos no comitê de pesquisa industrial.**

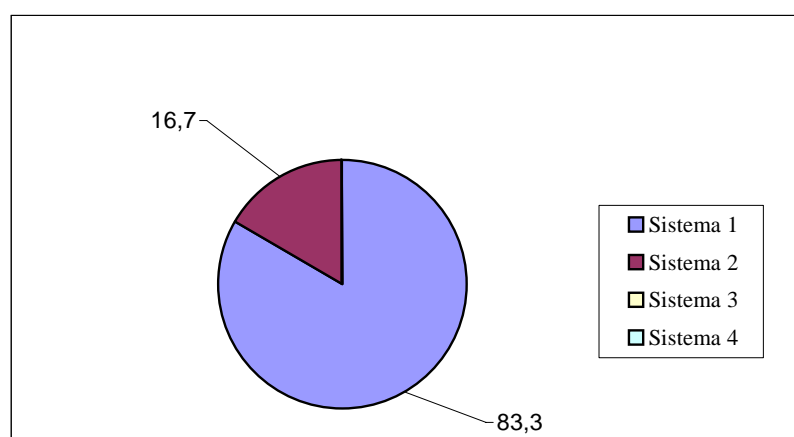
Outra questão que se verifica a disseminação do conhecimento na prática é a de número 18. Nessa questão questionou-se com que frequência os trabalhos desenvolvidos pelos alunos da Universidade Corporativa são aceitos pela empresa como solução de problemas. Como respostas obtiveram-se as seguintes porcentagens: 41,7% das empresas nunca aceitaram os trabalhos desenvolvidos como solução; 33,3% frequentemente aceitaram, pois as atividades são voltadas à prática organizacional; e 25% relataram que a maioria dos trabalhos realizados são avaliados e implantados como solução. No Gráfico 10 a seguir, verificam-se essas constatações.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 10 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à frequência de aceitação dos trabalhos dos alunos como solução.**

Por fim, a questão 19 indaga se os alunos da Universidade Corporativa fazem estágios em outros setores da empresa e/ou fora dela. O Gráfico 11, a seguir mostra os resultados verificados.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 11 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 4º Princípio, no que tange à realização de estágios curriculares.**

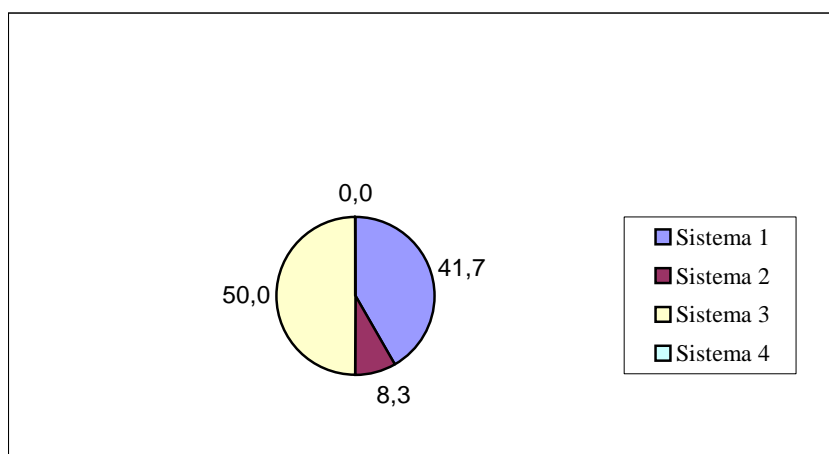
Assim, ao analisar-se o gráfico acima, observou-se que 83,3% das UCs não possibilitam que seus alunos façam estágio na empresa; e 16,7% freqüentemente possibilitam que os alunos façam estágios na empresa, em diferentes setores. Essa prática poderia ser mais explorada pelas Universidades Corporativas, visto que possibilita a troca de idéias e experiências, a disseminação do conhecimento, facilita a comunicação entre setores, auxilia os líderes para identificar lacunas de competências, melhora a visão sistêmica dos alunos e rejuvenesce a cultura organizacional.

A maior parte das Universidades Corporativas em empresas brasileiras, portanto, está disseminando o conhecimento por meio do ensino aos seus alunos, em parceria com a UES e com professores universitários com ótimo nível de formação (mestrado e doutorado), e aceitando os trabalhos como solução de problemas. Por fim, a maior parte delas não está promovendo a participação dos alunos em comitês de pesquisa industrial e tão pouco incentivando os alunos a fazerem estágios em diferentes setores da empresa ou fora dela.

#### 4.2.5 Princípio da pesquisa

A pesquisa é inerente à concepção da Universidade de Educação Superior. Conforme foi destacado na fundamentação desse estudo é função da universidade o ensino e a pesquisa, indissociavelmente unidos. Ela visa à descoberta e interpretação da realidade, existente, possível ou desejável, ou à criação de uma realidade (Schmitz, 1984).

O presente trabalho verificou se as UCs realizam pesquisa em 4 questões (11, 12, 13 e 14). Na questão 11, o instrumento de pesquisa interrogava se a Universidade Corporativa procura realizar pesquisas e como resultados obtiveram-se os seguintes: 25% não realizam; 16,7% raramente realizam; e 50% freqüentemente realizam; e 8,3 com muita freqüência realizam pesquisas. Os dados podem ser observados no Gráfico 12 abaixo.



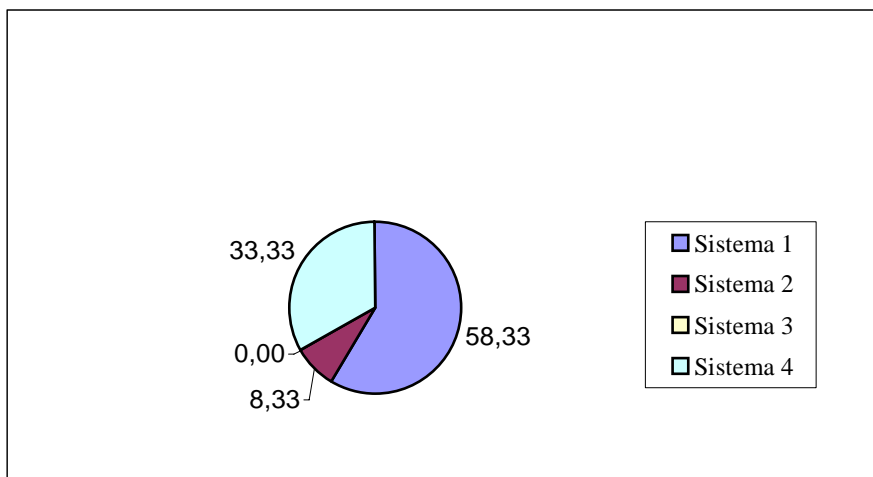
Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 12 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 5º Princípio, no que tange à realização de pesquisas.**

Na questão 12, verifica-se qual a infra-estrutura que as empresas possuem para realizar pesquisa e a maioria delas investe em laboratórios tecnológicos, bibliotecas (acervo de livros, filmes, jornais e revistas) e outros espaços, como software educativos, Intranet, Internet, TV digital, entre outros. Na questão 14, observa-se que em linhas gerais as pesquisas desenvolvidas podem ser classificadas como *aplicadas*, pois são focadas no negócio da empresa, buscando fortalecer as competências humanas e empresariais, e procuram descobrir e analisar a realidade com objetivo de tomar decisões para melhorar a atuação da UC. Esses dados podem ser verificados no Quadro 27, na página 167.

Algumas Universidades Corporativas realizam pesquisa por meio de parcerias com as Universidades de Educação Superior, como se verificou na questão 13. No total de 12 UCs 58,33% não possuem parceria com a UES; 8,33% raramente utilizam a UES para realizar pesquisas; e 33,33% das UCs realizam a maior parte das pesquisas com participação de

pesquisadores universitários da UES. Os dados apresentados estão representados no Gráfico 13.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 13 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 5º Princípio, no que tange à realização de pesquisas em parceria com a UES**

Assim, 50%, ou seja, seis Universidades Corporativas em empresas brasileiras realizam, freqüentemente, pesquisas, e destas quatro realizam pesquisas por meio de parceria com a Universidade de Educação Superior, o que vale a 33,33% das empresas pesquisadas. Esses resultados indicam que muitas empresas ainda não descobriram a real importância de unir forças com as UESs para gerar o conhecimento organizacional, desenvolver os talentos humanos e agregar valor à organização.

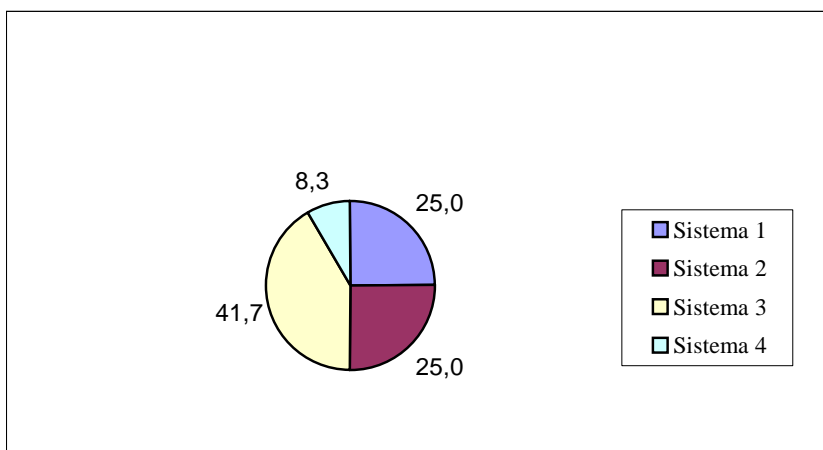
#### 4.2.6 Princípio da extensão

A extensão universitária, na Universidade de Educação Superior, desempenha a função de realimentação e enriquecimento das atividades de ensino e de pesquisa, possibilitando a formação do profissional cidadão. Por meio dela, a sociedade torna-se um espaço privilegiado de produção de conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes.

Na Universidade Corporativa, a atividade de extensão universitária é vista como uma oportunidade para difundir as informações geradas dentro da instituição de ensino para a

empresa e para o mercado em geral. O propósito dos serviços de extensão é levar o conhecimento diretamente àqueles que podem empregá-lo para incrementar seus negócios ou projetos.

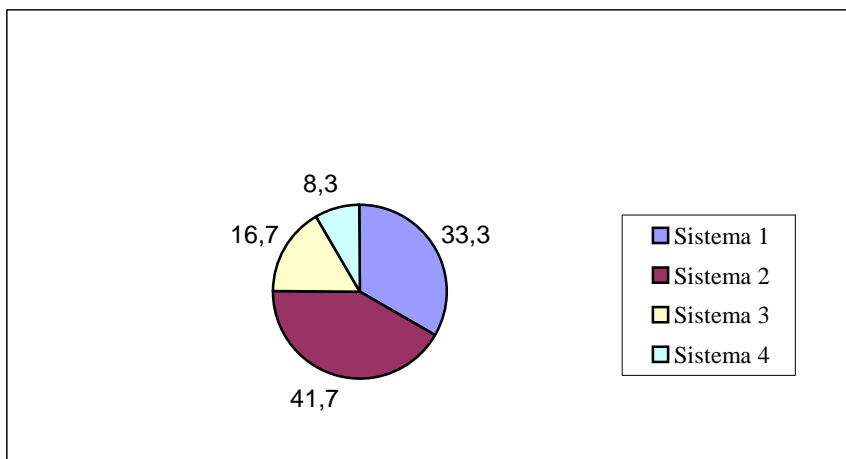
A presente pesquisa buscou verificar se as UCs em empresas brasileiras desenvolvem atividades de extensão por meio de 4 perguntas (as de número 15, 17, 20 e 21). Na questão 15, que questionava se as UCs promovem serviços à comunidade interna (empresa), obtiveram os seguintes resultados: 25% das instituições não promovem; 25% raramente promovem; 41,7% freqüentemente promovem; e 8,3% sempre promovem atividades extracurriculares, incentivando professores e alunos a prestarem serviços a setores, comitês, em reuniões e em encontros internos. Os dados verificados estão evidenciados no Gráfico 14 abaixo.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 14 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange à promoção de atividades de extensão.**

Na questão 17, perguntava se a UC promovia atividades de extensão à comunidade em geral (externa a empresa), desenvolvendo ações de responsabilidade social, cidadania, educação ambiental, entre outras. Como respostas obtiveram-se as seguintes porcentagens como evidencia o Gráfico 15 a seguir.



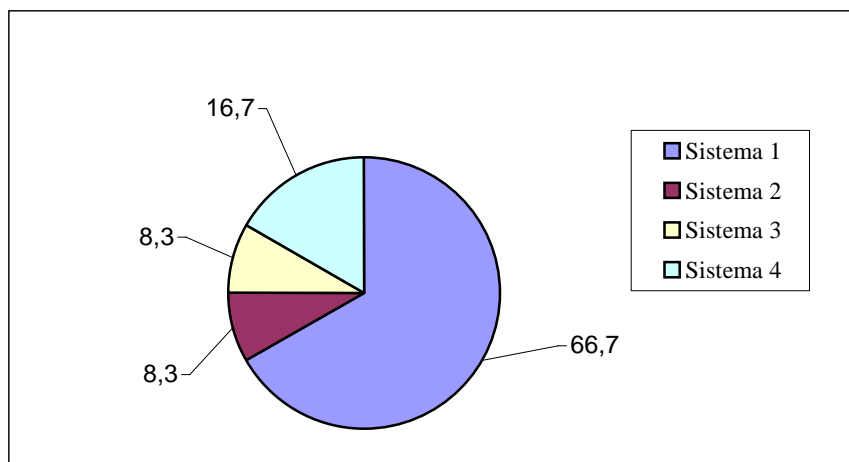
Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 15 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange à promoção de atividades de extensão à comunidade externa.**

Como se verifica, no gráfico acima, 33,3% das Universidades Corporativas não promove intervenções sociais; 41,7% raramente promove; 16,7% freqüentemente promovem; e 8,3% sempre promovem, envolvendo professores e alunos em atividades de extensão, realizando ações que beneficiam a sociedade em que a empresa está inserida.

Das UCs que promovem atividades de extensão, seja para a comunidade interna ou externa, apenas três UCs fazem em parceria com a UES, isso que vale 25% das empresas pesquisadas. Esse resultado foi coletado na questão 20 e está apresentado no Gráfico 16 a seguir.

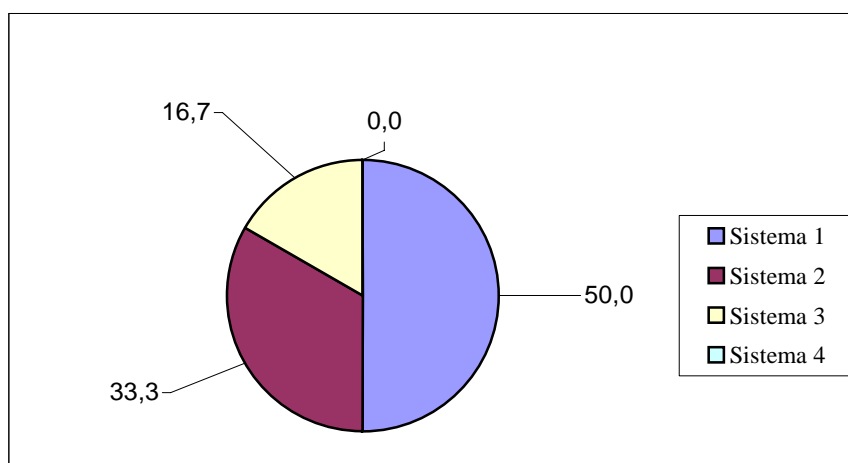




Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 16 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange a realização de atividades de extensão em parceria com a UES.**

Na questão 21, a pesquisa buscou identificar se a UC disponibiliza bolsa de estudos à comunidade externa, por meio de projetos sociais. Obtiveram-se as seguintes respostas: 50% não disponibilizam e nem pensa fazer; 33,3% não, pois seu foco é o público interno; e 16,7% disponibilizam, mas em casos esporádicos. Esses resultados podem ser verificados no Gráfico 17 abaixo.



Fonte: Pesquisadora

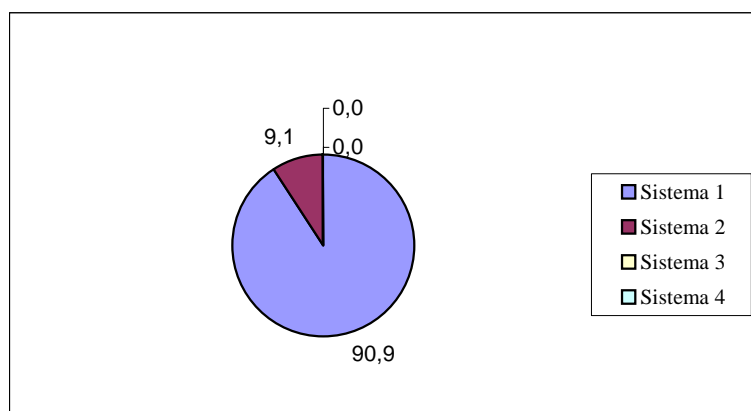
**GRÁFICO 17 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 6º Princípio, no que tange a disponibilização de bolsas de estudos à comunidade externa.**

Assim, 50% das Universidades Corporativas possuem o Princípio da Extensão, prestando serviços à comunidade interna e 25% à comunidade externa, sendo que apenas 25% das UCs realizam as atividades de extensão em parceria com a Universidade de Educação Superior. Estes índices revelam que a metade das UCs buscam dar prioridade às práticas voltadas ao atendimento das necessidades da empresa e pouca importância à comunidade em que está inserida, subutilizando o conhecimento existente e sua estrutura para promover o bem social.

#### 4.2.7 Princípio da democracia

Na Universidade de Educação Superior a democracia não é apenas direito da comunidade universitária, é parte integrante da função acadêmica, juntamente com o ensino, pesquisa e a extensão. Mas, é preciso que essa democracia interna se faça em compromisso com a democracia crescente de toda a sociedade (Buarque, 1994).

Na Universidade Corporativa a democracia também pode ser vista como uma maneira efetiva de realizar a mediação entre o ensino e a cultura, entre a construção livre do conhecimento e a sua distribuição a todos na organização. Como forma de verificar esse princípio, a questão 22 indagou se as UCs utilizam uma estrutura de colegiado para decisões de interesse da instituição universitária com representações de professores e alunos. Como respostas obtiveram os resultados evidenciados no Gráfico 18 abaixo.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 18 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 7º Princípio**

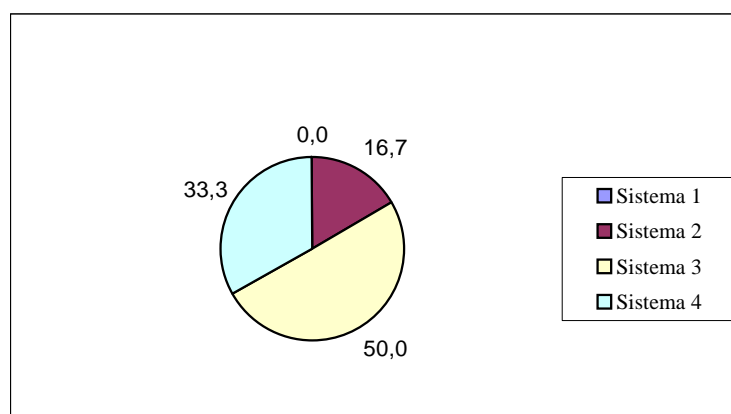
Assim, 90,9% das Universidades Corporativas não utilizam a estrutura de colegiado e somente 9,1% raramente utiliza, ou seja, uma empresa utiliza o colegiado para tomar suas decisões, de maneira democrática e participativa. Esse resultado indica que as UCs não possuem o princípio da democracia, havendo limitação na participação dos professores e alunos nas decisões e na busca de soluções de melhorias para a UC.

#### 4.2.8 Princípio da prática cultural

A cultura pode ser entendida como todos os bens e valores que a sociedade humana desenvolveu e transmitiu no decorrer dos milênios, criando um acervo de experiências, conquistas e realizações da humanidade, bem como a cultura individual composta pela própria personalidade e característica das pessoas.

A Universidade Corporativa quando dissemina a cultura organizacional e a cultura da sociedade que está inserida, promove a criação de um pensamento único, fortalecendo suas crenças, valores, princípios e normas, facilitando a compreensão da missão da empresa e a importância do trabalho de cada um no contexto geral.

Na presente pesquisa, buscou-se identificar quais empresas realizam a disseminação da cultura organizacional e da comunidade na questão 23. Como resultados obtiveram-se as seguintes respostas: 16,7% raramente disseminam; 50% frequentemente disseminam; e 33,3% sempre disseminam a cultura sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa. O Gráfico 19 evidencia os resultados descritos.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 19 - Distribuição das Universidades Corporativas em relação ao 8º Princípio**

Conclui-se que 83,3% das Universidades Corporativas pesquisadas possuem o princípio da prática cultural. Elas buscam, além de transmitir a cultura existente, criar uma nova cultura organizacional de inovação, empreendedorismo e de valorização do capital intelectual da empresa.

Após a análise dos Sistemas Administrativos Atuais das Universidades Corporativas e dos princípios, descreve-se uma análise geral do Sistema Administrativo Planejado pelas UC. No Quadro 30 abaixo apresenta a análise geral do sistema planejado para as Universidades Corporativas brasileiras por princípios.

Princípios	Questão	Nº Empresas		Nº Empresas		Nº Empresas		Nº Empresas	
		Sistema 1	%	Sistema 2	%	Sistema 3	%	Sistema 4	%
<b>1 - Filosófico</b>	<b>1</b>	1	8,3	1	8,3	5	41,7	5	41,7
<b>2 - Liberdade</b>	<b>2</b>	1	8,3	0	0	3	25	8	66,7
<b>3 - Form. Bás. Geral</b>	<b>3</b>	1	8,3	1	8,3	7	58,3	3	25
<b>4 - Ensino</b>	<b>5</b>	0	0	0	0	6	50	6	5
	<b>9</b>	1	10	1	10	2	20	6	60
	<b>16</b>	5	45,5	1	9	0	0	5	45,5
	<b>18</b>	1	8,3	2	16,7	3	25	6	50
	<b>19</b>	6	50	5	41,7	0	0	1	8,3
<b>5 - Pesquisa</b>	<b>11</b>	3	25	1	8,3	8	66,7	0	0
	<b>13</b>	5	41,7	0	0	2	16,7	5	41,7
<b>6 - Extensão</b>	<b>15</b>	2	16,7	3	25	6	50	1	8,3
	<b>17</b>	2	16,7	3	25	6	50	1	8,3
	<b>20</b>	5	41,7	2	16,7	1	8,3	4	33,3
	<b>21</b>	6	50	3	25	2	16,7	1	8,3
<b>7 - Democracia</b>	<b>22</b>	9	75	2	16,7	1	8,3	0	0
<b>8 - Prática Cultural</b>	<b>23</b>	0	0	0	0	7	58,3	5	41,7

Fonte: Pesquisadora

### **QUADRO 30 – Análise geral do Sistema Planejado das Universidades Corporativas por princípio**

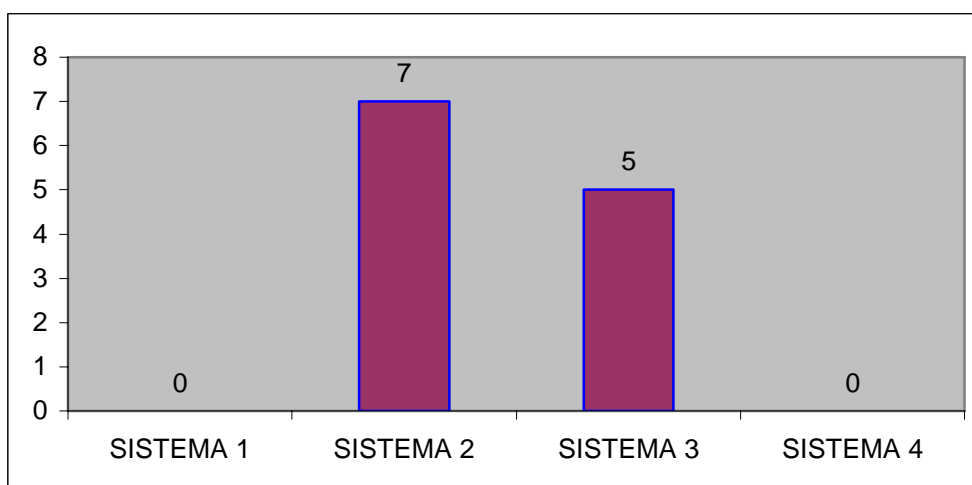
Ao analisar-se o Quadro 30 acima, puderam-se verificar as seguintes constatações:

- em 83,4% das Ucs em empresas brasileiras terão o princípio da filosofia, aplicado por meio de uma aprendizagem interdisciplinar, que possibilitem a reflexão crítica;

- em 66,7% das UCs terão o princípio da liberdade implantado plenamente, inclusive incentivando a crítica a própria empresa;
- em 83,3% das UCs buscarão focar na formação básica e geral do aluno, por meio de estudos e disciplinas que incorporem a realidade e o universo cultural e social de seu público de interesse;
- em 100% das UCs o ensino será planejado com auxílio de consultoria nacional ou criados pela própria empresa no Brasil, baseados nas necessidades e realidades da própria empresa, sendo que 60% delas terão seu corpo docente com formação em nível de mestrado e doutorado. Em 45,5% das UCs irão promover a participação conjunta dos alunos nos comitês de pesquisa industrial, 75% os trabalhos dos alunos serão aceitos como solução de problemas e em 50% das UCs aceitarão que os alunos façam estágios em outros setores da empresa;
- em 66,7% das UCs o planejado será investir, frequentemente, em pesquisas, sendo 58,4% serão em parceria com a Universidade de educação superior;
- em 58,3% das UCs a extensão será promovida para a comunidade interna e externa, sendo que 41,6% fará em parceria com a Universidade de Educação Superior. Somente 8,3% disponibilizarão bolsas de estudos à comunidade;
- em 8,3% das UCs utilizarão uma estrutura de colegiado, para as decisões de interesse da instituição universitária com representações de professores e aluno; e
- em 100% das UCs pesquisadas irão disseminar a cultura da organização e da comunidade que estão inseridas a seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa.

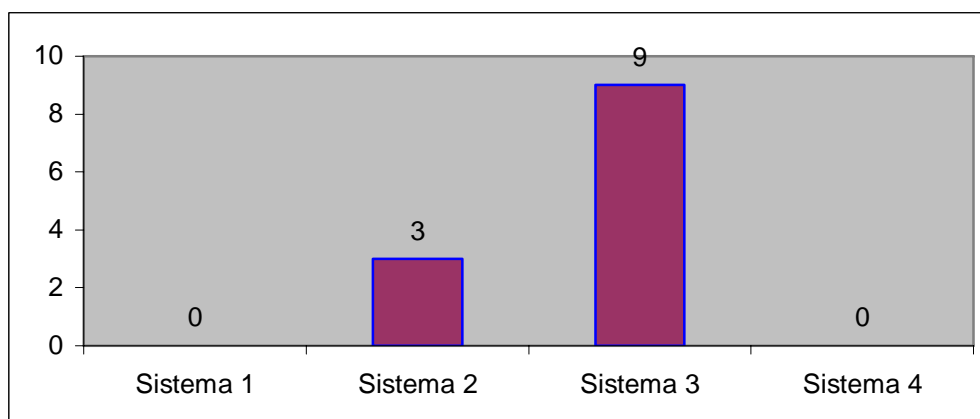
Assim, a maior parte das Universidades Corporativas, ou seja, 75% delas terão o **Sistema Administrativo 3**. Isso significa que buscarão executar o ensino, a pesquisa e a extensão ao seu público interno.

Nos Gráficos 20 e 21, a seguir, verificam-se a comparação das duas situações pesquisadas: o Sistema Administrativo Atual e o Sistema Administrativo Planejado para as Universidades Corporativas em empresas brasileiras.



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 20 – Distribuição dos Sistemas Administrativos Atuais nas UCs pesquisadas**



Fonte: Pesquisadora

**GRÁFICO 21 – Distribuição dos Sistemas Administrativos Planejados para as UCs pesquisadas**

Como se percebeu o Sistema Administrativo Planejado para as Universidades Corporativas apresentará de forma mais atuante os oito princípios levantados no referencial teórico, indicando uma maior aplicação do ensino, da pesquisa e da extensão dentro da esfera corporativa, assemelhando-se ao objetivo pretendido pelas Universidades de Educação Superior brasileiras.

## CONCLUSÃO

Educar, continuamente, as pessoas deixou de ser uma ação isolada do profissional, da empresa ou da escola/universidade, para ser cada vez mais uma ação conjunta de todos, a fim de formar a massa crítica, produtiva e competitiva no país. A Universidade Corporativa, dentro desse contexto, surge como uma alternativa estratégica criada no ambiente organizacional para educar permanentemente as pessoas, que estão diretamente ligadas à empresa e que formam um dos pilares de sustentação das vantagens competitivas. Pela Universidade Corporativa une-se a empresa, o profissional, a Universidade de Educação Superior e a comunidade em um único objetivo de desenvolver competências, habilidades e atitudes, capazes de fortalecer o negócio e a sociedade, para gerar inovação e riquezas na Era da Informação.

A educação corporativa hoje é o resultando de inúmeros estudos, pesquisas, influências políticas, sociais e culturais. As primeiras experiências de educação surgiram nas fábricas têxteis após a Revolução Industrial, onde o treinamento de pessoal era sistematizado e especializado, focado na divisão das tarefas, guiado pela lógica da máquina e na conduta racional. Posteriormente, na fase de transição para a Era da Tecnologia da Informação, o desenvolvimento de recursos humanos deixa de ser um evento isolado, para tornar-se sistêmico, incluindo temas como relações humanas, motivação no trabalho, comportamento humano, entre outros. Após a fase de transição, já na Era da Informação, a educação corporativa ganha destaque e torna-se uma unidade estratégica de negócio. Por meio dela o capital humano é desenvolvido e gera o conhecimento organizacional, baseado na missão e nas competências essenciais, a fim de ser o diferencial competitivo da empresa.

A evolução da educação corporativa é impulsionada pela necessidade de satisfazer as carências de conhecimento dos profissionais, que, em muitos casos, estão saindo da Universidade de Educação Superior com lacunas no conhecimento. Na UES, o aluno recebe a formação integral, voltada à geração do conhecimento universal e específico, por meio do

ensino, da pesquisa científica e da extensão. Mas, os alunos não estão preparados para gerar o conhecimento necessário à empresa, dentro do escopo de competências e diferenciais competitivos. Dessa forma, a Universidade Corporativa procura educar seus alunos, baseada no ciclo de aprender a aprender, de pensar no negócio, utilizando novas metodologias e tecnologias de ensino, a fim de gerar o conhecimento organizacional.

Apesar da literatura demonstrar a missão e os objetivos da UC, o presente trabalho questionou se o termo Universidade está adequado àquilo que as instituições de ensino corporativo estão desenvolvendo a seus alunos e se estão associados à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as UES.

Como forma de viabilizar o estudo utilizou-se como metodologia uma pesquisa com abordagem empírico-analítica, do tipo levantamento, com a aplicação de um questionário a doze empresas que possuem sua estrutura de educação denominada Universidade Corporativa e que estão entre as 100 Melhores Empresas Para se Trabalhar no Brasil e entre as 100 Melhores e Maiores Empresas no Brasil, ambas na Edição de 2003, da Revista Exame, Editora Abril. As variáveis da pesquisa são a concepção e as ações das Universidades e foram operacionalizadas através do Método de Likert (Sistemas Administrativos, num contínuo de 1 a 20). Por fim, para a análise utilizou-se de planilhas eletrônicas e o cálculo de fórmulas como médias e contagem, no qual geraram gráficos e auxiliaram na conclusão da pesquisa.

Assim, após a aplicação dos questionários e análise dos dados coletados, obtiveram-se as seguintes conclusões sobre o Sistema Administrativo Atual e o Planejado nas Universidades Corporativas em empresas brasileiras:

- O 1º princípio denominado **filosófico** é praticado por 91,7% das Universidades Corporativas, isso indica que as instituições de ensino estão incentivando a reflexão crítica do sentido e do valor do conhecimento de seus alunos. Para o planejado este índice reduz para 83,4%, indicando que no futuro a reflexão crítica não será aplicado em todas UCs. Os alunos estão distribuídos da seguinte forma: 91,7% das UCs educam funcionários (níveis gerencial e operacional); 25% das UCs educam fornecedores; 33,3% educam clientes; e 41,7% educam a comunidade e outros;
- O 2º princípio o **da liberdade** é verificado atualmente em 83,3% e passará para 66,7% das UCs. Por meio desse princípio a Universidade orienta seus professores para terem uma postura que possibilite a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias, e em muitos casos incentiva, também, a crítica a própria empresa;



- o 3º princípio que corresponde a **formação básica e geral** é verificado em 75% e passará para 83,3% das UCs. Neste princípio frequentemente as UCs oferece a seus alunos, além dos cursos técnicos, cursos que enfocam a realidade e o universo cultural e social;
  
- O 4º princípio que vem a ser **ensino** é observado em diferentes enfoques, que resultaram nas seguintes constatações:
  - a formação dos currículos, hoje e o planejado, em 66,7% das UCs é elaborado com programas pouco limitados e com auxílio de consultoria nacional baseado nas necessidades e realidades da empresa; e em 33,3% das UCs é confeccionado sem limitação precisa de outras empresas, sujeitos ao diagnóstico (criados pela própria empresa no Brasil, sem auxílio externo).
  - 50% das UCs fazem parceria com as Universidades de Educação Superior para planejamento e execução de seus cursos.
  - 75% das UCs realizam parcerias com professores universitários.
  - 30% dos professores/instrutores nas UCs possuem formação em nível de especialização e 50% em nível de mestrado e doutorado. Este índice passará para 60% em nível de mestrado e doutorado.
  - a UC dissemina o ensino corporativo nas seguintes modalidades: seminários, palestras, debates, cursos profissionalizantes e técnicos, cursos de graduação e pós-graduação.
  - 36,4 das UCs promovem a participação dos alunos em comitês de pesquisa industrial. O planejado será 45,5% das UCs.
  - 58,3% dos trabalhos dos alunos são aceitos como solução para os problemas na empresa. O planejado será 75% das UCs.
  - 83,3% das UCs não possibilitam que os alunos façam estágios em outros setores da empresa e/ou fora dela. O planejado é que 50% das empresas possibilitem que os alunos façam estágios em outros setores.
  
- o 5º princípio denominado **pesquisa** é realizado frequentemente em 50% das UCs e do total de Universidades Corporativas que realizam pesquisas, 33% fazem em parceria com a Universidade de Educação Superior. As infra-estruturas que as empresas possuem para realizar pesquisa são: laboratórios tecnológicos, bibliotecas (acervo de

livros, filmes, jornais e revistas) e outros espaços, como software educativos, Intranet, Internet, TV digital, entre outros. Para o planejado é que 66,7% realizem pesquisas e 58,4% delas realizará em parceria com as UESs;

- o 6º princípio é o da **extensão** e foi verificado nos seguintes índices:
  - 50% das UCs realizam atividades de extensão à comunidade interna. O planejado é 58,4% das UCs.
  - 25% das UCs realizam atividades de extensão à comunidade externa. O planejado é 58,3% das UCs.
  - 66,7% das UCs não realizam as atividades de extensão em parceria com a Universidade de Educação superior. O planejado é que 41,6% realizem atividades de extensão em parceria com a UES.
  - 16,7% das UCs disponibilizam bolsas de estudo à comunidade externa em casos esporádicos. O planejado por 8,3% das UCs é disponibilizar, baseando-se no planejamento anual e focando as necessidades da comunidade.
  
- o 7º princípio é o da **democracia** e neste foi constatado que 90,9% das Universidades Corporativas não utilizam a estrutura de colegiado para as tomadas de decisão, não envolvendo professores e alunos. O planejado para este princípio é que 8,3% das UCs possuam estrutura de colegiado; e
  
- o 8º princípio denominado **prática cultural** foi encontrado em 83,3% das UCs, indicando que a instituição dissemina a cultura da organização e da comunidade que está inserida a seus alunos. O planejado será de 100% das UCs possuir este princípio.

Com os índices totais descritos acima, pôde-se observar que as Universidades Corporativas em empresas brasileiras pesquisadas apresentam um foco no desenvolvimento de seu público de interesse mais voltado à parte prática e técnica, não valorizando a participação dos alunos em seu processo de tomada de decisão. Essa conclusão pode ser observada, quando se verifica que apenas uma empresa possui uma estrutura de colegiado, distanciando os alunos das decisões e colocando uma barreira para que a pessoa se envolva totalmente. Assim, constata-se que na escola corporativa se pratica a separação dos que pensam (direção) e os que executam (alunos), ainda na visão dos primórdios da

administração. Como ensinar que é necessário o envolvimento dos funcionários se na prática não existe isso?

Essa constatação é reforçada quando se observa a redução do índice nos princípios filosófico e da liberdade. As empresas estão falando o ideal, mas não estão praticando este. Principalmente, num espaço que é essencial para a formação das competências humanas e empresariais. Dessa forma, seria necessário repensar o quando o projeto de Universidade Corporativa espelha as necessidades e as práticas organizacionais, frente a competitividade do mercado.

A questão de pesquisa que enunciava: A concepção e as ações da Universidade Corporativa, em empresas brasileiras, estão associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as Universidades de Educação Superior? Pôde ser respondida com as constatações resumidas acima e conclui-se que a Universidade Corporativa possui os princípios: filosófico, da liberdade, da formação básica e geral, do ensino, da pesquisa, da extensão e da prática cultural e não possui o princípio da democracia. Assim, a denominação de UNIVERSIDADE Corporativa está de acordo com a concepção e as ações das UESs.

No que se refere ao alcance dos objetivos específicos traçados neste trabalho, o primeiro objetivo, que visava descrever os princípios que caracterizam a UES no Brasil, identificando sua concepção e suas ações, foi atingido. A partir dele formulou-se os oito princípios das Universidades de Educação Superior brasileiras, destacando a concepção e as ações frente a cada princípio.

O segundo objetivo, que propunha revisar na literatura brasileira conceitos, teorias, exemplos e relatos sobre as UCs, foi atingido. Por meio dele desenvolveu-se uma contextualização do tema no Brasil e caracterizaram-se as Universidades Corporativas.

O terceiro objetivo, que buscava identificar a concepção e as ações das UCs, foi atingido com a aplicação do questionário as empresas previamente selecionadas, por meio da metodologia descrita anteriormente.

O quarto objetivo, que visava analisar a relação entre a UC e a UES, no que se refere à concepção e às ações, foi atingido no quarto capítulo, quando se constatou os princípios das Universidades de Educação Superior nas Universidades Corporativas, analisando a concepção e as ações.

Por fim, o quinto objetivo que tinha como foco verificar até onde a UC possui sua concepção e ações associadas à geração e disseminação do conhecimento como objetivam as UES, também foi atingido, concluindo-se quais os princípios que a UC possui e as limitações desses.

Quanto às hipóteses pôde-se constatar o seguinte: os Sistemas Administrativos encontrados atualmente nas Universidades Corporativas é o **Sistema 2**, ou seja, 67%. Confrontando-se esse resultado com a primeira hipótese formulada na metodologia desde trabalho, que enunciava as UCs caracterizam-se preponderantemente como um sistema voltado à disseminação do ensino técnico/administrativo ao seu público de interesse (SISTEMA 1) e raramente como um sistema voltado à pesquisa e à extensão ao seu público de interesse (sejam eles: funcionários, fornecedores, clientes, parceiros e/ou comunidade) (SISTEMA 4), verifica-se que NÃO SE CONFIRMA esta hipótese. Assim, as Universidades Corporativas declaram serem voltadas à disseminação do ensino ao seu público de interesse, dando ênfase à extensão interna.

No que se refere à segunda hipótese, que vem a ser: as UCs que estão voltadas à pesquisa e à extensão ao seu público de interesse buscam formar parcerias com as UESs para realizar seus programas e atividades. Essa hipótese NÃO É CONFIRMADA, pois das UCs que realizam pesquisa somente 44% delas faz em parceria com a UES e as que realizam atividades de extensão somente 33,3% fazem em parceria com a UES.

Portanto, conclui-se que na grande maioria das empresas pesquisadas, a concepção e as ações das UCs estão associadas à geração e a disseminação do conhecimento como objetivam as UESs, ressaltando que o foco é diferente. Enquanto na UES o ensino, a pesquisa e a extensão voltam-se a questões macro-econômicas, sociais e culturais em nível de nação brasileira, na UC o universo é a empresa e seus *stakeholders* (questões micro-econômicas).

Assim, no momento que a empresa utiliza a denominação Universidade, para designar a sua instituição de educação corporativa, está buscando trazer para o ambiente organizacional a geração e a disseminação do conhecimento e a gestão da aprendizagem, a fim de educar sua comunidade, seja interna ou externa, baseada nas estratégias da empresa de maneira livre, crítica e em um processo de aprender a aprender, focando as diversidades culturais, a formação nas competências do negócio e na busca do valor agregado, por meio da pesquisa e da extensão.

O presente estudo teve algumas limitações, como a dificuldade de obter informações das empresas via *e-mail* e o comprometimento das mesmas em responder o questionário; o fato da pesquisa estar focada em diretores ou reitores das Universidades Corporativas pode ter causado um viés nas respostas, pelo possível envolvimento e conseqüente reforço aos aspectos positivos do processo analisado; a metodologia adotada neste trabalho é uma abordagem baseada em questionário com perguntas fechadas e isso limita a quantidade de informações obtidas (no entanto, a relevância das empresas a serem pesquisadas, consideradas

referências em seus segmentos de atuação, conjuntamente com a importância ocupada na estrutura organizacional pelos respondentes (diretoria e reitores), possibilitará uma visão abrangente e crítica do processo de educação corporativa nas empresas pesquisadas, minimizando as limitações); a fragilidade na coleta dos dados, tendo em vista que o questionário limita a captação de informações mais abrangentes e foca em questões pré-formuladas não permitindo em muitos casos aprofundar e esclarecer dúvidas; a maneira que o questionário foi aplicado, pois como as empresas pesquisadas estão localizadas em diferentes regiões do país não houve disponibilidade (financeira e de tempo) de ir às empresas e aplicar o questionário em entrevistas; e por fim, por ser um tema que está em constante reformulação é necessário, permanentemente, rever os conceitos e as constatações verificadas na presente pesquisa.

Como sugestões para novas pesquisas ressaltam-se a necessidade de verificar o quanto às ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelas UCs está sendo desenvolvidas e aproveitadas na organização, bem como se estas estão gerando o conhecimento e os resultados desejados pelas empresas, utilizando como metodologia uma pesquisa quantitativa; e verificar se as empresas possuem um sistema de avaliação da Universidade Corporativa, a fim de constatar se os resultados dessa estratégia estão sendo positivos para a empresa ou se o projeto de UC deva passar por melhorias.

A Universidade Corporativa, portanto, é uma instituição de educação profissional que chegou ao Brasil a princípio como um modismo ou como um departamento de T&D renovado, e aos poucos está se tornando uma ferramenta estratégica implantada na organização para educar continuamente os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade, focada nas necessidades da empresa e nas competências do negócio. Estudá-la e explorar o seu potencial é tarefa essencial da sociedade, como forma de desenvolver as pessoas e melhorar a capital intelectual brasileiro. Assim, espera-se que nesse entendimento que esse estudo tenha contribuído na medida que analisou as Universidades Corporativas a luz da concepção da Universidade de Educação superior.

## BIBLIOGRAFIA

- ABBAD, Gardênia da Silva e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS Antonio Virgílio B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, ARTMED, 2004.
- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Curitiba: ANPAD, v.5, n.3, set/dez. 2001, p.149-165.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARAUJO, Luis César de. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D.A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1996.
- BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. **Comunicação e comunidade do saber**. Santa Maria, Palotti, 2001.
- BARNES, Ralph. **Estudos de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1963.
- BASTOS, A. V. B., GONDIM, S. M. G., LOIOLA, E., MENEZES, I. G. e NAVIO, V. L. R. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. Bahia, 17p. Trabalho não publicado.
- BASTOS, A ; FERANDES, S.; VIANA, A. Desenvolvimento de Competências Organizacionais: avaliação do programa Cuidar-se para Cuidar. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Conferência, Foz do Iguaçu, Setembro, 1999.

- BATISTA, Bernadete da S. Ribeiro. A relação da educação superior com a sociedade. In: SOARES, Maria Susana Arroza (org). **Educação Superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais - a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- BLAU, Peter e SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Universidade e multiversidade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.
- BROWN, J. A. C. **A psicologia social na indústria: relações humanas na fábrica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.
- CASTELLS, M., **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Conhecer e aprender**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Educar pela pesquisa**. 4º ed. Campinas: Autores Associados, 2000.
- DENGO, Normélio e GRISCI, Carmen Lígia Iochins. Universidades corporativas; modismo ou inovação? In: CLADEA, Porto Alegre, 2002. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. CD-ROM.
- DRÉZE, Jacques e DEBELLE, Jean. **Concepções da universidade**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará: 1983.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EBOLI, Marisa Pereira. **Coletânea de artigos – universidades corporativas**. São Paulo: Schmukler, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de administração**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, out/dez, 1999b.
- \_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FERRONATTO, Sibeli Paulon. **Universidades corporativas: a estratégia competitiva para o desenvolvimento de talentos humanos**. Santa Maria, 2002. (Trabalho de Conclusão de Curso de especialização, Gestão Estratégica Empresarial, do Pós-graduação em Engenharia de Produção, PPGEP/UFSM, para obtenção do título de Especialista em gestão Estratégica Empresarial).

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FUJITA, Fábio. Perfil empresarial. **Revista Ensino Superior**, a.6, n.65, p.18-22, fev/2004.

GALBRAITH, John Kenneth. **A era da incerteza.** São Paulo: Pioneira, 1979.

GARVIN, David. Aprender a aprender. **HSM Management**, a.2, n.9, p. 58-64, jul/ago. 1998.

GDIKIAN, Elizabeth A., SILVA, Moíses Correia da. **Educação Estratégica nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GNYAWALI, Devi R. e STEWART, Alice C. *A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning.* **Management Learning.** London, Thousand Oaks, CA, v.34, n.1, p.63-89, 2003.

GUIMARÃES, Tomás de A., ANGELIM, Gustavo P., SPEZIA, Domingos S., ROCHA, Gerlane de A. e MAGALHÃES, Rodrigo G. Explorando o construto organizacional de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro. **Revista Organizações e Sociedade.** Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, v.10, n.27, p.111-125, maio/agosto, 2003.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOYLER, S., OLIVA, Francisco de Assis C., FORTE, César José, ALMEIDA, H. S. de, LEME, Ruy, Aguiar da Silva. **Manual de relações industriais.** 1<sup>o</sup> vol. São Paulo: Livraria Pioneira, 1968.

JUNQUEIRA, Luiz A. Costacurta e VIANNA, Marco. A. Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. Textos sobre universidade corporativa. Disponibilizado em: <http://institutomvc.com.br>. Acesso em: 20 de agosto de 2002.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1970.

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da fábrica: as relações e a educação do trabalhador.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 1989.

LAUAND, Luiz Jean. **O que é universidade?** : introdução à filosofia da educação de Josef Pieper. São Paulo: Perspectiva USP, 1987.

LAWRENSE, Paul R. e LORSCH, Joy W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração.** Petrópolis: Vozes, 1973.



LEITE, João Batista Diniz e PORSSE, melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: ANPAD, Edição especial, p.121-141, 2003.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LEI DE DIRETRIZES E BASE DA EDUCAÇÃO NACIONAL. Texto na íntegra. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1997.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. (org). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEISTER, Jean. **Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force**. New York: Mc Graw-Hill, 1998.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Co., 1933.

MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro e PAIVA, José Antonio de. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisada? In: ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 25., Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. CD-ROM.

MINIDICIONÁRIO LUFT. São Paulo: Ática, 2000.

MORGAN, Gareth, **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTEIRO, Carlos. **Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/>> Acesso em: 14 de agosto de 2002.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NADLER, D. The role and scope of industrial engineering. In: SALVENDY, Gavriel (org). **Handbook of Industrial Engineering**. 2ª ed. New York: Wiley, 1992.

NOBREGA, Clemente. Semana da qualidade – Palestra: **Tecnologia e Pessoas**. UNISINOS: São Leopoldo, 21 de outubro de 2002.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEN. Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Suzana Arrosa (coord.) **Educação superior no Brasil**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002 p. 10-21.

- PETERS, T. e WATERMAN. *Le prix de l'excellence*. Paris: InterEditions, 1983.
- REVISTA EXAME - As melhores e maiores. São Paulo: Abril, 2003.
- \_\_\_\_\_. As melhores empresas para você trabalhar. Edição Especial. São Paulo: Abril, 2003.
- RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Implantando universidades corporativas**. Disponibilizado em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3174>>. Acesso em: 17 de setembro de 2003.
- ROETHLISBERGER, F. J. e DICLSON, W. **A organização e o trabalho**. São Paulo: Atlas, 1971.
- ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (org). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- ROSSATO, Ricardo. **Universidade: nove séculos de histórias**. Passo Fundo: Ediupf, 1998.
- QUINN, J. B. *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. Nova York: The Free Press, 1992.
- SCHMITZ, Egídio F. **Caminhos da universidade brasileira**. Porto Alegre: Sagra, 1984.
- SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo – um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- SCHUCH Jr., Vitor Francisco. . A questão dos objetivos institucionais da universidade. **Educação Brasileira**. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Brasília: v.12, n.2, jul./dez. 1990. p.129-147.
- \_\_\_\_\_. **A estrutura da universidade em questão**, o caso da UFSM. 1995. 367f. Tese (Doutorado em Educação) Convênio entre a UNICAMP/SP e a UFSM/RS, Santa Maria, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Que universidade queremos?** Caderno de Pesquisa, Programa de Pós-graduação em Educação (Doutorado): Santa Maria, Maio de 1996, n. 37, p. 01-23.
- \_\_\_\_\_. **Educação e universidade: raízes históricas e situação brasileira**. Santa Maria, 1998.
- SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e Prática da organização de aprendizagem** São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIENA, Osmar. **Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras**. Florianópolis, 1993. (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Administração - CPGA/UFSC, para obtenção do título de Mestre em Administração - Área de concentração: Políticas e Planejamento Universitário).

- SIMON, Herbert A. **comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1973.
- SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **LDB e ensino superior**: estrutura e funcionamento. São Paulo: Pioneira, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro; Campus, 1998.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1980.
- WEBER, Max. Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

## APÊNDICE

**Apêndice A - Texto e-mail - Levantamento prévio****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM/RS****CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO****PROF. DR. VITOR FRANCISCO SCHUCH JR.**

Prezado Senhor!

A Empresa X faz parte da lista das 500 Melhores e Maiores Empresas, na pesquisa da Revista Exame, Edição 2003, na X posição (*ou na lista das Melhores Empresas do Brasil para se Trabalhar, na pesquisa anual da Revista Exame, Edição 2003*), esse reconhecimento está baseado em diversas estratégias da organização para gerir da forma mais eficiente e eficaz os recursos disponíveis. Entre eles, devem estar recursos financeiros, de materiais, de produção, tecnologia e de informações, mas com certeza o principal fator estratégico são as pessoas que trabalham e se dedicam à empresa, que fazem a diferença e que realizam os objetivos e a missão do negócio.

Manter o capital intelectual na empresa atualizado, informado e preparo para competir exige uma estratégia de Educação Corporativa voltada as competências humanas e as dos negócios. Frente a essa constatação gostaria de saber se a Empresa X possui uma área de Educação Corporativa denominada de Universidade Corporativa, visto que estou pesquisando sobre o assunto em empresas brasileiras e a Empresa X faz parte do universo da pesquisa.

Sou estudante de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, e após esse levantamento prévio pesquisarei as empresas que possuem Universidades Corporativa para entender qual é sua concepção e as suas ações e verificar se estas estão associadas à missão e aos objetivos das Universidades de Educação Superior, a fim constatar se existe o objetivo de gerar o conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão ao seu público de interesse (clientes, funcionários, fornecedores, parceiros e comunidade).

Agradeço desde já sua colaboração e coloco-me a disposição para redimir quaisquer dúvidas que venham surgir. Sua participação será de vital importância para a geração do conhecimento em nosso país e para a busca de novos caminhos para a Educação Corporativa em empresas brasileiras. Por favor, caso seja possível realizar a pesquisa informe-me o nome da pessoa responsável pela Universidade Corporativa para manter contato e enviar o questionário.

Atenciosamente, Sibeli Paulon Ferronato.

**Apêndice B - Texto do e-mail - Envio do questionário**

Olá Senhor (a)!

Venho por meio deste agradecer seu retorno a solicitação sobre a Área de Educação Corporativa da Empresa X e enviar o questionário da Pesquisa sobre Universidade Corporativa. Lembrando da importância dessa pesquisa para a geração do conhecimento em nosso país e da criação de novas alternativas para melhorar a educação nas organizações.

As instruções para responder o questionário seguem em anexo, leia com atenção e qualquer dúvida entre em contato. Gostaria que me enviasse o retorno até dia 20/07/2004.

Agradecida,

Sibeli Paulon Ferronato.

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – RS

(55) 226-2093

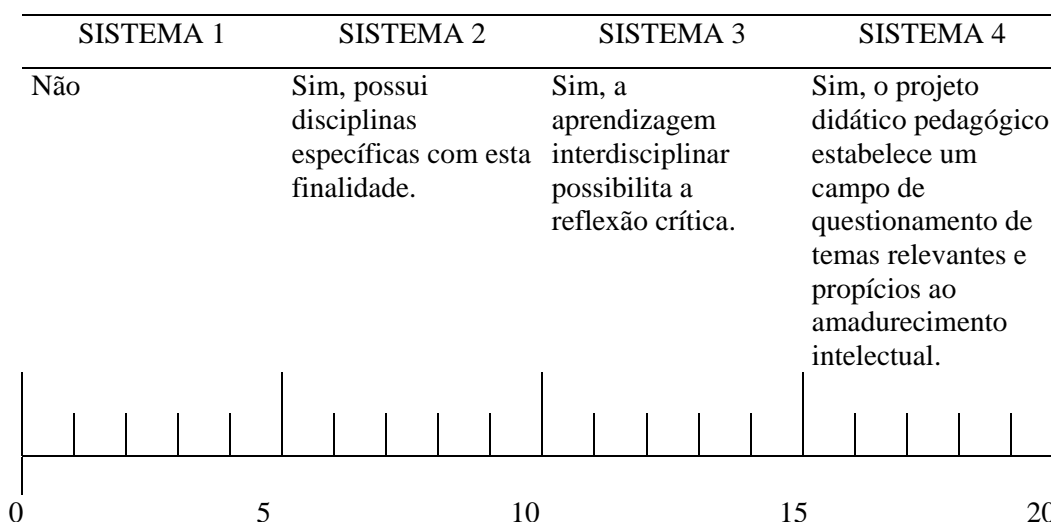
sibelipf@pop.com.br

## Apêndice C - Questionário aplicado à Universidade Corporativa

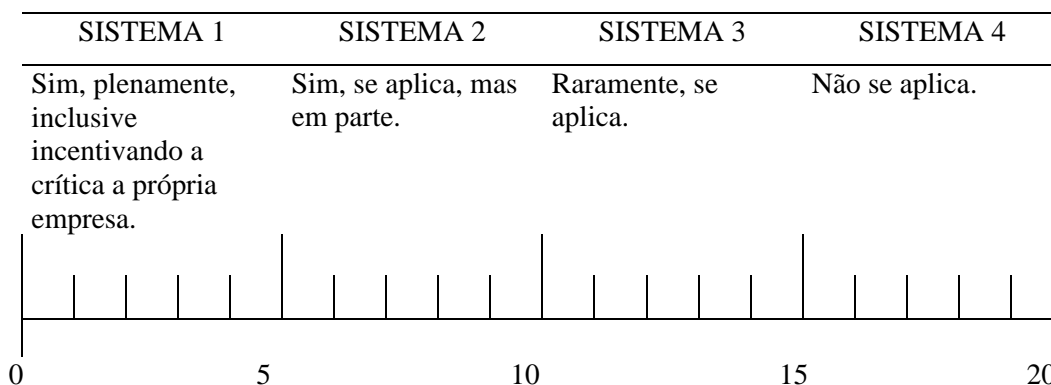
Leia as instruções abaixo e responda o questionário que segue:

1. Nas linhas abaixo de cada variável organizacional (item), coloque um **h** (**h = hoje**) no ponto que, segundo sua experiência e conhecimento, melhor identifique a Universidade Corporativa no presente momento. Lembre-se de que cada item é uma variável contínua a partir da extremidade esquerda até a extremidade direita do quadro, e vice-versa.
2. Coloque um **p** (**p = planejado**) para indicar o planejado em longo prazo para Universidade Corporativa e as estratégias futuras da educação corporativa em sua organização.

1) A Universidade Corporativa incentiva à reflexão crítica do sentido e do valor do conhecimento de seus alunos (funcionários, fornecedores, clientes e/ou comunidade)?

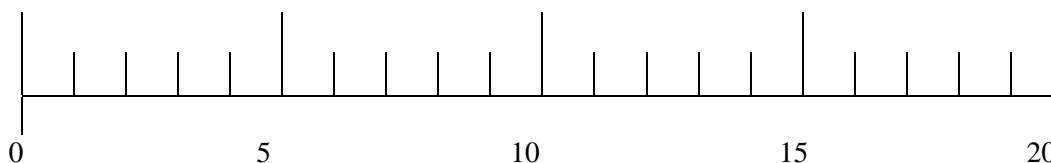


2) A Universidade Corporativa, baseada na cultura da empresa, orienta seus professores para terem uma postura que possibilite a liberdade de expressão e a crítica aos preconceitos e ideologias. Essa afirmação se aplica a sua Universidade?



3) Além do conteúdo técnico, os cursos oferecidos pela Universidade Corporativa buscam também focar a formação básica e geral do aluno, por meio de estudos e disciplinas que incorporam a realidade e o universo cultural e social?

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Não	Raramente	Freqüentemente, na maior partes dos cursos e programas.	Sempre, em todos os cursos e programas.

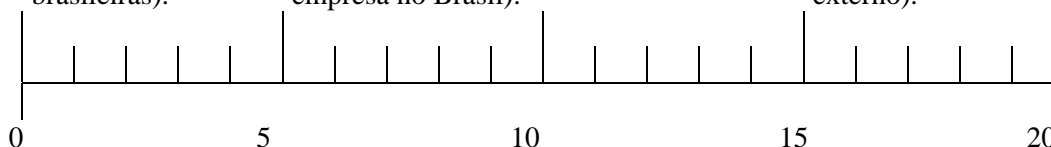


4) Os programas oferecidos pela Universidade Corporativa atendem a qual público de interesse (distribuído em porcentagem)?

Público-Alvo	%
Funcionários – nível gerencial	
Funcionários – nível operacional	
Fornecedores	
Clientes	
Comunidade	
Outros	
Total	100

5) Os cursos são Planejados de que maneira?

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Programas precisamente delimitados (importados: da matriz estrangeira, de outras empresas estrangeiras ou brasileiras).	Programas parcialmente delimitados (consultoria internacional com adaptação as necessidades da empresa no Brasil).	Programas poucos delimitados (consultoria nacional baseado nas necessidades e realidades da empresa).	Programas sem limitação precisa, sujeitos ao diagnóstico (criados pela própria empresa no Brasil, sem auxílio externo).



6) A Universidade Corporativa mantém algum tipo de parceria com a Universidade de Educação Superior Brasileira para planejamento e execução de seus programas?

<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim
------------------------------	--------------------------	------------------------------



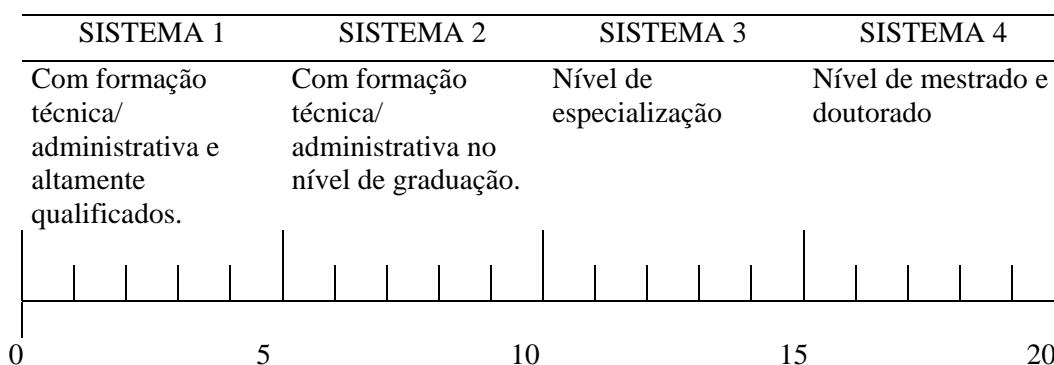
7) A Universidade corporativa utiliza professores universitários para o planejamento e execução de seus programas?

<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim
------------------------------	------------------------------

8) Caso realize parceria, qual é a distribuição em porcentagem de cursos e projetos desenvolvidos pela Universidade Corporativa e a Universidade de Educação Superior ao seu público de interesse (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, etc.)?

<b>Cursos desenvolvidos em parceria</b>	<b>%</b>
Seminários, Palestras e debates.	
Cursos Profissionalizantes e técnicos.	
Cursos de Graduação	
Cursos de Especialização	
Cursos de Mestrado	
Cursos de Doutorado	
Projetos de Pesquisa	
Projetos de Extensão	
<b>Total</b>	<b>100</b>

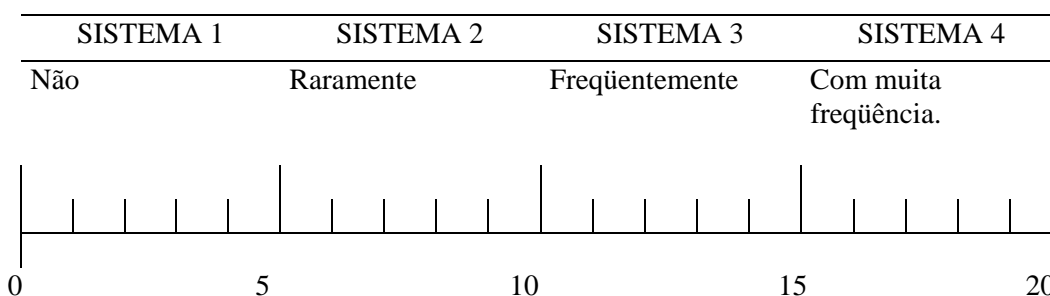
9) Qual o nível de formação da maioria dos professores?



10) Do total do investimento em formação para os professores, o quanto a Universidade Corporativa investe nas seguintes modalidades (distribuídos em porcentagem)?

<b>Modalidades de Formação</b>	<b>%</b>
Seminários, Palestras e debates	
Cursos Profissionalizantes e técnicos	
Cursos de Graduação	
Cursos de Especialização	
Cursos de Mestrado	
Cursos de Doutorado	
<b>Total</b>	<b>100</b>

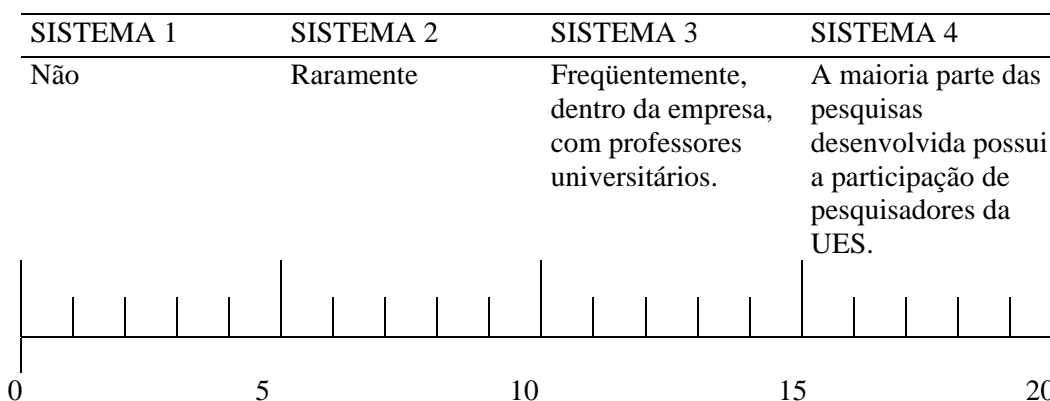
11) A Universidade Corporativa procura realizar pesquisas?



12) A Universidade Corporativa investe em infra-estrutura para realizar as pesquisas. Dentre os investimentos quais que se destacam?

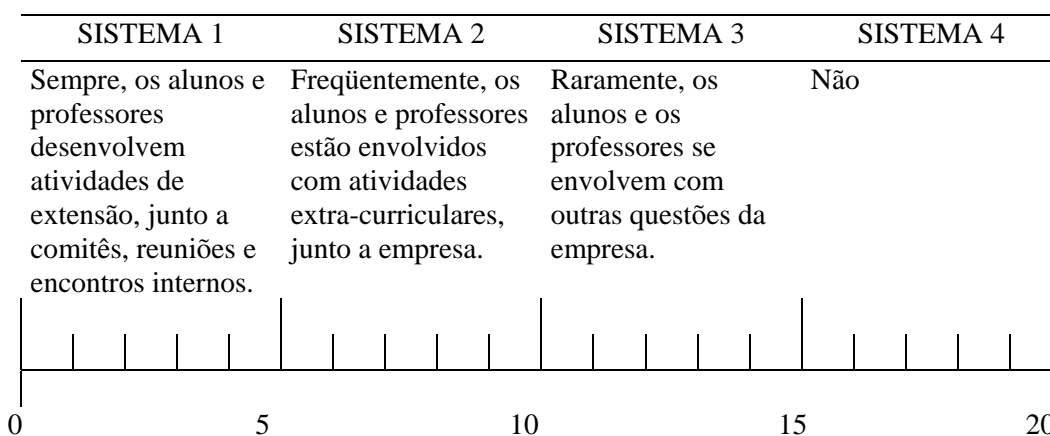
Infra-estrutura para a realização de pesquisas	Marque X
Laboratórios tecnológicos	
Bibliotecas (livros, revistas, jornais,...).	
Outros investimentos. Cite:	

13) A Universidade Corporativa desenvolve a pesquisa por meio de parcerias com a Universidade de Educação Superior?

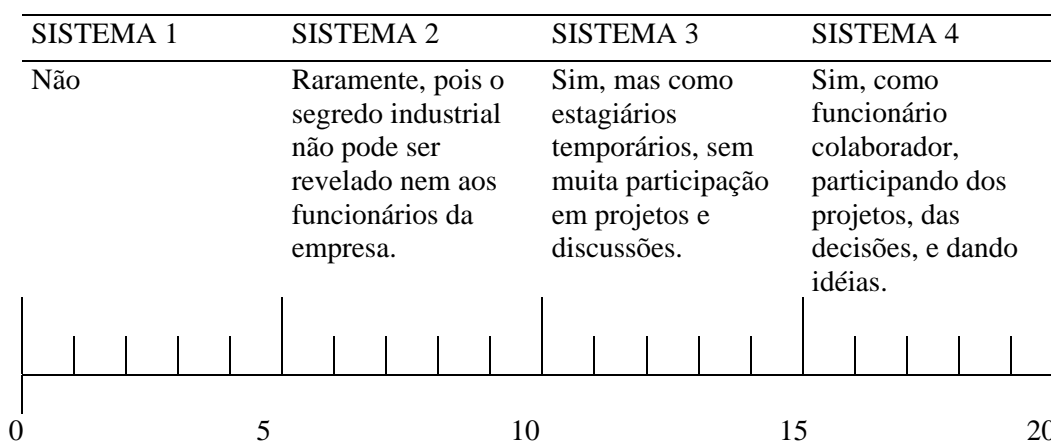


14) Em linhas gerais, quais são as pesquisas desenvolvidas pela Universidade Corporativa?

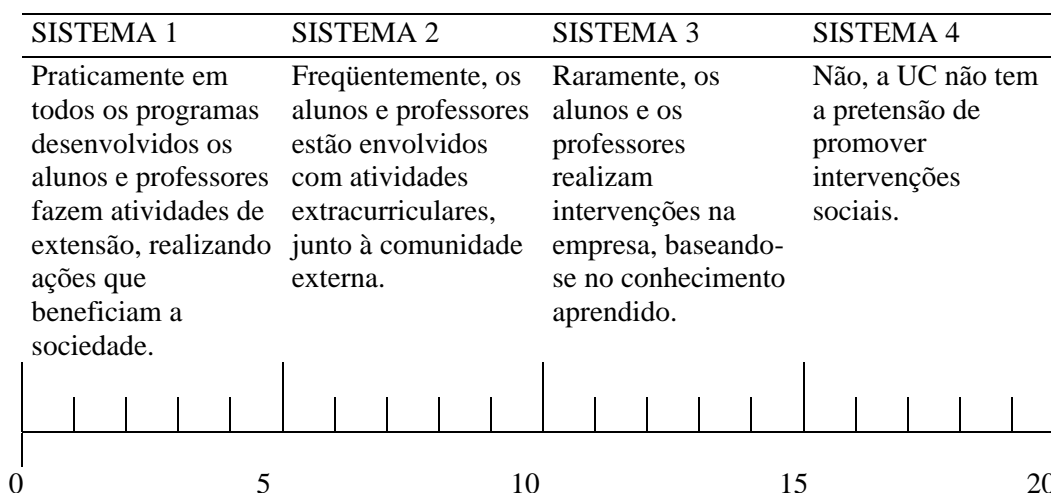
15) A Universidade Corporativa promove serviços à comunidade interna (empresa)?



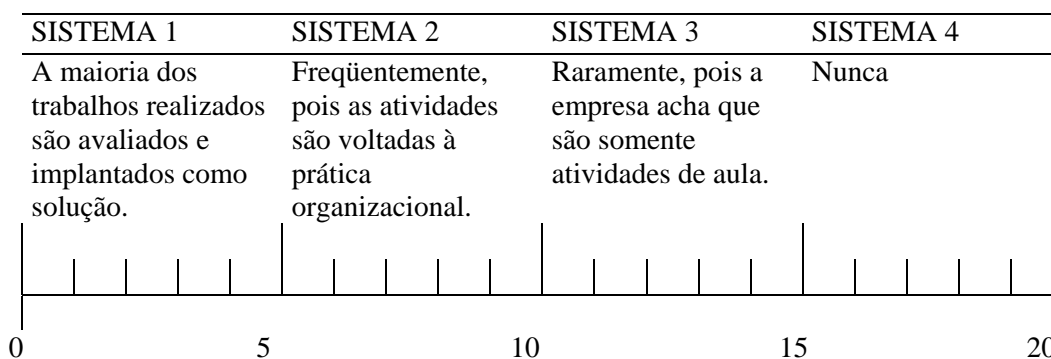
16) A Universidade Corporativa promove a participação conjunta dos alunos nos comitês de pesquisa industrial da empresa?



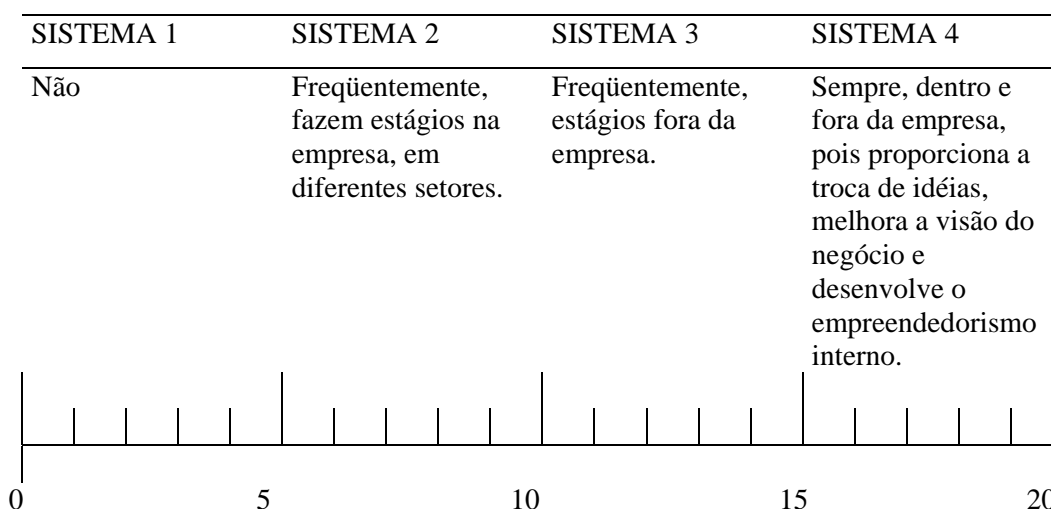
17) A Universidade Corporativa promove serviços à comunidade em geral, como ações de responsabilidade social, cidadania, educação ambiental, etc?



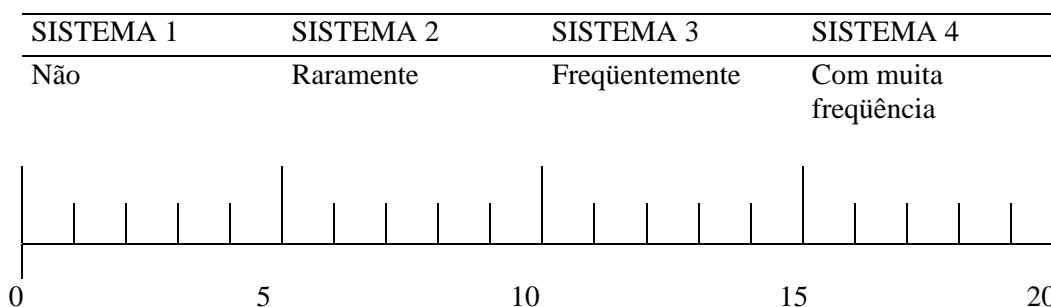
18) Com que freqüência os trabalhos desenvolvidos pelos alunos da Universidade Corporativa são aceitos pela empresa como solução de problemas?



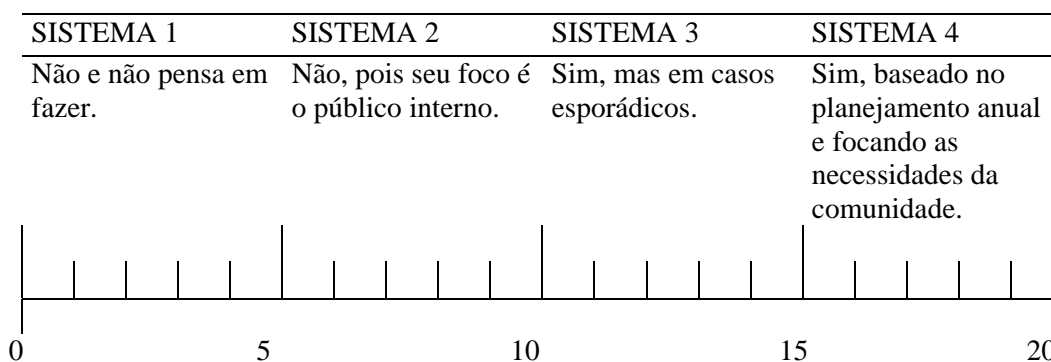
19) Os alunos da Universidade Corporativa fazem estágios em outros setores da empresa e/ou fora dela?



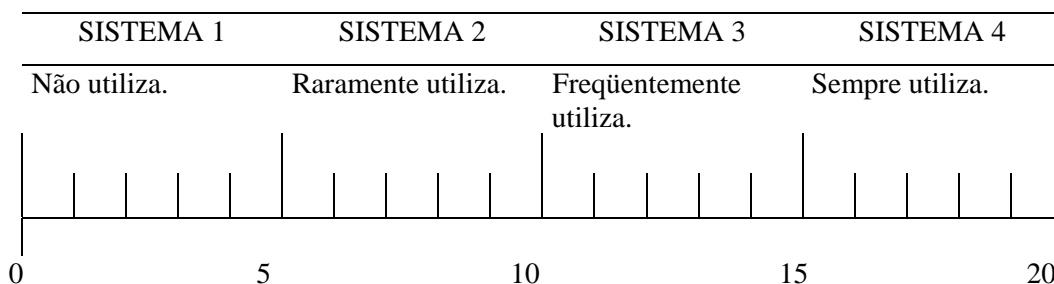
20) A Universidade Corporativa desenvolve a extensão universitária por meio de parcerias com a Universidade de Educação Superior?



21) A Universidade Corporativa disponibiliza Bolsa de Estudos à comunidade externa, por meio de projetos sociais?



22) A Universidade Corporativa utiliza uma estrutura de colegiado para as tomadas de decisão de interesse da instituição universitária com representações de professores e alunos?



23) A Universidade Corporativa dissemina a cultura da organização e da comunidade que está inserida aos seus alunos, sob o ponto de vista histórico e universal, de maneira dinâmica e vivencial, crítica e educativa?

