

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:  
MODISMO OU INOVAÇÃO?**

**NORMÉLIO DENGO**

**Porto Alegre, 2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS:  
MODISMO OU INOVAÇÃO?**

**NORMÉLIO DENGÓ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

**Orientadora: Profa. Dra. Carmem Ligia lochins Grisci**

**Porto Alegre, 2001**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família – Tânia, July e Grazy –, a quem dedico este trabalho como compensação das horas que a privei da minha convivência.

À minha orientadora Carmem L. I. Grisci, que, além da sua competência e dedicação extraordinária, me impelia gentilmente a recomeçar, quando eu pensava já estar no fim.

Ao Banco do Brasil, pelo imprescindível apoio.

Ao professor Padula, pelo primeiro empurrão para realizar o Mestrado.

Ao Chiba, pelo segundo empurrão.

*Pelo apoio e colaboração manifestados de várias formas:*

Equipe Unidade Gestão de Pessoas – RS, em especial  
Luiz H. Boff, pelas sugestões para este trabalho.

DIPES-BSB, em especial Hugo P. Brandão, Fadanelli e Marcão.

Professores do PPGA e equipe, em especial  
Ana Rita, Carla, Grace e Tânia.

Todos os colegas do curso, pela amizade, e em especial Ernesto e De Nardi, pelo apoio, e Naira, pelas contribuições para este trabalho.

Carlos A. de Oliveira, da AJURE-RS.

Rock, da GEPES-SP.

Ricardo Fenley, do BankBoston.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	8
ABSTRACT .....	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivo geral.....	17
2.2 Objetivos específicos .....	18
3 REVISÃO DA LITERATURA .....	19
3.1 Universidade corporativa: uma perspectiva conceitual .....	20
3.2 Proposta e organização das Universidades Corporativas .....	24
3.3 Necessidade do conhecimento nas organizações .....	34
3.4 A questão da inovação e dos modismos na gestão contemporânea.....	39
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
4.1 Uma aproximação do campo de pesquisa .....	43
4.2 Método .....	44
4.3 Sujeitos .....	45
4.4 Coleta de dados .....	46
4.4.1 Fontes documentais .....	46
4.4.2 Entrevista individual .....	46
4.4.3 Questionário aplicado pessoalmente e via Internet.....	47
4.5 Análise de dados .....	48
4.5.1 Análise dos conteúdos provenientes das fontes documentais e das entrevistas semidirigidas.....	48
4.5.2 Tratamento estatístico .....	48

5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	49
5.1	Implantação e desenvolvimento de Universidades	
	Corporativas: exemplos ilustrativos à compreensão do estudo .....	49
5.1.1	Accor Brasil.....	50
5.1.2	Algar .....	54
5.1.3	AmBev.....	58
5.1.4	Associl .....	59
5.1.5	Datasul .....	59
5.1.6	Illy do Café .....	61
5.1.7	Krüger.....	62
5.1.8	Piccadilly.....	63
5.1.9	SoftWay Telemarketing .....	63
5.1.10	Ullian.....	64
5.1.11	Algumas considerações acerca dos exemplos ilustrativos.....	64
5.2	Universidade Corporativa no setor financeiro: o caso Boston School .....	67
5.2.1	BankBoston e Boston School: percepção sob a ótica da imprensa .....	68
5.2.2	Criação e estrutura da Boston School: a perspectiva gerencial.....	69
5.2.3	Produtos/programas/serviços da Boston School: a perspectiva dos usuários .....	83
5.3	Modismo ou inovação? A imagem da Universidade Corporativa.....	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	122
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
	ANEXOS.....	130
	Anexo 1 – Roteiro básico para entrevista .....	131
	Anexo 2 – Questionário via Internet ou pessoalmente.....	134

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudança de paradigma de departamento de T&D para UC .....	32
Quadro 2: “Regras de Ouro” ou “Mandamentos de Ouro” para implantação de uma Universidade Corporativa .....	33
Quadro 3: Empresas/instituições que possuem universidade corporativa ou pretendem implantar .....	50
Quadro 4: Processos e práticas de RH prestados ao Banco pela Universidade Corporativa .....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais produtos/serviços/programas .....	75
Figura 2: Relação com a Universidade Corporativa .....	83
Figura 3: Cargo ou função .....	84
Figura 4: Tempo de serviço.....	85
Figura 5: Sexo .....	86
Figura 6: Escolaridade.....	87
Figura 7: Localidade.....	88
Figura 8: Treinamentos .....	89
Figura 9: Autodesenvolvimento .....	90
Figura 10: Talentos .....	91
Figura 11: Diferença do T&D.....	92
Figura 12: Vantagem.....	93
Figura 13: Apoio.....	94

Figura 14: Cursos.....	95
Figura 15: Treinamento a fornecedores .....	96
Figura 16: Serviço familiar .....	97
Figura 17: Melhores práticas .....	98
Figura 18: Localidade/Relação .....	99
Figura 19: Localidade/Cargo.....	100
Figura 20: Localidade/Tempo .....	101
Figura 21: Localidade/Sexo.....	102
Figura 22: Localidade/Escolaridade .....	103
Figura 23: Localidade/Treinamentos.....	104
Figura 24: Localidade/Autodesenvolvimento.....	105
Figura 25: Localidade/Talentos.....	106
Figura 26: Localidade/Difere.....	107
Figura 27: Localidade/Vantagem.....	108
Figura 28: Localidade/Apoio .....	109
Figura 29: Localidade/Cursos .....	110
Figura 30: Localidade/Serviços ao fornecedor .....	111
Figura 31: Localidade/Serviço familiar.....	112
Figura 32: Localidade/Melhores práticas.....	113
Figura 33: Localidade/Escalares (frequências 7-16) .....	114
Figura 33: Localidade/Escalares (médias 7-16).....	114

## **RESUMO**

Este trabalho busca identificar e analisar algumas bases teórico-empíricas que sustentam o modelo de Universidade Corporativa, bem como descrever a imagem da Universidade Corporativa perante a mídia especializada. Busca, igualmente, verificar se seus procedimentos estão alinhados com o conceito proposto por Meister (1999).

Trata-se de uma pesquisa exploratória que apresenta dez exemplos ilustrativos acerca de como estão se caracterizando a implantação e o desenvolvimento da Universidade Corporativa, bem como um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro.

Os resultados da pesquisa indicam que as Universidades Corporativas, implantadas ou em fase de implantação no Brasil, caracterizam-se, essencialmente, como unidades internas de educação que sistematizam o treinamento e promovem o desenvolvimento em moldes que não se distanciam, de todo, dos centros de Treinamento & Desenvolvimento. Do modo como se apresentam, as Universidades Corporativas encontram-se distantes, inclusive, da proposta teórica apresentada por Meister (1999), configurando-se mais como um modismo do que como inovação.

## **ABSTRACT**

This work first identifies and analyses theoretical-based evidences that support the Corporate University model. Second, it describes the Corporate University (C.U.) conception perceived by specialized media. And third, it verifies if C.U. performed procedures are related with the concept proposed by Meister (1999).

This study is based on exploratory research. It presents ten practical cases that describe development and implementation C.U. projects and an in-deep case study of a financial company.

The results of the research point out that Brazilian C.U. are closed to traditional Training and Development units. The C.U. are so far from Meister's, model. They seem to be more a fad than an innovation.

# 1

## INTRODUÇÃO

Inovações constantes, impactos nas organizações e nos negócios e adaptação às mudanças. Esse é, basicamente, o cenário que estamos vivendo no mundo corporativo. É provável que em nenhuma outra época a humanidade tenha vivido, tanto quanto nos últimos vinte anos, mudanças tão velozes como as atuais. As mudanças alteram nossos hábitos, nossos modos de pensar e de nos relacionarmos. No mundo corporativo, a atenção às macrotendências de transformação do mercado provoca a reflexão para procedimentos condizentes com visões inovadoras. Faz-se, então, necessário repensar, criticar, ajustar e adequar as decisões a um mundo cada vez mais globalizado. Os executivos das organizações precisam avaliar se é adequado aprender, rapidamente, novos processos de gerenciamento e, a partir desse aprendizado, implementar mudanças estruturais ou complementares. Novos paradigmas são agregados, novas práticas são adotadas, e, gradativamente, pequenas revoluções internas acontecem nas organizações.

Assim, as mudanças no ambiente das organizações provocam exigências de inovação permanente, implementadas de forma que contemplem interfaces globais.

Conforme Bridges (2000), as mudanças na distribuição do trabalho e sua migração para outros processos, como por exemplo contratos temporários e sistemistas, antes impensáveis, se devem a um conjunto de forças que afetam em

maior ou menor grau todas as organizações corporativas. As macro-tendências desse conjunto de forças que atuam em todos os mercados são:

- uma enorme pressão, por parte dos acionistas, para melhores resultados financeiros, particularmente quando aconselhados por profissionais de investimentos. Nas últimas décadas, outros indicadores que avaliam o sucesso das organizações perderam espaço para as medidas de valor, estritamente financeiras, que mostram o resultado obtido pelos acionistas;
- o uso da contabilidade baseada em atividades, considerando os lucros e os prejuízos de forma descentralizada, para medir o valor econômico agregado que cada unidade, área, processo ou produto proporciona;
- mudança constante em todos os mercados em que a empresa atua. As decisões levam em conta, preferencialmente, os custos variáveis, em detrimento dos custos fixos. Daí a preferência por contratos temporários, que possam ser suspensos, caso o contexto mude;
- a elevada competição entre os produtores de bens e serviços, que encurta o ciclo no qual a empresa pode garantir um lucro maior. Por meio da engenharia reversa, da rapidez e facilidade de adoção de modernas tecnologias, empresas concorrentes ou a própria empresa podem lançar produtos melhores e mais baratos.

As forças descritas permitem também, às empresas, a integração de projetos no tempo ou no espaço. Como não é mais necessário reunir os trabalhadores em uma única imensa fábrica para que a consecução das atividades, também deixou de ser necessário que o esforço conjunto se dê dentro de uma mesma organização.

Nesse sentido, refere Bridges (2000, p.53): *“O mesmo conceito de parceria passou dos bastidores para o centro do palco na literatura da administração.”* Essas parcerias são fundamentais, não só entre empresas e

fornecedores ou em empreendimentos conjuntos, mas também internamente, entre todas as áreas da organização.

Nesse contexto de turbulências, as empresas de vanguarda demandam, para sua sobrevivência e continuidade, uma política estratégica de desenvolvimento de seus recursos humanos focada na obtenção de resultados. Fazer melhor do que seus concorrentes e/ou por menores custos é fator-chave de sucesso nos mercados de atuação e passa a ser, por algum tempo, uma barreira a entrantes, já que a vantagem obtida pode ser de difícil imitação, no curto prazo. Esse diferencial, chamado de vantagem competitiva ou competência tecnológica, pode advir de uma competência gerencial elevada obtida por meio da aprendizagem e do conhecimento.

Com base no exposto, entende-se que uma qualificação gerencial elevada, entre outros fatores, pode conduzir a organização a obter vantagens competitivas. Porém, conforme referido anteriormente, as forças que afetam as organizações fazem com que o ciclo de uma vantagem competitiva seja cada vez mais de curta duração.

A qualificação gerencial elevada pode advir de uma estratégia de gestão de pessoas ou de uma adequada política de desenvolvimento de pessoal. Frequentemente, políticas de gestão de pessoas são caracterizadas como “melhores práticas” pelos jornalistas que escrevem sobre gestão, na tentativa de referir idéias, conceitos, práticas e estruturas mais adequados e alinhados com as intenções estratégicas das organizações. Além do que, certas práticas ou procedimentos podem servir como indicadores para se analisar a estratégia geral da empresa.

Basta uma rápida leitura de jornais, revistas especializadas ou a participação em eventos destinados aos profissionais que lidam com o Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para perceber que estão ocorrendo evoluções nas estratégias de gestão, vinculadas tanto à capacitação de pessoas quanto ao gerenciamento do conhecimento. Nos fóruns da área, discutem-se soluções para o seguinte problema: como preparar os funcionários de modo a torná-los cada vez mais aptos à sociedade

do conhecimento? Tome-se, como exemplo, o artigo de Peters (2001, p.7) publicado em jornal local:

*“Concentremo-nos no mundo do trabalho. Podemos constatar que os processos do trabalho e as qualificações necessárias para o emprego estão mudando de maneira drástica e imprevisível devido à informatização. O ensino nas universidades está mudando suas funções e expandindo seu alcance. Se analisarmos tais mudanças, uma nova tarefa se apresentará: a reavaliação radical do trabalho e do ensino.”*

Assim, estão ocorrendo elevadas exigências, por parte das organizações, no sentido de posicionar estrategicamente a área de Treinamento & Desenvolvimento, visando preparar as pessoas com excelência para enfrentarem as mudanças e a competitividade do ambiente de negócios.

Estar atento às mudanças nas organizações, compreendê-las e implementá-las, se necessário. Esse é um dos desafios permanentes a que está submetido o gestor. Paradoxalmente, as mudanças são uma constante, mas a resistência a elas, como expressão de defesa do *status quo*, também é permanente e exerce uma força contrária para neutralizar as ações que criam o novo.

A lógica organizacional de constante busca e adoção de novos processos para obter maior produtividade é o inevitável caminho trilhado pelas organizações para poderem sobreviver. A crescente valorização dada ao conhecimento – inicialmente tratado por Senge (1998), no início da década de noventa, quando escreveu sobre uma nova estrutura organizacional denominada “Organizações de Aprendizagem” (*Learning Organizations*) – gera forte impacto sobre a tradicional área de T&D, no sentido de que esta se alinhe, cada vez mais, à estratégia organizacional e promova a alavancagem de resultados.

Em decorrência, algumas exigências por parte dos formuladores das políticas da organização incidem sobre a área de T&D. Segundo Junqueira e Vianna (1999), as principais são:

- que o Treinamento & Desenvolvimento deixe de ser uma área de apoio e torne-se centro efetivo de resultado;

- considerando que, para enfrentar as mudanças, a educação corporativa receberá cada vez mais recursos, a exigência será de que as ações e investimentos resultem em negócios lucrativos;
- que o T&D seja uma atividade econômica rentável cuja efetividade será medida por seus resultados econômicos, desempenho para melhoria do clima organizacional e, principalmente, alavancagem de negócios;
- os ativos intangíveis das organizações, como o capital intelectual, assumem importância estratégica cada vez maior em relação a seu valor contábil e exigem novas formas de avaliação, desenvolvimento e mensuração;
- atrair, desenvolver e manter talentos são prioridades ligadas diretamente ao clima das empresas, cuja responsabilidade também inclui a educação continuada de seus funcionários.

Em consequência de todas essas exigências e tendências, um novo modelo está sendo proposto para a área de T&D: ser cada vez mais alinhada com a estratégia da organização e operar em toda sua plenitude. Esse novo modelo de gerenciamento do Treinamento & Desenvolvimento, denominado “Universidade Corporativa” (UC), vem ocupando espaços na mídia direcionada ao mundo dos negócios e, em especial, aos profissionais ligados aos Recursos Humanos, através de revistas, congressos, palestras, artigos de jornais, entre outros. Tal Universidade Corporativa vem sendo referida genericamente, conforme Éboli (1999a), como uma nova e revolucionária abordagem de gerenciamento e operacionalização da área de T&D, comparativamente às melhores práticas até agora existentes.

Entende-se, aqui, a expressão “melhores práticas” como idéias, conceitos, práticas e estruturas organizacionais mais adequadas e alinhadas com as intenções estratégicas das organizações. São processos que, além dos benefícios a eles inerentes, trazem mensagens para a organização quanto à alta prioridade do processo. Mais especificamente no campo do T&D e na abordagem deste estudo, são práticas de aprendizagem que têm por objetivo dotar as pessoas de um conjunto amplo de habilidades e competências, com ênfase na própria capacidade de

aprender. Divulga-se que novas estruturas e práticas, no subsistema T&D, são necessárias, uma vez que as mudanças no ambiente são constantes e cada vez mais aceleradas.

É nesse contexto de mudanças que vem se destacando a questão das UCs. Entende-se por Universidade Corporativa o conceito apresentado por Meister (1999, p.29): *“Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”*

Evidentemente, não se trata de uma questão fechada. O termo “universidade” remete para o universo do ensino superior, mas, quando associado a “corporativa”, aguça a curiosidade. Tanto que a imprensa especializada e não-especializada tem divulgado, intensamente, nos últimos meses, esse propalado novo modelo de capacitação, dedicando-lhe cada vez mais espaço. Como exemplo, cita-se o artigo de Jóia (2001, p.10), “A hora do capital intelectual”, publicado na revista *Rumos Economia & Desenvolvimento Para os Novos Tempos*, há poucos meses:

*“Nos anos 90, as normas ISO 9000 e os programas de qualidade total fizeram a cabeça das empresas. Agora, a nova menina dos olhos do mundo empresarial se chama ‘Universidade Corporativa’. Nos EUA, elas foram novidade nos anos 50. À primeira, da General Electric, seguiram-se as universidades da Disney e do Hamburger (McDonald’s), que se tornaram referência para mais de duas mil outras surgidas em todo o mundo. No Brasil, elas chegaram faz apenas três anos e não pararam de se multiplicar.”*

Da mesma forma, Izidoro (2001, p.1), em artigo no jornal *Valor Econômico*, na coluna “Ensino Executivo”, assim refere:

*“O velho departamento de treinamento das empresas está passando por uma grande revolução. Hoje, não basta apenas treinar as pessoas para exercerem suas funções. As empresas modernas, alinhadas às exigências de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, querem ir além. Educar, formar e dar as ferramentas para o autodesenvolvimento dos funcionários são algumas de suas preocupações.”*

Para além do contexto que se vem apresentando, este estudo centra-se na constatação preliminar depreendida da leitura de revistas especializadas em educação corporativa e em palestras em fóruns da área, que têm mostrado o conceito de UC como de antemão inovador. Na mesma reportagem anteriormente citada, há um alerta (Izidoro, 2001, p.f1): *“Como se trata de um conceito novo, conhecer as universidades já existentes é condição básica para as empresas que pretendem seguir o mesmo caminho.”* No entanto, são poucos os estudos ou evidências concretas de que o modelo UC seja, de fato, uma proposta inovadora, já que são escassos, de modo geral, os estudos correlatos realizados no Brasil.

Diante dessas considerações iniciais, o problema de pesquisa a ser investigado é assim expresso: como se configuram algumas bases teórico-empíricas que buscam divulgar e sustentar a idéia de Universidade Corporativa?

O presente estudo encontra-se estruturado na seguinte seqüência: apresentação dos objetivos da pesquisa; revisão da literatura; procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa e considerações finais. Os resultados da pesquisa apresentam exemplos ilustrativos à compreensão desse estudo focando-se na implantação e desenvolvimento de UC, desde várias inserções; um caso de UC no setor financeiro e algumas imagens da Universidade Corporativa em meios de divulgação como jornais e revistas. As considerações finais buscam tecer um apanhado acerca da questão do modismo e inovação na UC.

## 2

### OBJETIVOS

#### 2.1 OBJETIVO GERAL

Não obstante as diversas perspectivas de abordagem do que seja Universidade Corporativa, é perceptível que os conceitos que vêm sendo apresentados na literatura pertinente são novos e, em alguns aspectos, complementares, porém difusos. Assim, alguns questionamentos se fazem presentes:

- O que é de fato uma Universidade Corporativa?
- Por que uma empresa deve criar uma Universidade Corporativa?
- A simples mudança de placa ou a troca do nome da área de Treinamento & Desenvolvimento proporciona-lhe maior importância (sob a ótica dos clientes internos)?
- É possível adotar apenas as idéias e processos, sem adotar o nome de Universidade Corporativa?
- O conceito de Universidade Corporativa é inovador?
- Quais relações se estabelecem entre os conceitos propostos na literatura pertinente e as experiências concretas denominadas “Universidades Corporativas”?
- O modelo proposto de Universidade Corporativa pode ser apenas um modismo?

Sob o estímulo que tais questionamentos propiciam, elege-se para o presente trabalho o seguinte objetivo geral: identificar e analisar algumas bases teórico-empíricas que buscam sustentar e divulgar a idéia de Universidade Corporativa.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar se os procedimentos que vêm caracterizando a Universidade Corporativa estão alinhados com o conceito proposto por Meister (1999).
- Verificar e analisar como a Universidade Corporativa é implementada em uma empresa do setor financeiro.
- Realizar levantamento, através de jornais e revistas especializadas, acerca de como a Universidade Corporativa vem sendo caracterizada.

### 3

## REVISÃO DA LITERATURA

A rápida evolução tecnológica, com impactos intensos no ambiente organizacional, vem provocando grandes transformações nos modos de trabalhar. Em consequência, as exigências são muito fortes, principalmente no que diz respeito à maior qualificação dos empregados. Tais exigências apontam para o surgimento de novos paradigmas do processo de gestão do conhecimento nas empresas, pois se tem considerado que o conhecimento desempenha um papel ainda mais importante para a sobrevivência organizacional.

Cada vez mais a competitividade depende, entre outros aspectos, da forma eficaz de gerenciamento do conhecimento. Por isso, as empresas buscam propostas inovadoras para melhor alavancar o capital intelectual e, através dele, empreender negócios inovadores e rentáveis.

Concorre para fortalecer o caráter estratégico do conhecimento nas organizações o surgimento de uma nova ordem econômica e política internacional que, aliada a avanços tecnológicos, demanda dos trabalhadores a aprendizagem contínua, para acompanharem e, eventualmente, se anteciparem às mudanças observadas nos contextos externo e interno.

A fundamentação teórica possibilita se compreender como, na atualidade, tem evoluído a implementação desse novo modelo denominado Universidade Corporativa, bem como serem apreendidas algumas de suas respostas

às melhores práticas de Treinamento & Desenvolvimento e aos desafios globais de competitividade, em um novo ambiente de negócios.

### 3.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA PERSPECTIVA CONCEITUAL

Inicialmente, pergunta-se: qual o significado da palavra “universidade”? Recorrendo-se ao verbete “universidade”, no dicionário “Aurélio” (Ferreira, 1986, p.1.739), encontra-se:

*“[Do lat. universitate.] S. f. 1. Universalidade. 2. Instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa. 3. P. ext. Edificação ou conjunto de edificações onde funciona essa instituição. 4. O pessoal docente, discente e administrativo da universidade:...”*

As universidades oficiais estão submetidas ao controle do poder público. Por outro lado, no caso das Universidades Corporativas, não há questionamento quanto ao fato de não estarem sujeitas a credenciamento pelo Ministério da Educação. Também não seguem o modelo e a estrutura das universidades convencionais. Logo, os certificados, caso emitidos, não necessitam de reconhecimento oficial para serem aceitos no mercado empresarial.

Os conteúdos dos cursos e programas das UCs podem ser diversificados, formatados conforme os objetivos da empresa e adequados para público alvo, 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. Os cursos de conteúdo mais amplo e duração mais longa, em sua maioria com carga superior a 360 horas/aula, são os destinados à formação e desenvolvimento gerencial, sendo os mais comuns os MBAs - Master in Business Administration, desenvolvidos e realizados pelas universidades tradicionais.

Da leitura sobre o tema, fica claro que as chamadas UCs se propõem a responder a desafios globais, entre os quais a questão da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios, no qual deter bons conhecimentos e habilidades, bem como atitudes adequadas, é diferencial competitivo. E são esses desafios que levam os principais executivos das organizações a vislumbrarem a criação da UC como instrumento para viabilizar, de forma moderna, uma solução para a questão da gestão do conhecimento.

No Brasil, tem se destacado como uma das principais divulgadoras das Universidades Corporativas a professora Marisa P. Éboli. Segundo ela, o fenômeno de criação das UCs tem como pano de fundo a percepção das empresas acerca da necessidade de repensarem seus centros de T&D para que, efetivamente, agreguem valor e resultados aos negócios. Em outras palavras, o que fundamenta o fenômeno é a expectativa de abrir possibilidades de vincular a aprendizagem às estratégias empresariais.

Na prática, para Éboli (1999b, p.60-61), o que se tem observado são parcerias de cooperação entre as universidades tradicionais e as UC, e o estreitamento da relação empresa-escola, sem que nenhuma se descaracterize:

*“As experiências mais bem-sucedidas nesta área são de empresas que realizaram profícuas e revitalizadoras parcerias com algumas universidades ou institutos com competência para agregar valor a 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 considerados críticos para o sucesso do negócio. Este é o ponto principal da parceria estratégica entre as universidades tradicionais e as universidades corporativas: promover a gestão do conhecimento organizacional com eficácia e sucesso.”*

Segundo Éboli (1999b, p.58), o termo Universidade Corporativa apresenta, *indubitavelmente, forte apelo mercadológico*, conforme segue:

*“Existem muitas experiências de empresas no Brasil que, embora não tenham o emblema universidade corporativa (termo cunhado nos Estados Unidos e, indubitavelmente, de*

*forte apelo mercadológico), apresentam sistemas educacionais fundamentados nos princípios conceituais de uma universidade corporativa e pautados por uma abordagem de gestão de conhecimento e competências. Alguns exemplos são: Datasul, Embraer, Gessy Lever, Rhodia, Volkswagen/Audi.”*

Cabe adiantar que, de um modo geral, tem-se adotado o conceito de UC proposto pela americana Jeanne Meister (1999, p.29), considerada guru dessa nova tendência: *“Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”*

Desde essa colocação da autora, nota-se a amplitude, em termos de público-alvo, contida em seu conceito, o que se reforça, conforme sua afirmação a seguir, pela difusão virtual que caracteriza a UC:

*“As universidades corporativas existem em diversos formatos e tamanhos. Algumas, como a Motorola University, possuem prédios espalhados por todo o mundo. Outras, como a Dell University, SunU e Verifone University, não têm nenhum campus. Essas empresas assumiram um compromisso com o modelo de universidade virtual como expressão de sua filosofia de aprendizagem e atenção à aprendizagem contínua.” (Meister, 1999, p.29)*

Para Meister (1999, p.35), *“a metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários”.*

Ao abordar a razão de existir da UC ou o papel ao qual se propõe, Meister (1999) define-a como um veículo, ou seja, um meio acessível e econômico de vincular a aprendizagem às metas empresariais. Assim, segundo a autora, as Universidades Corporativas representam, na atualidade, algo mais do que uma maneira de reunir o treinamento corporativo.

No 2º Seminário Nacional de Educação Corporativa, ocorrido em 6 e 7 de outubro de 1999, em São Paulo, Meister denominou esse novo conceito de gerenciamento de T&D de “universidade-empresa”:

*“Uma universidade-empresa é uma organização de ensino estabelecida e dirigida por uma corporação que atua como o guarda-chuva estratégico que dá conta de todas as suas necessidades de ensino e treinamento. Isto inclui não apenas todos os seus empregados como também toda a cadeia de valores.”*

Éboli (1999a, p.112), discípula brasileira de Meister, prega que a Universidade Corporativa:

*“Deve ser encarada como um estratégico ‘guarda-chuva’ para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeia toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.”*

Torna-se necessário, neste momento, retornar à definição de Meister (1999) para a UC e questionar o termo “guarda-chuva estratégico”. Trata-se, sem dúvida, de um estilo poético; ou melhor, uma metáfora poética.

O entendimento, no campo da administração, que se tem do termo “estratégia” e de sua variante “estratégico(a)” é, de fato, muito inconstante e livre. Várias são suas definições e vários são seus usos. Da mesma forma, a expressão “guarda-chuva estratégico” é imprecisa e, conseqüentemente, de entendimento mais subjetivo ainda. Para Mintzberg et al. (2000, p.18), por exemplo, a expressão “guarda-chuva” tem a seguinte conotação:

*“Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas (estratégias deliberadas e emergentes) de alguma forma (...). Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo: uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores de mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde e como).”*

Pereira (2001, p.45), com base no conceito de Éboli, substitui a metáfora do “guarda-chuva” pela metáfora da “membrana celular”:

*“Universidade corporativa pode ser entendida como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível e permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea.”*

Éboli (1999b, p.63) faz um alerta quanto ao uso do termo “Universidade Corporativa”:

*“Finamente, cabe ressaltar que muitas nomenclaturas têm sido empregadas para a referência à Universidade Corporativa: organização-instrutora, universidade-empresa e, até mesmo, organização qualificada. (...) A Universidade Corporativa é mais do que uma nomenclatura que se convencionou. (...) Não importa qual seja o rótulo – Universidade Corporativa, Universidade Empresa ou apenas um grupo de treinamento da empresa e de seus empregados – o mais importante é que seja um sistema de desenvolvimento de talentos humanos cujo processo respeite seus pressupostos e princípios de concepção e implementação.”*

Conforme referido anteriormente, são reduzidas as teorias que tratam das bases conceituais do tema ou que explicitam, detalhadamente, o modelo Universidade Corporativa abordando seus pressupostos e princípios de concepção e implementação. Isso porque, sem dúvida, a proposta é inovadora, e quase tudo o que se lê a respeito ainda está fundamentado na autora americana Meister e na brasileira Éboli. Faz-se necessário, então, abordar a proposta que fundamenta esse modelo, como também conhecer a forma de organização das UCs.

### 3.2 PROPOSTA E ORGANIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Conforme Meister (1999), não é no tamanho e nem no formato das Universidades Corporativas que se pode melhor compreender sua missão de promotoras e gestoras do conhecimento organizacional, ou seja, das estratégias de criar, assimilar, difundir e aplicar conhecimentos, mediante a *“utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, permitindo que todos dentro da empresa usem as informações disponíveis e também atuem como fornecedores de novas informações”* (Éboli, 1999b, p.59).

O primeiro momento para a reestruturação do departamento de Treinamento & Desenvolvimento ou do alinhamento estratégico da educação corporativa às estratégias da organização, segundo Meister (1999), se dá quando a cúpula administrativa decide dar um sentido de visão, ou seja, de onde quer posicionar, efetivamente, a área. Nesse sentido, são consideradas quais estratégias e políticas serão adotadas para reservar ao conhecimento o papel de agregar valor ao negócio e atingir, em um futuro determinado, uma posição privilegiada?

Definido o desejo de reestruturação da área, a autora destaca dez componentes fundamentais que devem ser considerados ainda no projeto de criação da Universidade Corporativa, se este é o modelo escolhido.

É imprescindível o apoio forte e visível a todos que a cúpula da organização deve dar à proposta de criação da UC, desde os primeiros momentos. Isso é vital, mas não é suficiente; a autora recomenda que sejam analisados e agregados ao projeto dez componentes fundamentais. Devido a sua relevância, se negligenciados, podem indicar o insucesso ou indicar que a UC não está tão ligada ao desempenho da organização e, em consequência, que não tem a relevância, para o negócio, que se espera dela.

Os dez componentes fundamentais que um projeto de Universidade Corporativa deve contemplar são:

1. Criar um comitê implantador (a autora prefere denominar grupo de controle) que inclua o principal executivo e também outros gerentes seniores, definindo seu papel e responsabilidades. É fundamental que as estratégias emanadas desse grupo estejam vinculadas e integradas ao desenvolvimento de soluções de aprendizagem. Para isso, ele deve elaborar uma análise contemplando quatro aspectos:

- a identificação e a priorização das necessidades de aprendizagem de curto e de longo prazos, fundamentais para dar sustentação à empresa;
  - vincular ou direcionar o treinamento às principais estratégias da empresa;
  - avaliar se o treinamento, os processos e procedimentos são, de fato, a melhor solução;
  - definir a filosofia de aprendizagem que será adotada pela empresa. Por exemplo, qual o público-alvo? Será obrigatória a participação de todos? Ocorrerá durante o trabalho, ou no tempo livre? Haverá o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua? E como será comunicada a filosofia de aprendizagem?
2. Projetar uma visão: estabelecer uma visão clara da direção e do ponto ao qual deseja chegar. O processo de estabelecer e divulgar a visão deve partir, basicamente, do comitê implantador (grupo de controle) e deve ser o resultado de um esforço conjunto, que transmita confiança e que seja inspirador, a todos, do processo de mudança. A visão pode ser modificada ao longo da trajetória, como consequência da evolução da empresa ou mudanças nas tendências globais do mercado. Além disso, o processo em si prevê etapas de desenvolvimento e ajuste.
3. Definir o público-alvo e de onde virão os resultados. É importante dar respostas às seguintes questões:
- quais serão os níveis funcionais atendidos?
  - quais programas serão ofertados?
  - qual o público-alvo que será atendido, considerando o espectro da cadeia de valor (desde funcionários, até clientes, fornecedores, e inclusive clientes potenciais em mercados emergentes)?
  - nos cursos, estarão convivendo com o público-alvo outros participantes externos, de modo a agregar valor e conhecimento?
  - em alguns programas estratégicos, o público será estritamente definido?

- quais os principais objetivos da UC? Atuar como um agente de mudança da organização? Ou atuar na qualificação dos funcionários, no conhecimento e competências vinculadas ao cargo? Se optantes pela qualificação profissional, os participantes receberão certificados com possibilidade de crédito em faculdades ou colégios oficiais?
- a UC buscará sua auto-sustentação? Haverá cobrança às Unidades de Negócios sobre serviços prestados? Venderá treinamento para o mercado, ou será totalmente patrocinada pelo grupo empresarial? Atuará como um consórcio de interesse para várias empresas?
- qual percentual da folha de pagamento da empresa será canalizado para a UC? Em resposta a essa questão, Meister (1999, p.73) acrescenta que:

*“Nossa pesquisa ‘Annual Survey of Corporate University Future Directions’ descobriu que, em média, 100 universidades corporativas gastam 2,2% de sua folha de pagamento com educação e treinamento. Essa cifra inclui o projeto, o desenvolvimento e a apresentação dos programas de treinamento e exclui os salários dos participantes nesse período.”*

4. Definir a forma de organização da UC. Buscam-se respostas às seguintes questões:
  - o treinamento será centralizado, ou descentralizado? Qual será o critério para definir o que será centralizado e o que será descentralizado?
  - onde serão obtidas as maiores eficiências, sob a ótica de custos e escala, tendo presentes as metas da empresa?
  - qual será a filosofia de aprendizagem?
  - onde ficará o controle geral dos programas e cursos?
  - onde ocorrerá o desenvolvimento dos projetos e dos cursos? E o registro dos cursos?
  - como será a administração e acompanhamento do marketing?
5. Identificar interessados: segundo Meister (1999, p.74), esse é um dos divisores de água fundamental entre o T&D e a UC:

*“Um dos muitos aspectos que distingue uma universidade corporativa do departamento tradicional de treinamento é a amplitude do público-alvo que ela atende; inclui toda a cadeia de valor – não apenas funcionários, mas também fornecedores em um extremo e clientes no outro, passando por todo seu grupamento de parceiros.”*

Observa-se que, nesse item, a autora repete o que já estava anunciado no item 3, o qual trata do alcance e da estratégia de obtenção de recursos. Para projetar de onde virão os recursos, implicitamente trata também do público-alvo da UC.

6. Desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem. Depois de mapeados os conhecimentos e as competências que a organização necessitará no futuro, o próximo passo é desenvolver programas, produtos e serviços. Não apenas treinamentos básicos, mas também soluções abrangentes e integradas às estratégias da organização. Além disso, deve-se criar uma ambiente que facilite o aprendizado.
7. Selecionar e estabelecer parcerias, construindo um leque de fornecedores de treinamento que inclua consultores e instituições de ensino superior, inclusive empresas de educação. Meister (1999, p.77) reconhece que *“as universidades corporativas estão juntando forças com as universidades convencionais e com os mais diferentes parceiros para integrar as metas de cada funcionário”*.
8. Selecionar a tecnologia e os meios de aprendizagem para que esta seja distribuída em toda a organização. Determinar como a tecnologia será utilizada; como serão combinadas diferentes tecnologias no treinamento e com que freqüência, bem como quais economias e quais resultados serão proporcionados. Uso de tecnologias que proporcionem adequação ao ritmo requerido pelo aluno. Por exemplo, aprendizagem no computador de mesa usando a Intranet, aprendizagem à distância, laboratórios, vídeos, teleconferências, soluções on-line e em sala de aula, entre outros.
9. Desenvolver sistemas de avaliação que permitam medir se a universidade corporativa está proporcionando impacto nos negócios.

Quanto a esse componente, uma reclamação persistente dos dirigentes das empresas para a área de T&D é o subjetivismo dos indicadores de treinamento, quanto ao resultado obtido para a empresa com o investimento aplicado. Esperava-se que Meister (1999) formulasse novos enfoques para a solução desse problema e, em especial, para a avaliação do impacto das ações das UCs. Porém, os exemplos pela autora citados se situam na avaliação à reação, na avaliação do aprendizado, na avaliação do comportamento ou da percepção, entre outros. Em suma, formas tradicionais de avaliação largamente utilizados pelos departamentos de T&D.

10. Estabelecer uma estratégia de divulgação da UC, de forma a canalizar esforços para divulgar o que ela é e qual seu papel dentro da organização. Meister (1999) formula dez perguntas mais frequentes sobre a forma de divulgação da UC, mas, além disso, faz recomendações como:

- o comitê “implantador” deve divulgar, sempre que possível, a Universidade Corporativa;
- criar na mente do usuário um posicionamento claro sobre a UC, através de veículos marcantes de comunicação;
- adotar uma política audaciosa de marketing e desenvolver uma estratégia de comunicação voltada para o mercado e para os investidores. Emitir relatórios para os analistas de investimentos sobre as metas e resultados da UC.

A proposta de estrutura deve estar organizada, segundo Meister (1999, p.29), centrada em um dogma fundamental para a UC: *“Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”* Seu objetivo fundamental é propiciar o aprendizado permanente. Assim, dez objetivos ou princípios devem balizar sua estrutura. São eles:

1. Ofertar produtos e serviços vinculados à aprendizagem que dêem suporte às estratégias da organização.

2. O modelo proposto da UC deve ser visto como um processo para alavancar a aprendizagem e não necessariamente pressupõe a existência de um espaço físico.
3. O currículo básico da UC deve contemplar três aspectos, os três “Cs” de:

**Cidadania Corporativa:** essa denominação não se refere ao papel desempenhado pela empresa-cidadã junto à comunidade. Meister (1999, p.91) explicita o sentido de que se *“incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa”*. Segundo ela, o que se busca, nesse conceito de cidadania, é uma forte identificação e assimilação dos valores da empresa, a exemplo da relação, constantemente referida na literatura, entre os funcionários e as empresas, no Japão;

**Estrutura Contextual:** propicia condições para que todos os funcionários tenham noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes, e também das melhores práticas das empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência; e

**Competências Básicas:** desenvolvê-las para que auxiliem no desenvolvimento de competências específicas para a organização, definindo sua vantagem competitiva;

4. Treinamento para público-alvo amplo, que inclua a cadeia de valor e parceiros; não apenas os funcionários, mas também os clientes, distribuidores, fornecedores e, inclusive, as universidades tradicionais que possam fornecer os trabalhadores do futuro que a empresa venha a necessitar.
5. Evoluir do treinamento conduzido pelo instrutor para treinamentos que utilizem vários meios. *“Isto significa fazer experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao kit do instrutor tradicional.”* (Meister, 1999, p.49)
6. Os líderes empresariais devem atuar como facilitadores da aprendizagem. Transferir a tarefa de contratar professores de fora atuando como facilitadores e que *“chegam, demonstram toda a sua sabedoria e vão embora”* (Meister, 1999, p.50) para líderes internos, que ocupariam essa função de instrutores internos.

Quanto a esse aspecto, Marcondes e Paiva (2001) realizaram pesquisa de campo e concluíram que as UCs observadas ainda não haviam incorporado a atuação dos

líderes da empresa como professores, e que pouco diferenciava seus processos educacionais daqueles das áreas de T&D.

7. Evoluir da alocação de verbas corporativas diretamente na UC para um sistema de venda por parte da UC ou pagamento por serviço prestado. Ou seja, a venda para as unidades de negócio da organização, de forma que a UC obtenha recursos próprios e os administre.
8. Assumir como foco global o desenvolvimento de programas de aprendizagem. Meister (1999) cita exemplos de grandes corporações cujos executivos viajam pelo mundo para observar *in loco* os progressos do mercado local e, posteriormente, ensinam aos outros gerentes o que aprenderam, adequando esse aprendizado às necessidades da empresa.
9. O sistema de avaliação de resultados e investimentos da UC deve contemplar o impacto nos seguintes focos:
  - capital humano, avaliando a manutenção, satisfação e inovação dos funcionários;
  - clientes, internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas;
  - quais impactos a UC proporcionou em termos de estratégias e metas empresariais atingidas.
10. A UC deve ser usada para obter uma vantagem competitiva externa e entrada em novos mercados. Nesse item, Meister (1999) não explicita como isso pode ser alcançado. Exemplos da autora, como Motorola e General Electric, são apresentados superficialmente e não são suficientes para a resolução da proposta de alcançar uma vantagem competitiva ou de como se proceder para entrar em novos mercados através da UC.

Há de se considerar como oportuna a conclusão formulada por Pereira (2001, p.60), onde percebe uma lacuna na proposta de Meister, enquanto viabilizadora da aprendizagem contínua e da gestão do conhecimento. Segundo ele:

*“A universidade corporativa em si não gera vantagem competitiva na medida em que verificamos sua rápida*

*proliferação em inúmeras organizações. As vantagens competitivas sustentáveis seriam possíveis através do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado e gestão do conhecimento, sendo a universidade corporativa o meio pela qual se conduz e se reforça esse processo.”*

A lacuna que o autor observa consiste, basicamente, no estágio em que se encontra uma organização em sua gestão do conhecimento. Essa é uma questão a ser desenvolvida por outros pesquisadores do tema, dado ser complexa e desafiadora.

Além da proposta de estrutura e dos dez componentes fundamentais que devem contemplar um projeto de UC, é importante perceber as diferenças que Meister (1999) vê entre o T&D e a UC, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1: Mudança de paradigma de departamento de T&D para UC**

	<b>Departamento de T&amp;D</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Foco	Reativo	Pró-ativo
Organização	Fragmentada/descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso	Pouco/nenhum	Administração e funcionários
Apresentação	Instrutor	Uso de várias tecnologias
Responsável	Diretor de Treinamento	Gerente de Unidade de Negócio
Público-alvo	Ampla e profundidade limitada	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrição	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho no trabalho
Operação	Opera como função administrativa	Opera como Unidade de Negócios (centro de lucros)
Imagem	Treinamento imposto do tipo “Vá para o treinamento”	UC como metáfora de aprendizado
Marketing	Ditado pelo T&D	Venda sob consulta

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.23-24).

No Curso “Universidade Corporativa”, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, seção Rio Grande do Sul (ABRH-RS), em 18 de setembro de 2001, tendo como consultores Marco A. F. Vianna e Luiz A. Costacurta Junqueira, foram apresentadas as “regras de ouro” ou os “Mandamentos de Ouro” para implantação de uma UC, de acordo com o Quadro 2.

**Quadro 2: “Regras de Ouro” ou “Mandamentos de Ouro” para implantação de uma Universidade Corporativa**

Personalização	Planejamento e desenvolvimento de cada indivíduo
Mútuo comprometimento	Jamais cair na limitação do paternalismo unilateral
Responsabilidade social	Desenvolver a capacitação empreendedora em seus clientes
Tecnologia	Logística de ensino à distância propiciado pelo avanço da telemática
Homogeneização	Conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência
Pluralismo	Deve ser um campo aberto a todos os “satélites de negócios” das empresas
Unidade de negócio	Uma Universidade Corporativa é um centro de resultados
Mensuração de resultados	Controle sobre os principais indicadores de resultado da organização
Compartilhamento	Criar a rede interna de conhecimento com ênfase na comunicação permanente das <i>best practices</i>
Consciência de resultados	Investimentos físicos deverão ser criteriosamente analisados em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas.
Heterodoxia	Para atingir a excelência, uma UC jamais poderá se restringir ao modelo “sala de aula-aluno-professor”

No referido evento, a maioria dos participantes representava renomadas empresas gaúchas, e a função da UC foi assim apresentada por Vianna e Junqueira<sup>1</sup>:

*“A Universidade Corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada ‘família’ de cargos e funções dentro da organização (tracks), utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos.”*

<sup>1</sup> VIANNA, Marco A. F.; JUNQUEIRA, Luiz A. Costacurta. *Universidade corporativa*. Porto Alegre: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2001. Apostila.

Depreende-se que o conceito antes apresentado tem por base os dez componentes fundamentais propostos por Meister, que devem contemplar um projeto de UC anteriormente relatado.

A gestão do conhecimento nas organizações é, inegavelmente, o foco para o qual se voltam as ações de desenvolvimento das organizações, não importando o nome que se dê a essas áreas, como Recursos Humanos, Talentos Humanos, Patrimônio Humano, Treinamento & Desenvolvimento, UC, Departamento de Gente ou de Gestão de Pessoas. Toda a contribuição dessas unidades tem como foco a importância do conhecimento nas organizações. Por isso, é importante resgatar aqui algumas linhas gerais sobre a necessidade desse conhecimento.

### 3.3 NECESSIDADE DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos, as empresas preocupadas em permanecer no mercado e evoluir em seus negócios realizaram um reposicionamento estratégico e começaram a valorizar fortemente o conhecimento. Este passou a ser visto como o capital humano, como *expertise*, ou seja, a capacidade de aplicar a informação a um trabalho para obter um determinado resultado.

A fim de obter e disseminar o conhecimento e a aprendizagem na organização é que se começou a dar significativa importância à área de educação corporativa, em especial os processos de T&D ou UC das organizações, na tentativa de obtenção de vantagens competitivas. Por meio da educação corporativa, da aprendizagem organizacional, de parcerias e de consultorias no campo da educação, as empresas tentam criar e/ou desenvolver conhecimentos e *expertise* que lhes proporcionem essas vantagens competitivas.

Vantagem competitiva, segundo Porter (1999), pode ser compreendida como a obtenção, pela empresa, de uma posição de superioridade relativa no mercado. Essa posição, mesmo não sendo permanente no tempo, a diferencia de seus concorrentes e permite agregar valor à percepção do cliente.

Porter (1987) observa que, para obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva, há necessidade de uma estratégia corporativa que leve em conta uma política de recursos humanos, que permita a transferência interna de conhecimento e de qualificações, que esteja também alinhada às competências essenciais da organização e que seja eficaz no processo de qualificação, para desenvolver, manter e identificar pessoas que incorporem competências essenciais.

Tradicionalmente cabe, também, à área de Recursos Humanos, criar facilitadores para que as pessoas possam se movimentar e ascender na organização.

Convergindo para o fulcro deste trabalho, nota-se uma elevada e recente valorização da área de Recursos Humanos e o subsistema de Treinamento & Desenvolvimento. Este entendido aqui como definido por Toledo (1996, p.83):

*“Processo de educação permanente no e para o trabalho que através de um conjunto de ações com objetivos definidos e metodologia efetiva responde a necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes, provocando mudanças, sendo transferido para o cotidiano, possibilitando novas aprendizagens e promovendo o autodesenvolvimento de indivíduos, grupos e instituições.”*

Como já observado na introdução deste trabalho, as empresas demandam, para sua sobrevivência e continuidade, uma política estratégica de desenvolvimento de seus recursos humanos que se utilize de processos adequados, rápidos e versáteis, para propiciar e alavancar resultados para a organização.

O que se busca basicamente, nos processos de T&D, é a preparação e o desenvolvimento de pessoas. Na literatura são encontradas as mais variadas definições para esse termo. A definição fornecida por Carvalho (1999, p.129) parece mais adequada:

*“É a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando. Entretanto, se o processo parece-se bastante com o conceito de treinamento, o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo) (...). Considerando-se que tanto um como outro processo se propõe a suprir a empresa com as*

*competências de que ela necessita para seu funcionamento (atual num caso, futuro no outro), a partir daqui nomearemos os dois indistintamente sob a sigla T&D.”*

Para administração de uma adequada estratégia de recursos humanos, é importante estabelecer as bases de atuação do RH (ou outro nome que se dê à área). Nesse sentido, Ulrich (1998, p.42) adverte:

*“O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos. Traduzir estratégias em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos. Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.”*

Drucker (1993), em uma análise histórica paradigmática a respeito da importância do conhecimento nas organizações, a qual iniciou e se intensificou nos últimos 250 anos, tanto que transformou a sociedade e a economia, escreveu que o conhecimento passa a ser o recurso-chave, tanto para a pessoa como para a economia. Passou a ser o único recurso com significado. Os demais fatores de produção, sob a ótica econômica, não desapareceram, é claro, mas perderam um tanto de sua importância, já que sua obtenção não é difícil, contanto que exista o conhecimento para otimizar os demais fatores. Ou seja, o conhecimento tornou-se o principal fator de produção de riqueza. Assim, a expressão “sociedade do conhecimento” se popularizou e hoje é constantemente evocada.

Nonaka e Takeuchi<sup>2</sup> (1997 apud Starkey, 1992, p.29) se pronunciam sobre a necessidade do conhecimento e a transformação do conhecimento em inovação como uma forma de recriar o mundo; criar conhecimento significa recriar a empresa e todos os que gravitam a seu redor, em um processo crescente de auto-renovação pessoal e organizacional:

*“Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não é uma atividade especializada – um reduto do departamento de T&D ou de marketing ou do planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade um modo de vida, no qual cada indivíduo é um operário do conhecimento – o que equivale a dizer, um empreendedor.”*

Senge (1998), transcendendo a questão do conhecimento, diagnosticou que muitas empresas têm “deficiência de aprendizado”. Para superar o problema e ampliar a capacidade de aprender, propôs a “organização que aprende”, através de um modelo de fácil compreensão. Para ele, as organizações que aprendem desenvolvem a capacidade do aprendizado ativo e adaptativo, sendo a origem da obtenção de vantagem competitiva. Segundo Senge (1998), para desenvolver uma organização que aprende, os gerentes devem:

1. praticar o “raciocínio sistêmico”;
2. desenvolver o “domínio pessoal”;
3. questionar os “modelos mentais”;
4. permitir-se uma “visão compartilhada”;
5. dominar a “aprendizagem em equipe”.

Com referência à “aprendizagem em equipe”, questão fundamental frente à necessidade do conhecimento nas organizações, Senge (1998, p.266) escreve:

---

<sup>2</sup> NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

*“Até que haja métodos confiáveis para formar equipes capazes de aprender em conjunto, sua ocorrência continuará sendo fruto do acaso. Por isso o domínio da aprendizagem em equipe será uma etapa crítica no desenvolvimento de organizações que aprendem.”*

Considerando as perspectivas anteriormente propostas, é importante ter presente que qualquer modelo de gestão ou estrutura gerencial deve, não somente contemplar a gestão do presente, mas estar preocupada com a criação do conhecimento, que se inicia no presente, mas cujos resultados só se mostrarão no futuro.

Quanto mais os executivos vêem seus profissionais como ativos fundamentais à geração de conhecimentos, mais agregam a essa visão a percepção de que é também responsabilidade da organização desenvolvê-los. Ao propiciarem condições para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento, mais as empresas passam a ser referenciais para outras empresas. Para isso, é necessário conceber a educação corporativa como um aprendizado sistêmico, sendo operado integralmente, com alinhamento, com foco nos objetivos organizacionais e em sintonia com a cultura em que está inserida a organização.

A análise crítica, por parte das empresas, dos processos e práticas de RH e seus subsistemas pode permitir um planejamento e a tomada de decisões eficazes quanto à estratégia a ser adotada para capacitação das pessoas, tendo por base modernas concepções fundamentadas nos princípios da *learning organization*.

A emergência de temas como “organização que aprende” e “gestão do capital intelectual” provocam, nas organizações, a busca de modelos práticos para operacionalizar a estratégia estabelecida e que propicie a adequada gestão do conhecimento. A partir disso, as empresas podem desencadear processo de mudança que, posteriormente, se apresente inconsistente frente à cultura e ao contexto existente. Podem também incorrer em modernas concepções e inovações que não são tão novas assim.

### 3.4 A QUESTÃO DA INOVAÇÃO E DOS MODISMOS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Considerando que a difusão, a adaptação e a sustentação de tecnologias ou processos de gestão, em sua maioria importados, se dão através de vários agentes, Caldas e Wood Jr. (1999) destacam entre os principais agentes divulgadores:

- instituições de ensino técnico e superior de negócios;
- meios de comunicação, jornais de grande circulação, livros de gestão, publicações e revistas especializadas em negócios Segundo Caldas e Wood Jr. (1999, p.38), esses meios de comunicação têm sido fundamentais

*“na reprodução e difusão de referências empresariais importadas. Divulgando biografias de ‘supergerentes’ e casos de sucesso, ela alimenta o imaginário do empresariado local e semeia o terreno para a importação”.*

- categorias profissionais: consultores de administração, analistas de treinamento, professores e conferencistas. Para Caldas e Wood Jr. (1999, p.38):

*“Tais categorias profissionais atuam pelo prestígio e domínio do ‘conhecimento escasso’ que possuem como legitimadores e impulsionadores do consumo cada vez mais intenso de tecnologias importadas. Além de agir como agentes de importação direta, essas categorias também podem atuar como agentes de importação indireta (...) e agentes de importação indireta, ao escrever eles próprios literatura ‘nacional’ que apenas reproduz idéias ou conceitos importados.”*

A administração de empresas não é uma ciência exata. Mesmo possuindo seus próprios princípios, também se socorre das demais ciências como psicologia, contabilidade, biologia, economia, entre outras. Uma das características da administração ou da gestão é estar aberta às novidades e à mudança. Tanto que a maioria das teses acadêmicas inicia se referindo às mudanças que geram impactos ao campo da gestão. O ambiente se altera com rapidez, e isso acontece também com as idéias.

Nesse contexto, basta acessar as revistas especializadas de gestão para perceber que proliferam os modelos de mudança. Muitas vezes assimilados sem a mínima crítica, podem conduzir também aos modismos. Motta (2000, p.xvi) adverte que se deve ter cautela, pois *“cada um se apresenta como único, completo e suficiente, ou a alternativa inusitada de sobrevivência”*. Os modismos podem apresentar pequenas variações, em sua maioria simplistas, porém são embalados em uma linguagem capciosa ou tonitruante. Nesse sentido, Motta (2000, p.xvii) assinala:

*“Muitas vezes, usa-se a expressão ‘modismo’ no seu sentido pejorativo, de ver modelos como fúteis, passageiros, escondendo, em capa diferente, essências já conhecidas. De fato, na medida de sua repetição, desgaste ou descrédito, se faz reutilização de modelos dissimulando-os em novas aparências. Reemergem de forma a parecerem uma novidade necessária.”*

Todavia, a adoção de modismos tem um lado positivo para a imagem da organização, qual seja, a adoção de modismos faz com que elas sejam vistas como modernas, inovadoras e adaptando-se à turbulência da modernidade. É inegável que essa postura, por parte das empresas, traz ganhos de imagem, às vezes maiores do que os resultados práticos intrínsecos ao processo, e em consequência essa imagem auxilia na venda de produtos e serviços.

É importante destacar a percepção crescentemente crítica, na mídia dos negócios, mas especialmente nas academias, quanto à importação e adoção de idéias e práticas gerenciais que logo se mostram modismos. Observam Caldas e Wood (1999, p.86) que as críticas também se estendem a gurus de negócios, em especial consultores de administração:

*“O principal argumento desses críticos é que consultores seriam os principais agentes, na sociedade, do processo de criação, difusão e comercialização de modismos administrativos, disfarçados em ‘pacotes’ de intervenção e mudança organizacional. Tais críticos argumentam que consultores tendem a disseminar tais pacotes, para em seguida abandoná-los e trocá-los por novas panacéias, com a intenção de gerar uma demanda contínua e portanto um mercado auto-sustentado para si mesmos.”*

São muitos os exemplos de “modismos” no campo da gestão, e também são elevados os custos para entrar e sair de tais equívocos, mas, na maioria das vezes, o saldo para a organização é uma dose elevada de descrédito junto aos funcionários. Nesse sentido, Abrahamson<sup>3</sup> e Abrahamson e Fairchild<sup>4</sup> (1997 apud Caldas e Wood Jr., 1999, p.86), alertam:

*“Ano após ano, empresas gastam milhões de dólares na adoção da última panacéia gerencial (...), freqüentemente em nome da busca frenética pelo Santo Graal da competitividade local e global. E, ano após ano, tais panacéias aparecem em volume crescente, sua demanda expande-se em proporções impressionantes, enquanto sua longevidade tem caído cada vez mais.”*

A preocupação com os modismos não se expressa apenas no meio acadêmico. Netz (1998, p.54), em reportagem na revista *Exame* intitulada “Não rasgue dinheiro”, informa que os jornalistas ingleses Micklethwait e Wooldridge, autores do livro *Os bruxos da administração*, batizam estes tempos de “Época da Ansiedade” e assim se pronunciam quanto ao desperdício que as empresas cometem:

*“Muitas empresas acabam malbaratando seus recursos. Uma parte apreciável das verbas é gasta com os gurus da auto-ajuda, charlatões e enganadores que vicejam nos circuitos de conferências e seminários graças à perplexidade corporativa.”*

---

<sup>3</sup> ABRAHAMSON, E. Management fashion. *Academy of Management Review*, v.21, n.1, p.254-285, 1996.

<sup>4</sup> ABRAHAMSON, E.; FAIRCHILD, G. *Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes*. Estudo apresentado durante o encontro anual da Academy of Management. Boston, MA, ago. 1997.

Nessa perspectiva, os novos modelos se utilizam de fragmentos de algumas teorias já consolidadas, porém apresentadas a partir de analogias ou metáforas. Observa-se que a mídia impressa direcionada aos negócios tem enorme interesse na divulgação de modismos, pois boa parte de seu faturamento provém de matérias sobre livros e da área de gestão. Uma leitura mais crítica permite observar que grande parcela da mídia especializada se refere às novas práticas da gestão com uma conotação, não só inovadora, mas como sendo elas um “achado caído do céu”, ou seja, não se percebe o cuidado com a fundamentação teórica. Por se apresentar de forma superficial, qualquer novidade transforma-se em verdade absoluta. O risco é de que os modelos que tomam a forma de metáforas fujam da essência do tema, falseando-se, desse modo, a realidade que se pretende desvendar.

## 4

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 4.1 UMA APROXIMAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Para serem obtidas respostas à questão de pesquisa proposta, realizou-se uma pesquisa exploratória combinada com o método Estudo de Caso. Buscou-se, através da apresentação de alguns exemplos considerados ilustrativos quanto ao que vem sendo relacionado à gestão do conhecimento, através da implementação de Universidades Corporativas, ressaltar a relevância da questão proposta, bem como subsidiar a elaboração de algumas considerações que têm por objetivo contribuir para a compreensão do contexto em que emerge o conceito de Universidade Corporativa.

Adicionalmente, houve a necessidade de realização de uma investigação mais detalhada em uma empresa que já possuísse uma UC. Isso se fez necessário porque a leitura dos atributos, objetivos e intenções das UCs implantadas no Brasil apresenta-se de forma muito idealizada, quando se consideram os relatos feitos em palestras e artigos ou a própria divulgação institucional das empresas. Essa assertiva baseia-se nas constatações propiciadas através de um questionário aplicado à Universidade Datasul com objetivo de se ter, ainda quando da elaboração do projeto de pesquisa (dezembro de 2000), informações que, minimamente, indicassem o estado da realidade das Universidades Corporativas. Em contato

posterior, constatou-se que o treinamento oferecido pela UC Datasul era destinado, com prioridade, aos clientes que compram seus sistemas de informação de gestão e que, naturalmente, necessitam de treinamento para poderem fazer bom uso dos produtos (softwares) adquiridos. A partir de então, procurou-se realizar um estudo de caso na UC do BankBoston, o que resultou em um mapeamento da UC em diversos aspectos, embora a possibilidade de coleta de dados tenha ficado aquém do planejado.

Para tecer considerações acerca de como a imagem da UC vem sendo apresentada, recorreu-se a inúmeras reportagens veiculadas em revistas e jornais.

Efetuuou-se também extensa pesquisa bibliográfica para obtenção da base de sustentação teórica, no que se refere aos temas: RH, T&D, educação empresarial, transformação organizacional, capital humano, estratégias corporativas, necessidade do conhecimento nas organizações, criação do conhecimento, modismos e teorias de mudança organizacional.

## 4.2 MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, contando com Estudo de Caso.

Conforme Yin (2001), o método do Estudo de Caso é uma entre as diversas maneiras de serem realizadas pesquisas. Cada maneira ou método apresenta vantagens e desvantagens. A escolha depende, basicamente, das seguintes questões:

- tipo de pesquisa;
- controle sobre os eventos;
- contraposição entre fenômenos históricos versus fenômenos contemporâneos.

Segundo Yin (2000, p.19), a utilização do Estudo de Caso tem sido a estratégia preferida nas seguintes situações:

*“Quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos ‘explanatórios’ com dois outros tipos – estudos ‘exploratórios’ e ‘descritivos’.”*

O Estudo de Caso tem como vantagem focalizar acontecimentos recorrentes sem que se necessite a aplicação de controle sobre eventos comportamentais, isso porque se pode utilizar, entre outras técnicas, a observação direta, bem como uma série sistemática de entrevistas (Yin, 2000).

Na mesma lógica, para Roesch (1999), Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo e recente dentro de seu contexto. Difere do método histórico, por se referir ao presente. Pode trabalhar com evidência tanto quantitativa como qualitativa e não requer um modo único de coleta de dados. É mais apropriado classificá-lo como de abordagem qualitativa, porque com freqüência inicia com um esquema conceitual fraco.

A falta de um esquema conceitual rígido indica maior flexibilidade na análise dos resultados. O Estudo de Caso como estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório, com o objetivo de levantar questões e hipóteses para futuros estudos.

A escolha do Caso como estratégia de pesquisa para análise da Universidade Corporativa foi norteadada pela maior aproximação ao conceito do que é a Universidade Corporativa, conforme disponibiliza a literatura pertinente.

### 4.3 SUJEITOS

Além das entrevistas semidirigidas realizadas diretamente com os sujeitos do processo, a partir do contato com a UC do BankBoston, procedeu-se à aplicação de questionários individuais, via Internet, e pessoalmente para os sujeitos usuários (“alunos”) e clientes internos ou externos que utilizam os serviços, cursos, programa da Universidade Corporativa. A escolha se deu depois de verificadas a estrutura organizacional, o público-alvo da UC e os diversos cargos funcionais. Realizou-se um total de três entrevistas semidirigidas, e foram aplicados 60 questionários: 26 pessoalmente e 34 via Internet.

### 4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados baseou-se em fontes documentais, entrevistas semidirigidas e aplicação de questionários pessoalmente ou via Internet. Algumas dessas possibilidades de coleta de dados foram exclusivas para o BankBoston; as demais contribuíram também para a obtenção de dados aos exemplos ilustrativos à compreensão do estudo.

#### 4.4.1 Fontes documentais

As fontes documentais, referentes a material institucional oferecido pela Boston School do BankBoston, na forma de um prospecto de divulgação da UC aos funcionários, bem como reportagens veiculadas em jornais e revistas, palestras, seminários, apostila em cursos, foram de grande valia para a caracterização da Universidade Corporativa.

#### 4.4.2 Entrevista individual

As entrevistas individuais semidirigidas, em número de três, foram realizadas pessoalmente com indivíduos considerados “chave” na questão da implantação, manutenção e operacionalização da Universidade Corporativa do BankBoston.

Essas entrevistas, conforme roteiro básico (vide Anexo 1), foram aplicadas com base nos ensinamentos de Roesch (1999, p.169):

*“Em entrevistas, o pesquisador pode obter outros dados. A ‘citação direta’ permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.”*

A aplicação das entrevistas individuais semidirigidas sofreu algumas limitações em decorrência inesperada do não-consentimento para se efetuar gravação em fita-cassete, pelo que se tomou o maior cuidado nas anotações dos depoimentos. Além disso, as entrevistas foram realizadas na companhia de um colega de trabalho, para que houvesse uma isenção maior por parte do pesquisador. Também não foi concedido acesso a fontes documentais como projeto de implantação, relatório de implantação, de divulgação, de avaliação, plano estratégico, planos de capacitação, descrição de programas, entre outros, como era esperado. Obteve-se apenas material institucional referente à divulgação interna do que é a UC, o que, de algum modo, evidencia o quão difícil é se penetrar no mundo das instituições financeiras.

#### 4.4.3 Questionário aplicado pessoalmente e via Internet

Foram remetidos via Internet ou entregues pessoalmente 103 questionários em São Paulo (SP), na sede do BankBoston, e nas três agências do banco em Porto Alegre (RS).

Utilizou-se escala de reações com variação de 1 a 6, destinada a sondar a percepção sobre dez itens relacionados à UC, como pode ser visto no Anexo

2. Foram obtidos em retorno 60 questionários com a seguinte distribuição:

- diversas agências de São Paulo: 34 questionários;
- Agência Carlos Gomes – Porto Alegre: 10 questionários;
- Agência Moinhos de Vento – Porto Alegre: 8 questionários;
- Agência Praia de Belas – Porto Alegre: 8 questionários.

Os questionários tiveram como objetivo identificar a percepção dos usuários da Boston School quanto a alguns itens: facilidades para realizar treinamento, qualidade dos produtos e serviços, instrumento de retenção de talentos, diferença da UC em relação ao T&D, vantagem competitiva, apoio da direção, etc. (vide Anexo 2 ao final).

## 4.5 ANÁLISE DE DADOS

### 4.5.1 **Análise dos conteúdos provenientes das fontes documentais e das entrevistas semidirigidas**

As fontes documentais provenientes de jornais, revistas e dos documentos disponibilizados, em especial, pelo BankBoston, bem como o conteúdo das entrevistas individuais semidirigidas, foram analisados à luz da literatura pertinente, buscando-se ressaltar como vem se caracterizando a Universidade Corporativa.

### 4.5.2 **Tratamento estatístico**

Os questionários aplicados via Internet e pessoalmente sofreram tratamento estatístico parametrizado via utilização do software “Sphinxs”. O tratamento estatístico realizado foi a análise univariada (frequência das respostas). Também foram feitos cruzamentos de acordo com o perfil dos participantes da pesquisas.

## 5

### RESULTADOS DA PESQUISA

#### 5.1 IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: EXEMPLOS ILUSTRATIVOS À COMPREENSÃO DO ESTUDO

Empresas e instituições que adotam UC ou estão em preparação para implantar a sua, no Brasil, são apresentadas no Quadro 3.

As informações que caracterizam os dez exemplos ilustrativos a seguir são provenientes de consultas a *sites* da Internet, jornais, revistas especializadas, seminários e divulgação institucional das empresas. A quantidade e a qualidade das informações referentes a cada exemplo ilustrativo variam de acordo com o que possibilitam as fontes documentais disponíveis. Os exemplos ilustrativos não são homogêneos e visam, justamente, apresentar um levantamento que diz da diversidade com que vem se caracterizando o que se denomina UC.

**Quadro 3: Empresas/instituições que possuem universidade corporativa ou pretendem implantar**

ACCOR	DATASUL	LOSANGO	SIEMENS
ALCOA	ECT	MARCOPOLO	SOFTWAY
ALGAR	ELMA CHIPS	MARTINS	SOUZA CRUZ
ALL- LOGÍSTICA	EMBRAER	MCDONALD'S	TAM
AMBEV	FIEC-CE	MONSANTO	TELEMAR
AMIL	FIESC	MOTOROLA	TIGRE
ARBRAS	FORD	NATURA	TV BAHIA
ASSOCIL	GESSY LEVER	NESTLÉ	ULLIAN
BANKBOSTON	GM	NOVARTIS	UNIMED-RJ
BRASILELECOM	HSBC	PICCADILLY	VARIG
CARREFOUR	ILLY DO CAFÉ	RENNER	VISA
CEF	INSS	RHODIA	VOLKSWAGEN
CITIBANK	KRÜGER	SECOVI	XEROX
CREDICARD	LEADER	SEBRAE-RS	SESI-TO

### 5.1.1 Accor Brasil

A Accor Brasil foi incluída pela quinta vez consecutiva no guia “100 melhores empresas para você trabalhar” (Exame, 2001), sendo uma das doze empresas que marcaram presença em todas suas cinco edições. Conforme informações obtidas nesse guia, a Academia Accor – Universidade de Serviços é apontada como um dos principais atrativos da organização, em função de seus programas educacionais.

A Accor Brasil, nova identidade corporativa do Ticket-Grupo de Serviços, é a maior filial mundial do Grupo Accor da França. No Brasil há 25 anos, iniciou com a administração de restaurantes em terminais rodoviários, aeroportos e parques de lazer. Reúne vinte marcas nos segmentos de Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e Marketing. Suas marcas mais conhecidas são Ticket Restaurante, Incentive House, Ticket Informática, Ticket Combustível, Ticket Alimentação e Carlson Wagonlit Travel (operadora de viagens de negócios). Em 1996,

expandiu suas atividades para a hotelaria – com as marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Parthenon. Seus principais números, obtidos em seu *website* (Accor Brasil, 2001), em 30 de setembro de 2001, são:

- volume de negócios em 2000: R\$ 4,5 bilhões;
- funcionários: 23.000;
- unidades hoteleiras: 94;
- treinados na Academia em 2000: 16.000.

Conforme informações institucionais fornecidas pela empresa em seu *website*, a Academia tem como missão:

*“...a educação continuada através do conceito ‘Ensinar a Ensinar’ e ‘Aprender a Aprender’, promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, o desenvolvimento da comunicação interna e externa, a constante pesquisa e inovação gerencial e a multiplicação e sinergia dos conhecimentos adquiridos pelas Unidades de Negócio em seus campos específicos de atuação.” (Accor Brasil, 2001)*

A Academia, aberta em 1992, foi das primeiras no Brasil a ser criada nos moldes de uma Universidade Corporativa. Tem como objetivo estratégico a formação dos funcionários da Accor Brasil, distribuídos em Unidades Estratégicas de Negócio, que congregam as marcas do grupo no Brasil. Seus principais eixos de atuação são:

- programação aberta: programas básicos de formação multidisciplinar que abrangem as relações humanas e a gestão; a qualidade em prestação de serviços; as áreas comercial e de marketing; as finanças e a gestão; a técnica e a tecnologia de serviços; e a informática aplicada às empresas do grupo.
- programas de formação, campanhas educacionais ou motivacionais e consultoria. Concepção e implementação de programas específicos;
- programas estratégicos, que visam a divulgação dos valores e da cultura da empresa.

Os programas de formação são ministrados por consultores da Academia, por profissionais das Unidades de Negócio ou por consultores externos contratados. É mantido, também, um intercâmbio com sua similar francesa, a Academie Accor – Université de Services, desde 1985. (Accor Brasil, 2001)

A Academia tem seu campus em um terreno de 5.600 m<sup>2</sup>, ligado ao Novotel Campinas, utilizado para a hospedagem dos usuários. Um prédio de dois andares, com sete salas de aula, todas com um suporte multimídia integrando áudio, vídeo, microcomputadores, circuito interno de TV e som. Possui também seis espaços para trabalho em subgrupo, auditório, gráfica com equipamentos de computação gráfica, onde são confeccionados os materiais didáticos utilizados nos programas de formação. Está capacitada para transmitir, via satélite, programas à distância. Essa estrutura está à disposição para locação ao público externo. Objetivando o equilíbrio financeiro, a Academia vende seus serviços às marcas e funciona como uma unidade de apoio. (Accor Brasil, 2001)

A Academia iniciou em 1992; anteriormente, foram constatadas dispersões de esforço, perda de economia de escala e falta de continuidade nos programas. Havia, ainda, outras evidências que se transformaram em desafios:

*“Preparar os recursos humanos para enfrentar o futuro. Integrar as ações de formação aos processos de mudança da empresa. Criar um elo que permitisse difundir valores e culturas comuns. Propiciar sinergia entre marcas/produtos e profissionais. Fazer com que as ações de formação se multiplicassem para todo o País.” (Accor Brasil, 2001)*

Inicialmente, foram feitos estudos sobre centros de treinamento do Brasil e no mundo. A Accor Brasil concluiu que a solução era a universidade de empresa. Assim foi criada a Academia Accor – Universidade de Serviços, única fora da França, com os seguintes objetivos:

*“Ser uma resposta a uma necessidade estratégica da empresa de buscar o aperfeiçoamento da prestação de serviços para obter a satisfação do cliente. Ter como meta ensinar a ensinar e aprender a aprender. Ser uma ferramenta de formação, cultura, comunicação e mudanças.”*

*Ser o símbolo da imagem e da qualidade da empresa.” (Accor Brasil, 2001)*

Quanto ao local dos treinamentos, 60% são realizados na própria Academia, e os demais, fora.

Segundo informa a empresa em seu *website*, as principais mudanças provocadas com a instalação da Academia são:

- a formação passou a ser assunto estratégico, sendo tema permanente no Comitê de Direção da Accor Brasil;
- os programas desenvolvidos para as marcas integram seu Plano de Formação, e as marcas estão atreladas ao planejamento estratégico da Accor Brasil;
- com a orientação da Academia, a direção da marca, os responsáveis por RH e os gerentes operacionais se envolvem na concepção dos programas;
- o conceito de gerente-formador tem aplicação prática. Junto com os consultores da Academia, os gerentes assumem o papel de animadores dos programas, permitindo identificar futuras necessidades;
- as avaliações dos programas, tanto por parte dos treinandos como dos diretores das marcas, confirmam que esses programas atendem às expectativas e refletem as reais necessidades da empresa;
- os funcionários percebem que a empresa está disposta a contribuir para seu desenvolvimento;
- economia de escala: programas desenvolvidos para determinadas marcas começam a ser expandidos a outras, diluindo seu custo de preparação e aproveitando-se a experiência obtida nas aplicações dos mesmos.
- a Accor Brasil já serve de modelo para outras empresas, que a procuram para discutir em profundidade as ações de formação. (Accor Brasil, 2001)

Na estrutura administrativa da Academia encontra-se um Conselho Consultivo, constituído por todos os diretores das marcas, cujo presidente é o presidente da Accor Brasil. Esse conselho define a estratégia de funcionamento e a imagem da Academia, discute e aprova o Plano de Formação, as prioridades e o orçamento anual, e acompanha os resultados e as necessidades de treinamento. (Accor Brasil, 2001)

A direção executiva da Academia está a cargo de uma diretora. O Conselho Técnico é formado por todos os responsáveis por RH das diversas marcas do grupo empresarial. A equipe da Academia Accor se compõe de um gerente de pedagogia, responsável pelos consultores internos, externos e das marcas; uma gerência operacional, que cuida da hospedagem, alimentação, animação e lazer; uma gerência administrativo-financeira; um responsável pela comunicação e documentação; e um responsável pelo suporte didático, como material didático e audiovisual. (Accor Brasil, 2001)

### 5.1.2 Algar

O Grupo Algar, genuinamente nacional, com sede em Uberlândia (MG), constitui-se de um complexo de 23 empresas, 7 mil funcionários e faturamento de R\$ 1,1 bilhões, e que atua nas áreas de telecomunicações, agribusiness, serviços e entretenimento. Classificou-se como o sexto colocado no guia “100 melhores empresas para você trabalhar” (Exame, 2001, p.45), e sua Universidade Corporativa é considerada *benchmark* no mercado.

Esse grupo tem seu principal foco em telecomunicações, tanto que a divisão Telecom é responsável por cerca de 80% da receita de sua holding. O grupo detém sólida experiência operacional de mais de cinquenta anos. Além da telefonia fixa, tem abrangido também, nos últimos anos, novas tecnologias e novos mercados de telefonia celular, serviços de *call center* e redes óticas para interconexão de longa distância. (Algar, 2001)

A Algar Universidade Corporativa (UniAlgar), criada no final de 1998, tem como missão: *“Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua.”*(Algar, 2001)

Em 2001 estão sendo oferecidos os seguintes programas:

- **Algar Capacitação Essencial:** formação de potenciais sucessores e talentos com potencial diferenciado, dirigido a executivos com menos de dois anos em posição gerencial.
  - **Programa de Gestão Avançada I:** reciclagem e aperfeiçoamento de executivos com mais de dois anos em posição gerencial.
  - **Programa de Gestão Avançada II:** reciclagem e especialização dos Acionistas, Comitê Executivo da Algar e Diretores Superintendentes das empresas do Grupo.
  - **Programa Estratégico de Formação:** destinado a todos os “associados”, contemplando cursos e eventos com temas e conteúdos de grande atualidade, selecionados de acordo com o impacto que possam ter na melhoria dos resultados ou com a urgência ou prioridade fixada pelo Grupo, ou qualquer de suas empresas.
  - **Programa de Gestão de Processos:** dirigido a todos os “associados”, visa sensibilizar para a necessidade de revisão constante dos processos com foco na otimização de resultados econômico/financeiros e qualitativos, provendo o aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas do Grupo.
  - **Programa de Cidadania Corporativa:** projetado para todos os “associados”, visando a divulgação dos princípios e valores que constituem a cultura do Grupo Algar.
  - **Programa de Tecnologia da Informação:** destinado aos associados da Divisão Telecom, objetiva fornecer subsídios para atuação e compreensão desse setor.
- (Algar, 2001)

Uma peculiaridade da UniAlgar é que, em todos os cursos de treinamento, os funcionários só ganham certificação depois que desenvolvem um projeto de negócio possível de ser executado dentro da empresa. Segundo Elizabeth Amaral, coordenadora da UniAlgar, essa é a diferença prática das Universidades Corporativas para as simples áreas de treinamento encontradas em praticamente todas as empresas. O conteúdo programático dos cursos é alinhado às estratégias dos novos negócios, e o aproveitamento dos alunos-funcionários se traduz em projetos de impacto na saúde financeira da empresa. (Algar, 2001)

A proposta da UniAlgar, segundo Knijnik (2001), é direcionar seus produtos e serviços para os seguintes públicos:

- todos os associados do Grupo Algar;
- clientes e fornecedores;
- parceiros estratégicos.

Todavia, as entrevistas realizadas com usuários da UniAlgar por Knijnik apresentam a seguinte percepção, quanto à oferta de treinamento aos vários públicos propostos:

*“A atuação ainda está mais voltada para executivos... se eu pegar a camada de baixo, eu ainda não vejo a Universidade influenciando uma mudança naquele contexto anterior. Agora é que começa a expandir seus treinamentos a outros níveis, inclusive treinamento a distância.” (entrevista cedida a Knijnik, 2001, p.76)*

Quanto à percepção de que a UC se direciona apenas aos denominados “associados”, é importante a declaração de outros entrevistados por Knijnik (2001, p.76):

*“A UniAlgar foi inaugurada em 1998, num grande evento que reuniu cerca de quinhentos convidados entre consultores, representantes da comunidade, associados, fornecedores e clientes.”*  
*“Primeiro o objetivo era trabalhar com o nível de executivos, trezentos a quatrocentos pessoas, depois estender aos*

*demais. Uma coisa é trabalhar com trezentas, quatrocentas pessoas e outra coisa é trabalhar com quatro mil pessoas”.*

É de se destacar que, enquanto as publicações especializadas em negócios, como a revista *Exame*, se referem à UniAlgar como *benchmark*, no mercado, para as demais empresas que planejam criar suas Universidades Corporativas, no sentido de ressaltar que entre os principais atrativos “a *Universidade Corporativa Algar é considerada benchmark no mercado*” (Exame, 2001, p.45), Knijnik (2001, p.76) observa que “na prática a atuação da UniAlgar ainda não contempla os vários públicos, somente os funcionários e entre estes, principalmente os executivos”.

Das pesquisas de Knijnik (2001) depreendem-se, também, algumas contradições, quanto à efetiva ação dessa UC. Isso porque Meister (1999) pondera que o uso de modernas tecnologias, aliadas à definição de uma estratégia tecnológica de ensino-aprendizagem, é um componente fundamental para a implementação da Universidade Corporativa. Nesse sentido, teoricamente, a UniAlgar tem como estratégias educacionais aplicar as melhores técnicas de ensino disponíveis no mundo.

Porém, um dos entrevistados assim se refere, com relação ao uso de tecnologias de informação aplicadas à aprendizagem:

*“Hoje a UniAlgar ainda não consegue me fornecer, mas eu acho que o ensino à distância vai ser a metodologia da UniAlgar mais forte no futuro. Hoje ela só tem pilotos, e eu como cliente não posso dizer que estou sendo atendido na minha necessidade ainda.” (entrevista concedida a Knijnik, 2001, p.78)*

Destaca-se, também, que a metodologia básica de aprendizado da UniAlgar centra-se em Estudos de Caso. Segundo sua proposta, essa metodologia oportuniza aos participantes viverem a história; terem experiência real; terem maior envolvimento e exercitarem o poder de decisão; e uma forma de serem passadas as tradições da Empresa e de educar as pessoas como elas devem comportar-se (Knijnik, 2001).

A metodologia utilizada apresenta-se contraditória. Qual o poder que a UniAlgar tem para educar as pessoas *‘como elas devem comportar-se’*? Mesmo se se considera que isso é de fato possível, através de técnicas eficazes de treinamento (quicá de adestramento), não estaria em contradição com a possibilidade de desenvolver o participante em capacidade ou habilidade de “exercitar o poder de decisão”?

### 5.1.3 AmBev

Criada em 1995 pela Companhia Cervejaria Brahma, a Universidade da AmBev, nome que recebeu depois da fusão da companhia com a Antarctica, em abril de 2000, teve seu embrião no antigo Instituto Brahma fundado em 1991, para gerir programas de formação e de especialização para o pessoal da rede de distribuidores Brahma/Skol. A UB, como é chamada internamente, tem como seu *dean* o famoso palestrante Luiz A. Marins Filho. *“Nunca quisemos ter uma sede física. A universidade é virtual”*, diz Maurício Luchetti, diretor de Recursos Humanos da AmBev. As atividades são desenvolvidas nas unidades da companhia ou em hotéis, salas do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e outros locais. Além disso, a empresa possui, desde 1999, uma TV corporativa, um sistema fechado de televisão que transmite, uma vez por semana, em dois horários distintos, temas sobre vendas e atendimento. (Izidoro, 2001; Salvador, 2000)

A Universidade também oferece sessenta módulos de cursos na Intranet, e tanto a avaliação quanto a emissão de certificado se dão à distância. A Universidade AmBev mantém o Master in Business AmBev, que toma emprestada a sigla dos famosos cursos de administração de negócios, mas apresenta significado diferente. O curso é realizado em dez módulos e busca tornar os participantes conhecedores da cadeia produtiva da companhia. Em 2000, a empresa investiu R\$ 10 milhões na área de educação, valor que deverá alcançar R\$ 13 milhões em 2001. (Izidoro, 2001; Salvador, 2000)

#### 5.1.4 Associl

A Universidade Corporativa Associl (UCA), localizada em São Paulo (SP), busca favorecer o desenvolvimento profissional do cirurgião-dentista. Seu diretor-executivo, Antonio C. Silveira, se pronuncia em defesa da criação da UC:

*“Em países mais avançados, a criação das universidades corporativas está contribuindo com a otimização dos processos visando a um crescimento sustentável em uma economia de margens cada vez mais contidas.” (Cartas..., 2000, p.a2)*

A justifica contida na declaração anterior carece de uma análise mais aprofundada, pois, na leitura consultada, essa é uma abordagem nova, quanto à força das UCs nas economias mais avançadas. É de se perguntar se as UC têm, por si próprias (ou de *per se*), tamanha força que as qualificaria a serem uma variável tão intensa a ponto de influírem fortemente no desempenho da economia.

#### 5.1.5 Datasul

A Datasul, empresa que vende softwares para sistema informatizado de gestão e tem sede em Joinville (SC), optou por destinar seus cursos ao público externo. *“Pretendemos atingir o consumidor de nossos produtos, os fornecedores e outras pessoas que interagem com a empresa”*, explica Mauro Corte Real, diretor da Universidade Datasul. A empresa fez parcerias acadêmicas para desenvolver curso seqüencial de sistemas informatizados de gestão. Hoje são três turmas, cada uma com 35 alunos. (Software..., 2001)

As aulas são dadas no campus da UDESC, instituição responsável pela seleção dos candidatos, e 75% ocorrem em laboratório. O semestre custa R\$ 1,8 mil por aluno. Os recursos ficam com a Universidade. A Datasul oferece bolsas que cobrem até 50% do valor do curso, que tem duração de dois anos e meio. (Software..., 2001)

O objetivo é a disseminação da marca Datasul e a fidelização a seus softwares. A empresa ainda fornece softwares do sistema de gestão sem custo para cursos superiores de Informática e Administração. A universidade Datasul tem unidade de negócios e, ao contrário das demais, gera faturamento de R\$ 3,5 milhões por ano. (Software..., 2001)

Já o jornal *Gazeta Mercantil* de 1º de agosto de 2000, em reportagem sob o título “Web dá impulso ao treinamento à distância” (Pinto e Vilella, 2000), assim se refere à Universidade Datasul: a Datasul começou a seguir o modelo da UniAlgar para disseminar conhecimento entre seus 2 mil funcionários e 2,1 mil clientes espalhados por todo o território nacional, mas, ao contrário da empresa mineira, decidiu estender seu foco para os clientes que compram seus diversos pacotes.

Essa estratégia segue a proposta de que “*a universidade é um centro de custos e precisa gerar lucros, ser auto-sustentável*”, explica Alice Feuser, gerente-executiva da Universidade Datasul (Pinto e Vilella, 2000). As projeções da empresa indicam que, a partir do próximo ano, os treinamentos on-line deverão responder por um faturamento de R\$ 5 milhões. Esse valor poderá registrar um crescimento de até 20% até 2003. Como o projeto ainda é recente, Feuser acredita que só após os primeiros seis meses será possível medir o retorno financeiro das equipes técnicas treinadas.

A empresa divulga que os princípios que regem a Universidade Datasul On Line são:

- treinamento em qualquer lugar a qualquer momento;
- no ensino à distância, busca ter os melhores professores, a melhor didática, a melhor metodologia de ensino, ou seja, o melhor de tudo, disponível em todos os lugares e em qualquer horário;
- no treinamento On Line não há o limitante “tempo de aula”;

- turmas bem dimensionadas (orientação pedagógica adequada); embora o multiplicador tenha um limite físico de tempo, todo treinando tem espaço e resposta para suas dúvidas. Além disso, na interação direta com o computador, se o treinando erra, pode repetir quantas vezes deseja, sem nenhum problema;
- adequação do treinamento às características de cada pessoa;

A Universidade Datasul On Line disponibiliza biblioteca virtual com *links* para *websites* e artigos relacionados aos assuntos de cada curso.

### 5.1.6 Illy do Café

A Universidade Illy do Café foi criada a partir de um convênio entre a Universidade de São Paulo (USP) e a empresa italiana torrefadora Illycaffè, que atua na seleção da matéria-prima de café. A empresa é uma das principais fornecedoras do mundo do chamado café expresso. O foco de atuação da Universidade é o aperfeiçoamento da produção de café e a qualificação dos profissionais que trabalham com o produto. O lançamento ocorreu em abril de 2000, com o encontro de presidente da empresa, Ernesto Illy, e o reitor da USP, Jacques Marcovitch. (Canecchio, 2000)

Para estabelecer padrão de qualidade, a Universidade Illy do Café desenvolveu, junto ao Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA), da Fundação Instituto de Administração (FIA), ligado à Faculdade de Economia da USP, cursos para seus fornecedores. No primeiro ano, a Universidade atuou por meio de cursos, palestras, workshops, simpósios para cafeicultores, produtores e empresários do setor. A empresa Illycaffè, instalada em Trieste (IT), que faturou US\$ 160 milhões em 1999, destinou US\$ 150 mil para a criação da Universidade. (Software..., 2001)

A cada dois meses há um evento que dura de um a três dias. Em 2000, foram treinadas 338 pessoas. No primeiro semestre de 2001, 292 pessoas. O

local dos cursos mudou. No ano 2000, eles aconteceram em São Paulo, Ribeirão Preto, Uberlândia e Poços de Caldas. Em 2001, a equipe decidiu deslocar-se para as regiões de plantio. A universidade Illy preocupa-se também com o bar. Os cuidados estão concentrados na forma de preparar o café expresso, para que ele tenha melhor aroma e corpo, e uma espuma perfeita. (Software..., 2001; Canecchio, 2000)

### 5.1.7 Krüger

A Krüger Universidade Corporativa (KUC), primeira Universidade Corporativa do Rio Grande do Sul, foi lançada, oficialmente, em setembro de 2000, no Centro de Eventos da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS). O presidente do Grupo Krüger, da Krüger Logística e Expresso Conventos, Elso Krüger, assim se pronunciou sobre a KUC: *“Vamos ofertar esse serviço ao mercado para capacitar as pessoas em todas as questões do desenvolvimento da cadeia produtiva, tanto nas relações profissionais como humanas.”* (Paz, 2000)

A universidade tem como objetivo oferecer cursos para ajudantes de transportes, conferentes, coordenadores, gerentes e motoristas.

A KUC nasceu ofertando quatro salas de aulas, duas em Campo Bom e duas em Porto Alegre, nos prédios dos Centros de Distribuição da Krüger, com capacidade para quarenta alunos em cada sala. Seu presidente também declarou seus planos:

*“Vamos ofertar a capacitação para que o mercado do Estado seja modelo para o Brasil e para o Mercosul. Vamos nos juntar à cadeia gaúcha de ensino, estabelecendo parcerias com universidades gaúchas.”* (Paz, 2000)

### 5.1.8 Piccadilly

A fábrica de sapatos Piccadilly, de Igrejinha (RS), criou, no ano de 2000, a Universidade do Calçado Piccadilly. A empresa realizou uma pesquisa e constatou que os vendedores necessitavam conhecer melhor os calçados femininos que produz. Com esse objetivo, treinou cinco professores, que estão percorrendo as lojas para ensinar aos vendedores, gerentes e balconistas argumentos de venda de sapatos, bem como fornecer informações sobre a forma de produção e detalhes sobre o conforto, para o usuário. A meta é treinar, em três anos, 80% dos profissionais do mercado nacional. Com essa prática, a Piccadilly espera aumentar as vendas, e a Universidade deve ajudar nisso. O curso ambulante já percorreu 35 cidades e certificou 3.300 profissionais. A Piccadilly vai estender o projeto a outros países da América Latina, para os quais destina aproximadamente um terço de sua produção. Paulo Grings, presidente da empresa, declarou que os vendedores estão adorando, pois “*é muito mais fácil vender o que se conhece*”. Segundo Grings, eles estão aprendendo a fazer uma venda técnica (Naiditch, 2000).

### 5.1.9 SoftWay Telemarketing

A maior empresa brasileira de vendas pelo sistema *call center* anunciou, em setembro de 2001, a criação da Universidade Softway. A empresa informa que é a primeira a oferecer cursos universitários exclusivamente voltados à formação e certificação de profissionais na área de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Os participantes, ao final do curso, que tem a duração de dois anos, recebem diplomas de nível superior reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Professores da Universidade Anhembi Morumbi encarregam-se de ministrar as aulas, e a eles cabe também a coordenação do curso. As aulas são *in company*, ou na unidade Vergueiro da SoftWay, em São Paulo. A primeira turma, com quarenta alunos/funcionários, começou as aulas em agosto de 2001. O curso de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) da Universidade Anhembi Morumbi existente

desde 1999 e foi reconhecido pelo MEC com o grau A. A empresa tem um quadro de 2.600 funcionários e possui duas unidades em São Paulo e outra em Florianópolis. Entre seus clientes estão empresas como Credicard, Telefônica, Editora Abril, Amex, Listel, Banco Santander, Citibank, Jornal do Brasil e SINE-SC. Dessa forma, a SoftWay Telemarketing planeja reduzir em 50% seus custos. (Universidade., 2001, p.22)

#### 5.1.10 Ullian

O coordenador da Universidade Ullian, de São José do Rio Preto (SP), Aristides Filho, informa que os temas das aulas serão tratados através de *cases* já vivenciados pelos colaboradores. A Universidade abrirá no futuro próximo mais turmas de seu MBA gerencial e outros programas de formação para colaboradores internos da Ullian, seus clientes e fornecedores. Seu coordenador revela a disposição da empresa em obter o reconhecimento da Universidade Ullian junto aos órgãos oficiais de educação do país, depois que a primeira turma concluir o curso. (Souza, 2001)

#### 5.1.11 Algumas considerações acerca dos exemplos ilustrativos

A partir dos exemplos ilustrativos, algumas considerações podem ser feitas.

Do Quadro 3 pode-se deduzir que o número de UCs implantadas ou em processo de criação é grande. Isso é bastante ilustrativo no sentido de que esse fenômeno está ocorrendo rapidamente no Brasil, a exemplo dos Estados Unidos, conforme observado por Meister (1999). Esse processo de criação ocorre tanto em grandes quanto em pequenas empresas e em todos os setores da economia.

Os objetivos propostos pela Accor, “ensinar a ensinar e aprender a aprender” ou “ser uma ferramenta de formação, cultura”, para sua UC, denotam os mesmos objetivos dos departamentos de T&D, ainda que geralmente expressos com outras palavras.

A peculiaridade referida pela UniAlgar de que os funcionários somente recebem certificação depois que desenvolvem um projeto de negócio possível de ser executado dentro da empresa (considerada essa a diferença prática das universidades corporativas para as simples áreas de T&D) demonstra, claramente, o equívoco de caracterização do modelo UC, pois essa certificação é um detalhe menor. A prática de certificação condicionada ao projeto (que pode ser facilmente implementada por alguns departamentos de T&D, como já ocorre, em alguns casos) é uma diferenciação que por si não explicita a estrutura ou caracterização diferenciada entre UC e T&D. Além disso, observa-se que sua atuação ainda não contempla os vários públicos propostos, mas somente os funcionários (denominados “associados”) e, entre eles, sobretudo os executivos.

Depreendem-se contradições quanto à efetiva ação dessa UC, considerando que Meister (1999) defende que o uso de modernas tecnologias, aliadas à definição de uma estratégia tecnológica de ensino-aprendizagem, é um componente fundamental para a implementação da Universidade Corporativa. Nesse sentido, ainda que a UniAlgar adote como estratégia educacional *aplicar as melhores técnicas de ensino disponíveis no mundo*, um dos entrevistados por Knijnik (2001) declara que a UC não consegue fornecer sequer ensino ou aprendizado à distância.

A leitura da análise realizada na UniAlgar por Knijnik (2001) – mesmo não sendo o fulcro de seu trabalho, aqui várias vezes referido – permite estabelecer um entendimento de que o propalado modelo de Universidade Corporativa exemplificado pela UniAlgar e freqüentemente citado na imprensa especializada e em fóruns de RH, enquanto uma das melhores referências aplicadas, está ainda distante da proposta teórica fundamentada por Meister (1999).

O exemplo ilustrativo da UC da AMBEV remete, de alguma forma, à questão da inovação e dos modismos na gestão contemporânea, quanto ao uso de metáforas, descrito na revisão da literatura deste trabalho. Para fundamentar essa percepção, toma-se a reportagem da revista *Exame* “História de pescador: o caso de sucesso de um consultor que tem vários cursos universitários, doutorado na Austrália, pós-doutorado em Londres – ou apenas uma imaginação fértil”, publicada recentemente, na qual são questionadas algumas das credenciais do *dean* da AMBEV, em especial seu título de Ph.D. e pós-doutorado. A seguir, um trecho da referida reportagem:

*“É sintomático que, além de assinar-se Ph.D. e ser reitor de uma ‘universidade’ corporativa, Marins tenha dado o nome de Universidade do Cavalo para a empresa que criou em 1977, um haras com pistas de treinamento e aulas para profissionais da equitação.” (Cohen, 2001, p.93)*

Aparentemente, a UC da Datasul, empresa que fornece softwares para sistema informatizado de gestão, estaria voltada para capacitar clientes externos, já que optou por destinar seus cursos ao público externo, e seria uma das poucas a apresentar aspectos inovadores quanto ao público-alvo atendido, conforme preconiza Meister (1999). É importante ter-se presente, no entanto, que os produtos por ela vendidos são sistemas especializados de software (conjunto de programas para um determinado processo de computação, incluindo documentação como manuais, diagramas e instruções de operação) para gestão empresarial nas áreas de finanças, logística, manufatura, RH, tecnologia, etc. Evidente que esses pacotes devem incluir o treinamento para seu uso. Ademais, deve-se considerar que é prática normal das empresas que vendem softwares semipersonalizados oferecerem para os clientes que compram seus diversos pacotes o treinamento fundamental, para poderem adaptar e operacionalizar os novos sistemas. Considere-se também que ela fornece a tecnologia instrucional para educação à distancia. Daí que o que se apresenta está muito distante do modelo proposto por Meister (1999) ou da concepção de empresa que aprende e desenvolve, primeiramente, seus clientes internos.

Os exemplos referidos da Associl, Illy do Café, Krüger, Piccadilly e Ullian, pela abrangência restrita da aplicação de suas práticas a públicos ou por se

confundirem com simples treinamento e/ou apoio a vendas, ou ainda pela magnitude de suas pretensões futuras, quanto aos objetivos e práticas, muitas das quais já usuais no mercado, denotam uma banalização do termo “Universidade Corporativa”.

O exemplo positivo Softway Telemarketing, ao oferecer cursos universitários exclusivamente voltados à formação e certificação de seus profissionais, demonstra um aspecto positivo das parcerias das UCs com as universidades tradicionais. Esse caminho, também trilhado por outras UCs, demonstra ser o *upgrade* desse modelo.

Como os exemplos ilustrativos denotam, o que se apresenta como características e práticas de Universidades Corporativas é uma diversidade de colocações nitidamente suportadas em pressupostos diversos e, por vezes, divergentes, que sugerem uma dissonância quanto a sua caracterização, papel e funcionamento. As declarações formuladas, no que se refere às propostas de funcionamento das UCs, demonstram a falta de uma uniformidade conceitual comum do tema junto aos implementadores desse modelo.

## 5.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO SETOR FINANCEIRO:

### O CASO BOSTON SCHOOL

Neste item apresenta-se, de modo mais aprofundado, uma Universidade Corporativa no setor financeiro. Trata-se da Boston School, do BankBoston (na verdade, o FleetBoston Financial). (BankBoston, 2001)

O FleetBoston Financial é o resultado da fusão entre o BankBoston – fundado em 1784, nos Estados Unidos – e o Fleet Financial Group, ocorrida em outubro de 1999. É hoje o oitavo maior banco americano. Com a aquisição do Summit Bancorp, em 2000, o FleetBoston passou a contar com ativos globais de US\$ 220 bilhões e com uma carteira de 21 milhões de clientes, marcando presença em mais de vinte países, com uma rede de 1.700 agências, 250 delas na América Latina. (BankBoston, 2001)

O BankBoston, no Brasil desde 1947, possui 64 agências, 4.121 funcionários e ativos de R\$ 21,1 bilhões, sendo um dos maiores bancos de capital estrangeiro no país. (BankBoston, 2001)

### 5.2.1 BankBoston e Boston School: percepção sob a ótica da imprensa

O BankBoston foi incluído pela quarta vez consecutiva entre as “100 melhores empresas para você trabalhar”, pesquisa da revista *Exame* (2001).

*“A Boston School funcionará como uma universidade corporativa, um centro de excelência educacional que reúna funcionários, familiares, clientes e fornecedores, interagindo com o mundo acadêmico nacional e internacional e estando próximo das fontes de inovação do pensamento.”<sup>5</sup>*

Invariavelmente, a imprensa especializada tem se referido ao BankBoston como uma empresa exemplar, em termos de gestão de pessoas:

*“Você já pensou em um banco aonde as pessoas vêm antes do lucro? O BankBoston é assim. (...) No ano passado, nasceu a Boston School, já considerada uma das mais completas universidades corporativas do Brasil. Aberta também à comunidade, oferece cursos de formação bancária, idiomas e até MBA. (...) Com tantas coisas, não parece que o dinheiro está mesmo em segundo plano nesse banco?” (Exame, 2001, p.77)*

---

<sup>5</sup> BankBoston do Brasil. Departamento de Recursos Humanos. *Fundação BankBoston*. São Paulo: [s.d]. Prospecto.

## 5.2.2 Criação e estrutura da Boston School: a perspectiva gerencial

### 5.2.2.1 Objetivo, bases conceituais e definição

A Boston School foi inaugurada em 28 de abril de 1999, no Dia Mundial da Educação. A intenção partiu do presidente do BankBoston. Seu objetivo inicial foi tirar da mão dos gerentes o treinamento. Declara o gerente da Boston School:

*“A decisão de desenvolvimento não tem que estar na mão dos gestores. O próprio funcionário precisa se desenvolver, e ele é que vai tomar a decisão. Decisão de desenvolvimento que está na mão do próprio funcionário, e não do gestor. Apenas o que é estratégico do Banco continua sendo compulsório.”*

(Na prática, parte do treinamento – em torno de 30% da programação – é de livre escolha e iniciativa do próprio interessado, deixando de ser determinado pelos superiores.)

A Boston School foi concebida para atuar como uma universidade corporativa, um centro de excelência educacional que reúne funcionários, familiares, clientes e fornecedores, interagindo com o mundo acadêmico nacional e internacional e estando próximo das fontes de inovação do pensamento.

Nas palavras do gerente da Boston School, essa UC pode ser definida como: *“Um guarda-chuva estratégico para atender os objetivos de desenvolvimento organizacional em função das estratégias da organização.”*

Note-se que esse gerente reproduz o termo “guarda-chuva” utilizado tanto por Meister (1999) como por Éboli (1999a;b), em suas colocações acerca de UCs.

### 5.2.2.2 Funcionamento

O funcionamento da UC do BankBoston se baseia em:

- programação diversificada;
- diferentes formas de aprendizagem;
- inclusão de familiares no público-alvo;
- instrumento de viabilização do autodesenvolvimento do funcionário;
- recursos avançados de auto-instrução;
- horário de funcionamento de 7 às 22 horas em dias úteis, e aos sábados das 9 às 15 horas.
- acervo para consultas e estudos (livros, multimídia, vídeos, CD-ROMs, Internet, etc.).

A Boston School é dirigida pela diretora de Treinamento e Desenvolvimento e Seleção. Há oito consultores de treinamento por segmento, e os instrutores são formados pela própria Universidade.

#### 5.2.2.3 Investimento e estrutura

Foram investidos, inicialmente, US\$ 1,5 milhão.

A Universidade ocupa um espaço de 1.157 m<sup>2</sup> no térreo do Edifício New BankBoston, no centro de São Paulo (SP). Tem capacidade para receber simultaneamente 340 pessoas, e todo seu espaço está interligado por modernos equipamentos de vídeo e audioconferência.

Sua estrutura geral física e tecnológica é composta de:

- auditório para 150 pessoas, com tradução simultânea e pontos para instalação de *notebooks*;
- anfiteatro para 48 pessoas, com *laptops* individuais, emprestados pela própria Boston School ao participante, quando de sua utilização no evento;
- 4 salas de aula para 30 participantes cada uma, e 6 salas de apoio;

- espaço para leitura e biblioteca;
- sala de multimídia com 11 computadores;
- *coffee-shop* e *self service* de revistas;
- acesso a Internet e bibliotecas nacionais e internacionais.

Nas demais cidades onde o Banco tem agências, não existem estruturas de apoio, e o treinamento é realizado em espaços alugados, preferencialmente em hotéis, com exceção do Rio de Janeiro, onde há uma sala de aula em uma das agências.

Quanto à estrutura de pessoal, a UC tem quinze funcionários: um diretor; três consultores (com níveis gerenciais), segmentados por produto final do banco; três analistas (um para cada gerente) e, abaixo destes, nove funcionários contratados terceirizados. Em alguns casos são utilizados consultores externos. O gerente exemplificou em quais situações essa prática é comum:

*“Por exemplo, um programa de vendas de um produto específico, como um novo tipo de seguro. Há necessidade de preparar bem os gerentes para venderem. Se não tem ninguém do Banco para treinar, então se contrata uma consultoria que faz, inclusive, o plano de treinamento.”*

#### 5.2.2.4 Vinculação e organização funcional e jurídica

A Boston School apresenta características de uma Universidade Corporativa; porém, ao invés de estar sob a estrutura direta do banco, vincula-se à Fundação BankBoston. Essa fundação, ligada diretamente ao BankBoston, atua em questões sociais. Constituída como uma entidade sem fins lucrativos, tem sede em São Paulo e abrangência nacional. O presidente da Fundação é ao mesmo tempo o vice-presidente de Recursos Humanos do Banco. (Bankboston..., 2001)

As diretrizes da UC são determinadas pelo departamento de Recursos Humanos do BankBoston, mas todos os serviços são prestados e

contratados pela Fundação, pois, juridicamente, a escola funciona como um departamento e tem como prestador de serviços a Fundação BankBoston. Todo mês esta emite uma nota fiscal pelos serviços prestados para ser ressarcida diretamente pelo Banco.

A Boston School tem cunho social, ao treinar familiares e comunidade, e igualmente a Fundação tem objetivo social. Desse modo, sua estrutura permite obter incentivos fiscais e financeiros até um determinado limite estipulado por lei.

#### 5.2.2.5 Alinhamento com a estratégia do Banco

Informa o gerente, no que se refere ao alinhamento da UC com a estratégia do Banco, que *“tem tudo a ver. Os programas funcionais (estratégicos, 70% da verba) estão totalmente ligados à estratégia da organização”*.

#### 5.2.2.6 Apoio da diretoria

O presidente Geraldo Carbone é o patrocinador. Ele não ministra aulas, mas, mensalmente, participa, na Boston School, de uma atividade denominada “VOE = Veja, Ouça e Converse com o Presidente”. Desse encontro, aberto a todos os funcionários, participam também os gestores e os diretores, além dos vice-presidentes. Normalmente, a abertura é feita pelo presidente.

#### 5.2.2.7 Indicadores

Os indicadores básicos de desempenho são: número de eventos, ações de aprendizagem: livros emprestados, cursos auto-instrucionais, horas de treinamento. Não é realizada avaliação de reação ao treinamento, porque a experiência tem demonstrado que isso não agrega muito.



#### 5.2.2.8 Receitas próprias

A UC não tem receitas próprias. Há planos para, no médio prazo, ofertar programas de treinamento para clientes do Banco. A meta é obter 20% da receita pela venda externa, e todos os ingressos serão repassados à Fundação. Atualmente as receitas externas e revertidas para a Fundação advêm de:

- multas pelo atraso de livros da biblioteca pagas com produtos e alimentos não-perecíveis;
- doação de R\$ 190,00 por mês por participante do MBA, revertidos para projetos sociais da Fundação escolhidos pela própria turma. O participante autoriza o débito em folha de pagamento e recebe um comprovante que permite, inclusive, abater o valor no imposto de renda das pessoas físicas.

#### 5.2.2.9 Precificação dos produtos/programas

Os produtos e programas têm preço definido. Os valores arrecadados com os treinamentos ou eventos são repassados à área demandante, ou parte do custo é repassada ao funcionário participante, dependendo de cada caso.

Os programas diretamente ligados ao desempenho na função, também chamados de estratégicos, são pagos integralmente pelo BankBoston. Para efeito de acompanhamento orçamentário, há um repasse interno para a área demandante.

Nos programas de auto-indicação, não essenciais à carreira atual do funcionário, e naqueles abertos aos familiares, o colaborador arca com 50% do custo. A Boston School se preocupa em estabelecer um preço substancialmente inferior ao do mercado, pois a Fundação BankBoston não repassa os custos referentes à infra-estrutura e não cobra nenhuma taxa visando lucro.

Dependendo do curso, há a opção de parcelar o preço total em até 24 prestações, com débito na própria folha de pagamento. No caso do MBA, que inclui temporadas no exterior, cada um dos alunos (todos de São Paulo) da primeira turma do MBA oferecido pela Boston School, contribui com R\$ 190 reais por mês, valor revertido para a Fundação.

#### 5.2.2.10 Investimento compartilhado Banco X funcionário

Na proposta inicial, quando da criação da Boston School, foi determinado que todos os recursos financeiros provenientes das contribuições serão revertidos em prol da Fundação BankBoston e aplicados, única e exclusivamente, no desenvolvimento de novos programas para a escola.

#### 5.2.2.11 Atuação em orientação de carreira

A UC não mantém programas de orientação de carreira. Existem palestras abertas para os filhos de funcionários (a partir do terceiro colegial) e para os pais, para falar sobre o mercado de trabalho. Muitos estão prestes a escolher uma profissão, mas estão em dúvida. É um programa de 30 horas, em 10 sessões de 3 horas.

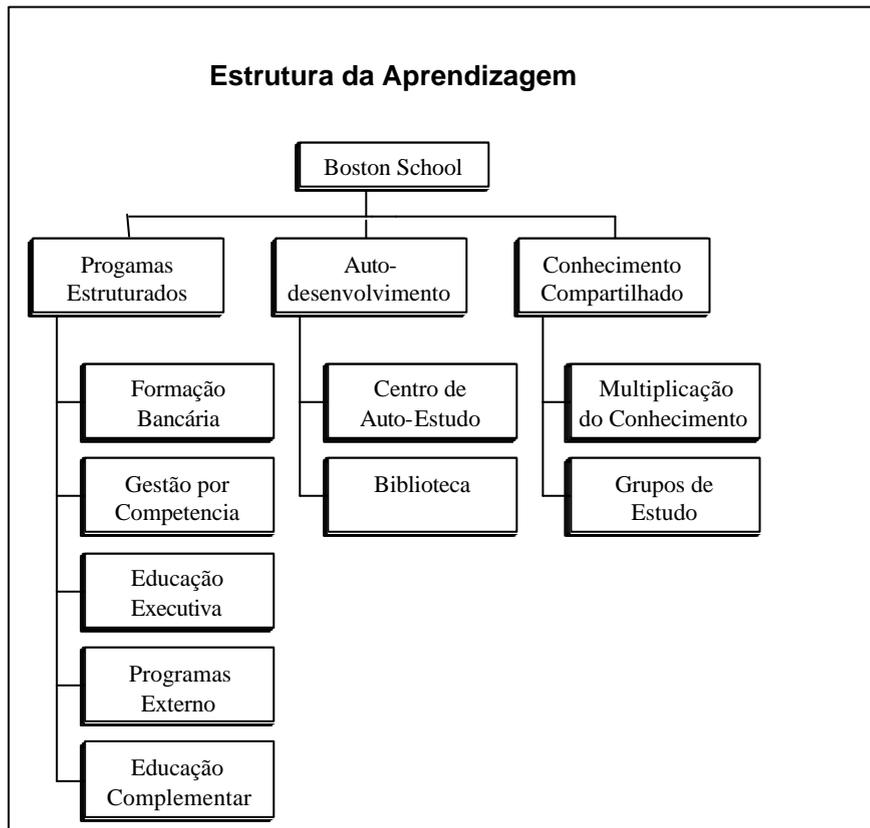
#### 5.2.2.12 Encarreamento

A UC não oferece orientação para encarreamento (tipo trilhas de desenvolvimento). Fica a critério do funcionário buscar as informações dos possíveis caminhos para crescer na organização.

### 5.2.2.13 Parcerias externas

As parceiras externas não são permanentes; são pontuais, contratadas caso a caso. Os fornecedores habituais são: IBMEC, Universidade de São Paulo (USP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Dom Cabral, Columbia University, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ), Negociarte, Marandon, WZ, Idea (Moisés) Rifer, Célia Leão (Cursos de Imagem pessoal), Armando Tozzi (matemática Financeira), Honda e Viveiro (negociação). Não existe convênio para reconhecimento de disciplinas cursadas na Boston School com esses “parceiros”.

### 4.2.2.14 Estrutura de aprendizagem



Fonte: Folder de lançamento da Boston School e apresentação em visita ao BankBoston realizada pelo pesquisador em 19.9.2001.

**Figura 1: principais produtos/serviços/programas**

Os programas são agrupados em três blocos, conforme organograma anterior, e assim denominados: Programas Estruturados, Autodesenvolvimento e Conhecimento Compartilhado.

O primeiro bloco, que é o de *Programas Estruturados*, se refere a tudo o que é realizado em *sala de aula*, em um espaço físico definido, e com a orientação de um facilitador para atender aos objetivos de desempenho propostos pelo treinamento. Subdivide-se em cinco níveis:

### **1. Formação Bancária:**

- cursos voltados para a formação bancária geral;
- cursos técnicos vinculados às atividades diárias ou que estejam nos planos de carreira.

A inscrição somente é feita com indicação/aprovação do gestor. O funcionário pode se auto-indicar aos cursos, ainda que não essenciais a sua área de atuação, mas desde que estejam em seu plano futuro de carreira.

### **2. Gestão por Competência:**

Programas destinados ao desenvolvimento gerencial e de competências (conhecimento, habilidades, comportamentos que visem o sucesso da organização e do indivíduo), específicos por área e definidos por função.

### **3. Educação Executiva:**

Programas destinados ao desenvolvimento de carreira:

- MBA – programas de formação (*latu sensu*);
- educação continuada – seminários informativos sobre estratégias e inovações do mundo acadêmico.

Não há custo para o participante.

#### 4. Programas Externos:

Programas realizados em instituições no Brasil e no exterior:

- Up Grade Programs – programas de pós-graduação e especialização disponíveis no mercado;
- seminários, congressos e cursos disponíveis no mercado.

São produtos não oferecidos na própria Boston School. Por exemplo, um funcionário, advogado do Banco, pode realizar curso de Direito Tributário em evento do mercado.

#### 5. Educação Complementar:

Cursos e seminários destinados ao aprimoramento da cultura geral e suporte a programas e campanhas internas como Friends, Qualidade de Vida, etc. Exemplos: Imagem Pessoal, Português Revisional, Palestras sobre Qualidade de Vida, Acupuntura, Informática para Familiares. O participante se inscreve espontaneamente e paga um preço simbólico. Em alguns programas ou palestras, é solicitado algum alimento não-perecível. Das 7 às 10 horas, o movimento é intenso. Das 12 às 18 horas, prestadores de serviço do Banco podem utilizar os recursos. Esses cursos são abertos à participação de familiares, e a inscrição é feita pelo funcionário através da Intranet.

O segundo bloco é denominado de *Autodesenvolvimento*. A Boston School dispõe de um moderno centro de auto-estudo (sem professor). Nele, o funcionário encontra um acervo de livros, vídeos educativos, enciclopédias, cursos em CD-ROM, acesso à Internet, equipamentos de multimídia para realizar cursos de inglês, espanhol, francês e italiano, informática, matemática financeira. Existem planos para expandir esses equipamentos de multimídia para as agências. Não há custos para os funcionários. O acesso aos recursos, a reserva de salas de aulas e o empréstimo de livros e revistas podem ser feitos de várias formas, inclusive via Intranet.

O terceiro bloco, chamado de *Conhecimento Compartilhado*, ocorre através de um processo dinâmico onde os funcionários compartilham idéias, experiências e conhecimentos pela multiplicação. Através dos grupos de estudos, a Boston School propicia recursos para a troca de idéias, visões, experiências e conhecimentos. Para integrar os grupos de estudo ou atuar como multiplicador, o funcionário dispõe de um acesso (ícone) na Intranet denominado “Conhecimento Compartilhado”, onde são informados os grupos e a disponibilidade de horário e temas de interesse.

#### 5.2.2.15 Abrangência da UC para as 64 agências

O treinamento institucional (também chamado funcional) é realizado em São Paulo, e os funcionários se deslocam para lá. Quando se trata de treinamento de Formação Bancária Geral e Complementar, que atende um público maior, esse treinamento é realizado no local, em uma determinada praça – Salvador, por exemplo, onde estão instaladas duas agências do Banco –, em salas de aula de hotéis. Nesse caso, é o instrutor que se desloca. Como as agências fecham em torno das 15 horas, no período de 16:30 até às 18 horas se aproveita para fazer algum tipo de comunicado ou treinamento pontual do tipo “segurança” (para evitar assaltos, seqüestros, etc.). O MBA, que está na primeira turma, é todo feito na sede da Boston School em São Paulo.

Quando o funcionário realiza algum treinamento no mercado, portanto aberto, é exigido que, ao retornar, multiplique-o internamente. Segundo o Gerente: *“Isto é difícil porque na cultura brasileira quem tem a informação tem o poder.”* Essa prática de multiplicação está sendo exigida cada vez mais, para que se gere uma cultura de troca de conhecimento. Muitas vezes ocorre de candidatos desistirem do treinamento, alegando que terão dificuldades de comunicação ao repassar aos demais seu aprendizado, ao serem informados que terão de fazê-lo.

#### 5.2.2.16 Público-alvo

Em linha geral, são elegíveis todos os funcionários do Banco e seus dependentes oficiais. Os pré-requisitos necessários para participar dos programas e o público-alvo destes são, respectivamente:

– **Programas Estruturados:**

Elegíveis: funcionários e seus dependentes (cônjuge e filhos).

Pré-requisitos: nível de conhecimento determinado para cada curso.

– **Autodesenvolvimento:**

Elegíveis: funcionários e seus dependentes (cônjuge e filhos).

Pré-requisitos: disponibilidade de vagas e equipamentos.

– **Conhecimento Compartilhado:**

Elegíveis: funcionários e seus dependentes (cônjuge e filhos) e comunidade.

Pré-requisitos: disponibilidade de vagas e equipamentos.

#### 5.2.2.17 Diferenças UC x T&D anterior e mudanças de atitudes dos clientes internos

As principais mudanças que o gerente declara perceber, atualmente, na atuação da UC em relação ao antigo departamento de T&D são, em suas palavras:

*“A Boston School oferece ‘coisas’ que o mercado está demandando sem necessidade de aval das áreas de negócios naquilo que não é estratégico. Explicando: a verba para treinamento, para este ano, é de R\$ 4 milhões. Desse valor, 70% são estratégicos. Os programas estratégicos são compulsórios. Nos outros 30%, a Boston School tem liberdade de ação.”*

A Boston School tem organizado palestras com consultores americanos aproveitando a agenda do palestrante no Brasil, bem como outras palestras e cursos, como por exemplo sobre Imagem Pessoal, Português, Acupuntura,

Fung-Shuei, Educação Complementar, Semana Brasil, Folclore, Danças Típicas, Economia Brasileira. São ainda apresentados filmes como “Auto da Compadecida”. Para assistir, o participante paga um valor simbólico, a título de ingresso.

Observa-se uma redução de demanda por cursos externos, mais caros do que os oferecidos pela UC. Antes da UC, não eram disponibilizados, internamente, cursos de informática.

Ainda, na percepção do gerente da Boston School: *“A UC deixa de ter uma atitude reativa para ter uma atitude proativa. Quando era T&D, todo o treinamento era decidido pelo gestor.”* E acrescenta:

*“Hoje, em alguns programas, não é mais feito com o processo que havia no T&D. Mudou. A Boston School não depende mais da definição do RH para 30% do orçamento. Aquilo que é geral e complementar, nós temos autonomia para criar e oferecer. A Boston School tem o lado seu, independente, e educacional. Nós podemos acompanhar o que o mercado está fazendo. Por exemplo, programas de Qualidade de Vida.”*

No que se refere à atitude dos clientes internos, o gerente declara não ter percebido mudança significativa na transformação do T&D em UC:

*“A principal foi quebrar a cultura paternalista de determinar os cursos e passar agora para a auto-inscrição nos eventos. Quanto à estrutura e ao perfil dos funcionários, passou-se a atender focados nos segmentos. Então os Analistas passarão a atender na Boston School de forma segmentada por área: Private, Marketing, Corporate e Capital, Mercado de Capitais. Não é mais T&D; hoje está muito presente em todas as ações o aspecto estratégico da organização. Este passou a ser grande foco.”*

#### 5.2.2.18 UC como vantagem competitiva para o Banco

O gerente declara que a Boston School apresenta vantagem competitiva para o Banco, uma vez que: *“Agrega mais valor à organização. Funcionários muito melhor preparados. Exemplo: hoje, 90% dos funcionários entendem Office, Word, Idiomas.”*

Porém, os cursos citados por ele não parecem estabelecer uma vantagem competitiva.

Para aprofundamento da questão, durante a entrevista, acrescentou-se que, segundo Porter (1999), uma vantagem competitiva não é facilmente copiável e perguntou-se se o mercado vai tender a copiar o modelo de UC da BankBoston, ao que o gerente complementou: *“Já está copiando, várias empresas estão criando e vêm nos visitar.”*

#### 5.2.2.19 Idealizado x realizado

O gerente se manifesta favoravelmente em relação ao que foi idealizado na instalação da UC e à situação atual, porém acrescenta:

*“Ainda que ela não está completa. Ela não está 100% implantada, porque, no conceito amplo de uma Learning Organization, isto leva tempo. Os grupos de estudo não deveriam ser uma obrigação, ou a multiplicação dos cursos após cada evento deveriam ocorrer normalmente.”*

Ainda não foi realizado: os programas estratégicos permanecem nos moldes da “demanda” que havia no T&D. E um dos maiores objetivos é vender treinamento para clientes do Banco.

#### 5.2.2.20 Benchmark

Nas fases de criação e durante a implementação, foram visitadas algumas Universidades Corporativas, e foram consultados entendidos da área de T&D: Price Water House & Coopers, AMIL, ACCOR, Fleury – Lab. Médicos (não possui UC, mas é referência pelo atendimento diferenciado em análises clínicas), Marisa Éboli, Embraer, Novartis, Orbitel, Sabesp, Eugênio Mussak, entre outros.

A Boston School passou a ser modelo para a criação da Universidade Carrefour. No início de 2001, a consultora Marisa Éboli organizou

encontros na Boston School de empresas que possuem Universidade Corporativa. Cada semana reservou-se uma manhã para relatos de uma empresa.

#### 5.2.2.21 Práticas e processos de RH

As práticas e os processos de RH desenvolvidos pela Boston School para o BankBoston são apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4: Processos e práticas de RH prestados ao Banco pela Universidade Corporativa**

Processos e práticas	Sim	Não
Admissão de Novos funcionários		X
Avaliação do Clima Organizacional das agências		X
Banco de Talentos (cadastro de conhecimentos)		X
Cálculo da Folha de Pagamento		X
Conciliação Prévia		X
Consultoria Interna em RH		X
Demissão de Funcionários		X
Educação à Distância por Meio Impresso (papel)	X	
Educação à Distância – meio eletrônico (multimídia)		X
Entrevista de Saída (demissão, aposentadoria, etc.)		X
Estabelecimento de Plano de Cargos e Salários		X
Identificação de Necessidades de Treinamento	X	
Implantação/Condução de Programas de Qualidade		X
Negociações Salariais com o Sindicato		X
Participação em Comissão de Conduta e Ética		X
Pesquisa de Cargos e Salários		X
Planejamento/Orientação de Carreira		X
Programas de Avaliação de Desempenho		X
Programas de Caráter Social ou Cidadania		X
Recrutamento e Seleção		X
Saúde Ocupacional		X
Treinamento de Clientes Externos		X
Treinamento de Fornecedores		X
Treinamento de Novos Funcionários		X

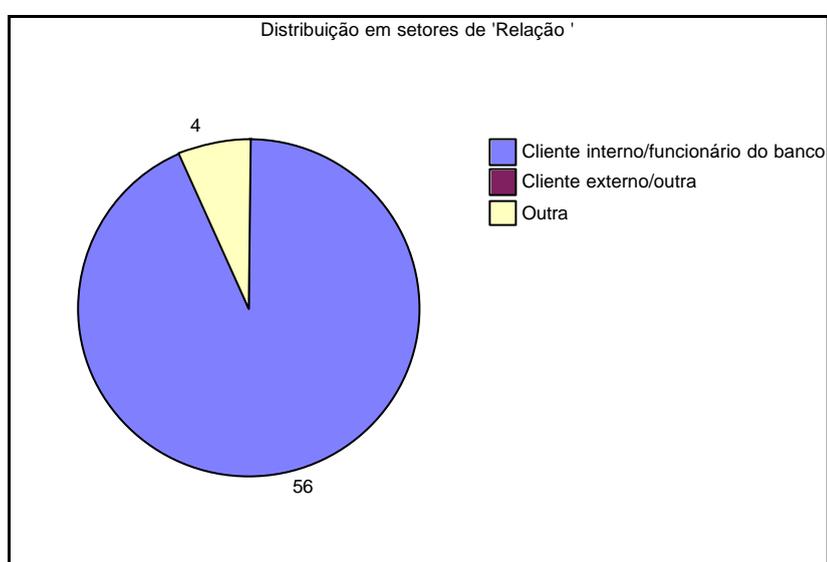
Fonte: Entrevista realizada pelo pesquisador em 19.9.2001.

### 5.2.3 Produtos/programas/serviços da Boston School: a perspectiva dos usuários

#### 1. Relação – Qual a sua relação com a Universidade Corporativa?

Relação	Nº cit.	Freq.
Cliente interno/funcionário do banco	56	93,3%
Cliente externo/outra	0	0,0%
Outra	4	6,7%
TOTAL CIT.	60	100%

Os percentuais são calculados com base no número de citações.

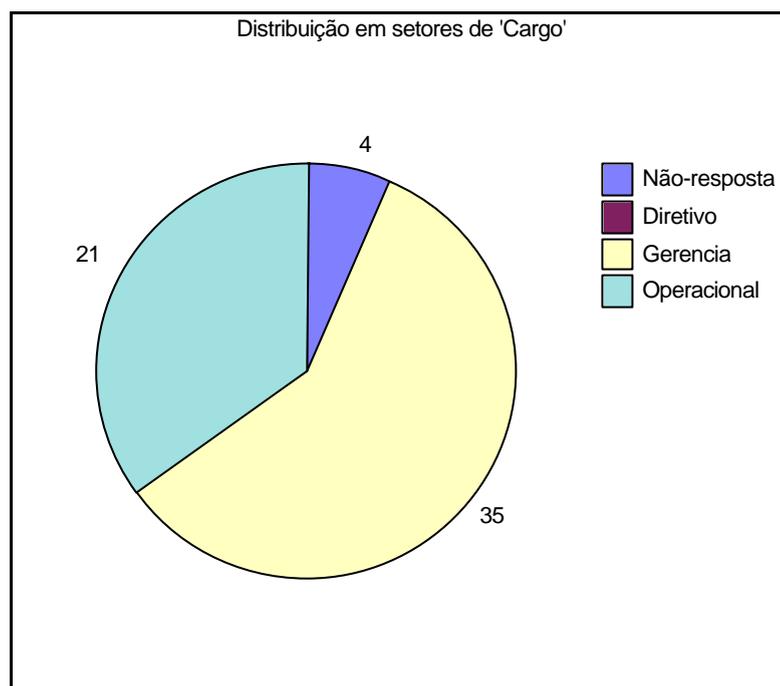


**Figura 2: Relação com a Universidade Corporativa**

A maioria absoluta dos respondentes – 93,3% dos consultados – são funcionários do BankBoston. Não foram disponibilizados contatos com sujeitos da cadeia produtiva, porque a UC não destina produtos e serviços a esse segmento. Confrontando-se esses dados com a teoria exposta, nota-se uma contradição ao que Meister (1999, p.31) se refere como *“treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã”*. Ainda que a Boston School disponibilize alguns de seus produtos aos dependentes de funcionários, essa iniciativa se caracteriza muito mais como de cunho social do que propriamente como ações da UC dentro do modelo proposto por Meister (1999).

## 2. Cargo – Seu cargo ou função

Cargo	Nº Cit.	Freq.
Não-resposta	4	6,7%
Diretivo	0	0,0%
Gerência	35	58,3%
Operacional	21	35,0%
TOTAL CIT.	60	100%



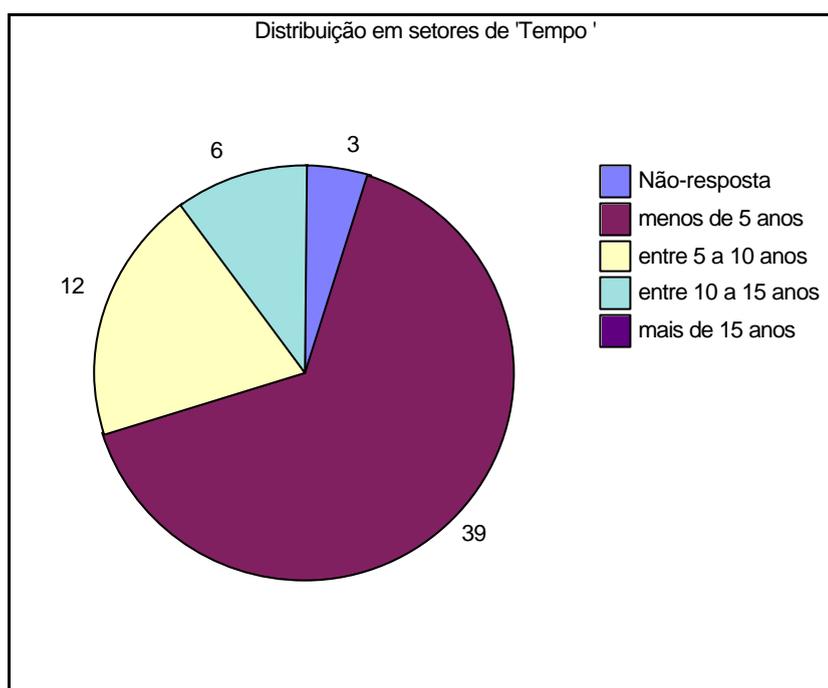
**Figura 3: Cargo ou função**

O segmento gerencial – em vários níveis – compõe a maioria dos respondentes, correspondendo a 58,3%. No segmento operacional, situam-se 35% dos questionários, e apenas 6,7% não deram resposta à questão. É provável que se trate dos mesmos quatro respondentes da questão anterior que não são funcionários do Banco.

### 3. Tempo – Tempo de serviço

Tempo	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	3	5,0%
Menos de 5 anos	39	65,0%
Entre 5 a 10 anos	12	20,0%
Entre 10 a 15 anos	6	10,0%
Mais de 15 anos	0	0,0%
TOTAL CIT.	60	100%

Os percentuais são calculados com base no número de citações.



**Figura 4: Tempo de serviço**

É elevada a quantidade de funcionários com menos de quinze anos no emprego: 85%. Nenhum dos respondentes atinge esse tempo de emprego. Destaque-se que 65% são funcionários do Banco há menos de cinco anos.

#### 4. Sexo

Sexo	Nº Cit.	Freq.
Não-resposta	2	3,3%
Masculino	15	25,0%
Feminino	43	71,7%
TOTAL CIT.	60	100%

Os percentuais são calculados com base no número de citações.

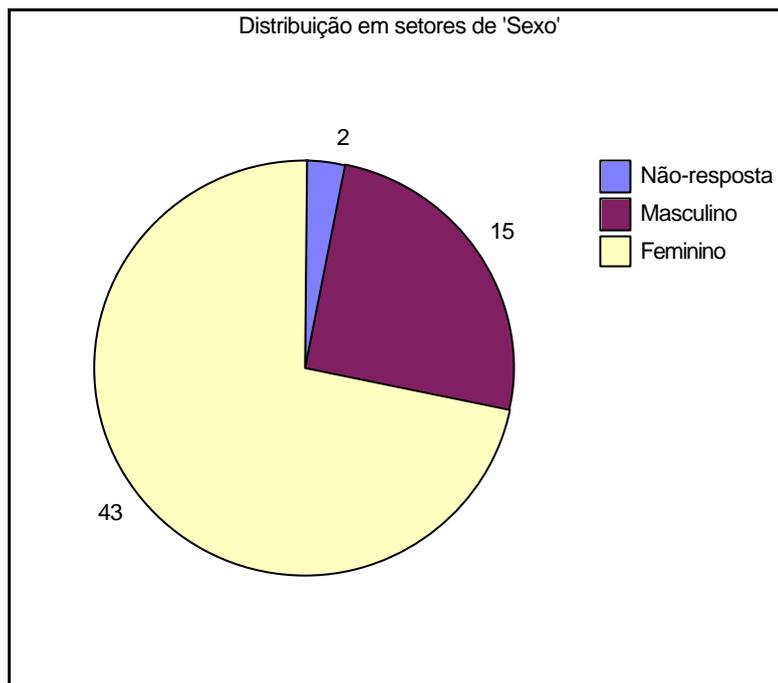


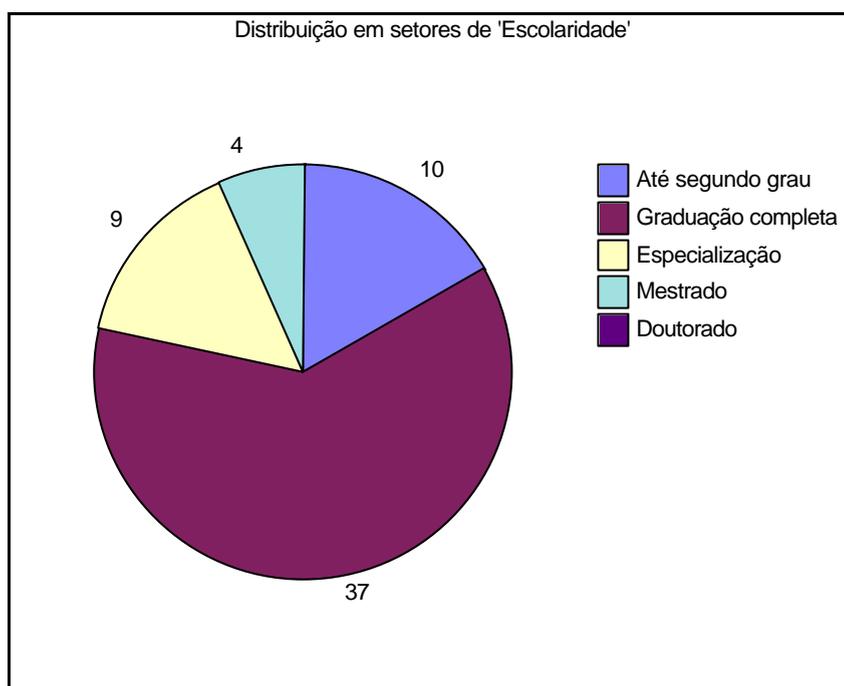
Figura 5: Sexo

Das pessoas que responderam ao questionário, há uma predominância absoluta de mulheres (71,7%) versus homens (25%). Um percentual de 3,3 não deu resposta à pergunta.

## 5. Escolaridade

Escolaridade	Nº cit.	Freq.
Até segundo grau	10	16,7%
Graduação completa	37	61,7%
Especialização	9	15,0%
Mestrado	4	6,7%
Doutorado	0	0,0%
TOTAL CIT.	60	100%

Os percentuais são calculados com base no número de citações.



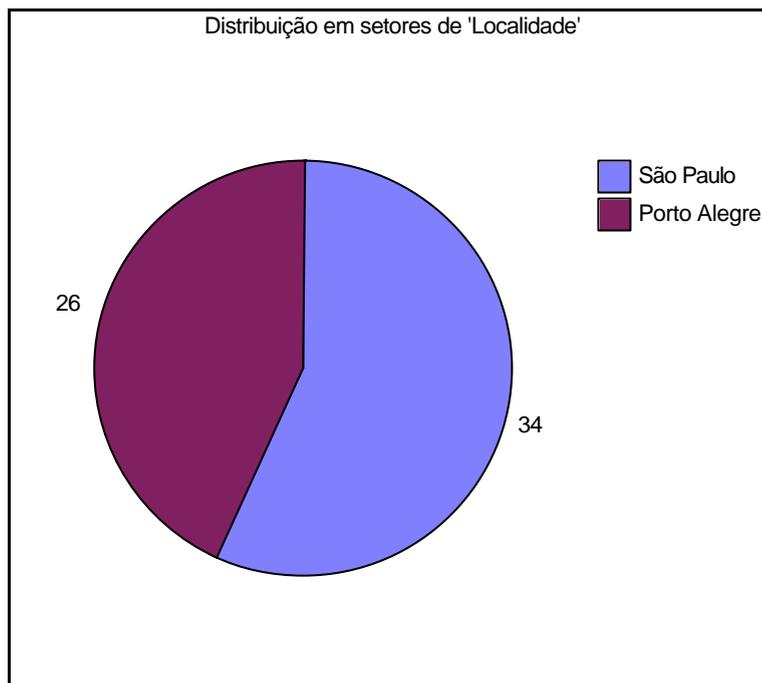
**Figura 6: Escolaridade**

O nível médio de educação dos respondentes é elevado, em se considerando que 83,3% deles, no total, possuem graduação ou especialização, ou ainda mestrado. Apenas 16,7% têm escolaridade até o segundo grau.

## 6. Localidade

Localidade	Nº Cit.	Freq.
São Paulo	34	56,7%
Porto Alegre	26	43,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Os percentuais são calculados com base no número de citações.



**Figura 7: Localidade**

São Paulo tem o maior número de respondentes, 56,7%, versus 43,3% de Porto Alegre. Ainda que a proporção seja adequada, o ideal seria ter obtido um maior número de respondentes em São Paulo, em se considerando o número de funcionários do Banco naquela capital.

## 7. Treinamentos – a Universidade Corporativa proporciona facilidades para realizar treinamentos

Treinamentos	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	1	1,7%
Discordo muito	1	1,7%
Discordo pouco	1	1,7%
Concordo pouco	9	15,0%
Concordo muito	21	35,0%
Concordo totalmente	27	45,0%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 5,15 Desvio-padrão= 1,04

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.

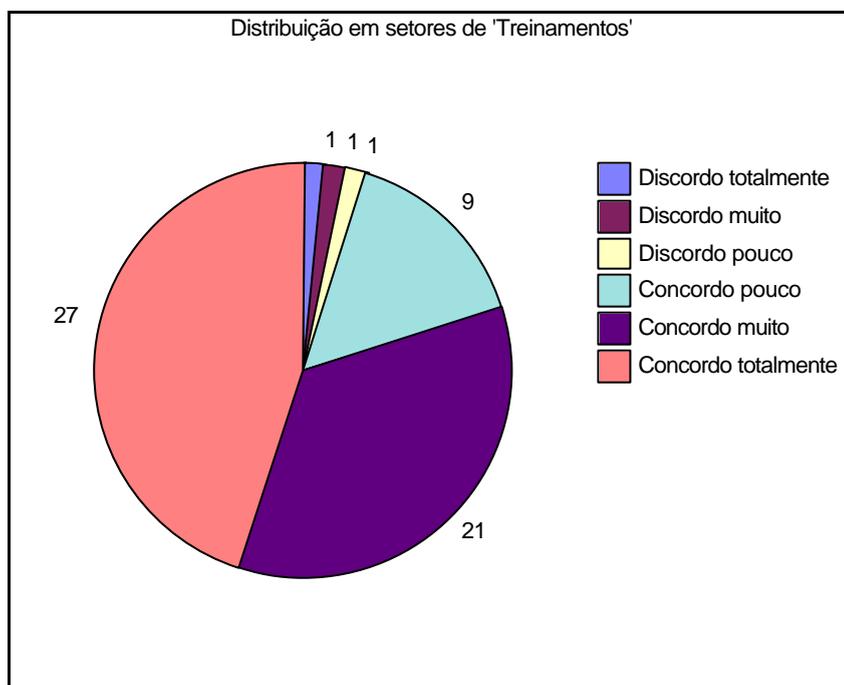


Figura 8: Treinamentos

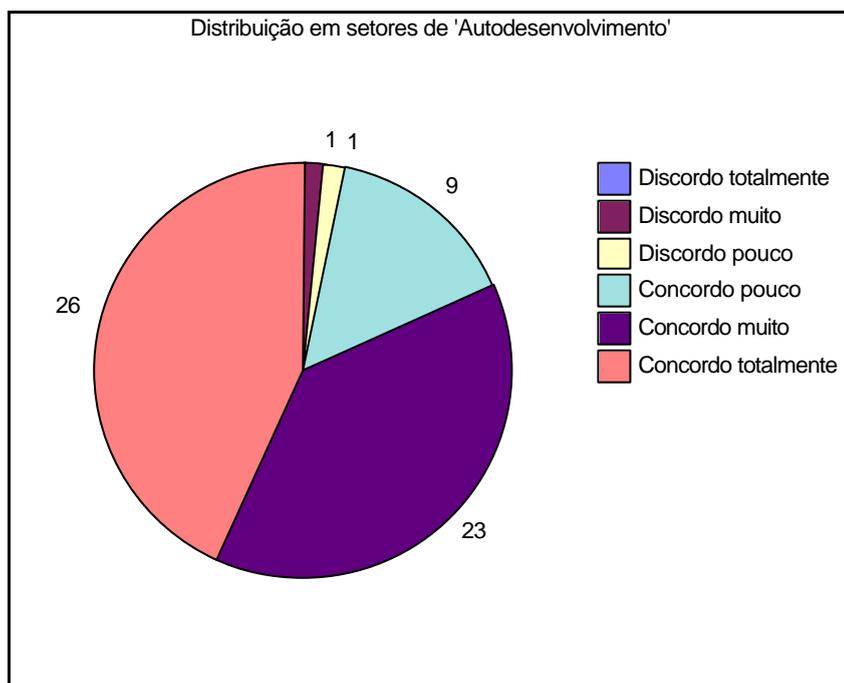
A percepção dos consultados quanto à Boston School oferecer facilidades para realizar treinamento é plenamente aceita, pois 95% dos entrevistados referem que concordam em algum grau, e entre estes 80% concordam muito ou totalmente.

## 8. Autodesenvolvimento – a Universidade Corporativa proporciona produtos e serviços adequados e de qualidade para o autodesenvolvimento

Autodesenvolvimento	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo muito	1	1,7%
Discordo pouco	1	1,7%
Concordo pouco	9	15,0%
Concordo muito	23	38,3%
Concordo totalmente	26	43,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 5,20 Desvio-padrão= 0,88

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.



**Figura 9: Autodesenvolvimento**

A percepção quanto à qualidade e adequação dos produtos destinados ao autodesenvolvimento também é elevada, em se considerando que 81,6% das respostas situam-se concordando muito ou totalmente, com uma média também elevada de 5,2 na escala proposta de 1 a 6.

## 9. Talentos – a Universidade Corporativa estimula retenção de talentos no BankBoston

Talentos	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo muito	1	1,7%
Discordo pouco	8	13,3%
Concordo pouco	16	26,7%
Concordo muito	24	40,0%
Concordo totalmente	11	18,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 4,60 Desvio-padrão= 0,99M

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.

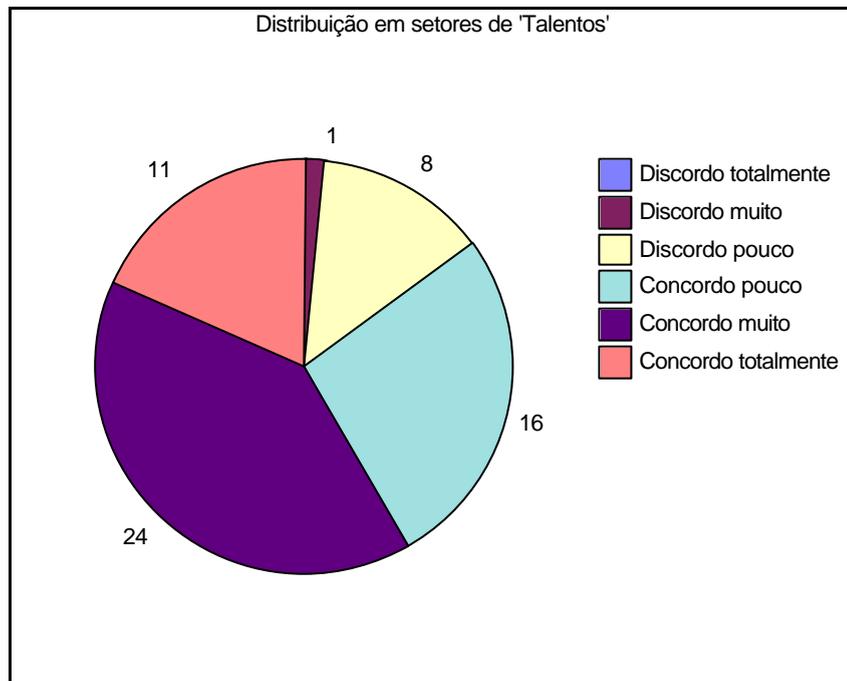


Figura 10: Talentos

Há uma elevada percepção quanto à Boston School ser um instrumento de retenção de talentos do BankBoston, pois dois terços (2/3) dos entrevistados avaliaram com muita ou total concordância esse item.

## 10. Diferença do T&D – a atuação da Universidade Corporativa difere de um setor de treinamento e desenvolvimento

Difere	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	2	3,3%
Discordo muito	1	1,7%
Discordo pouco	7	11,7%
Concordo pouco	11	18,3%
Concordo muito	23	38,3%
Concordo totalmente	16	26,7%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 4,67 Desvio-padrão= 1,23

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.

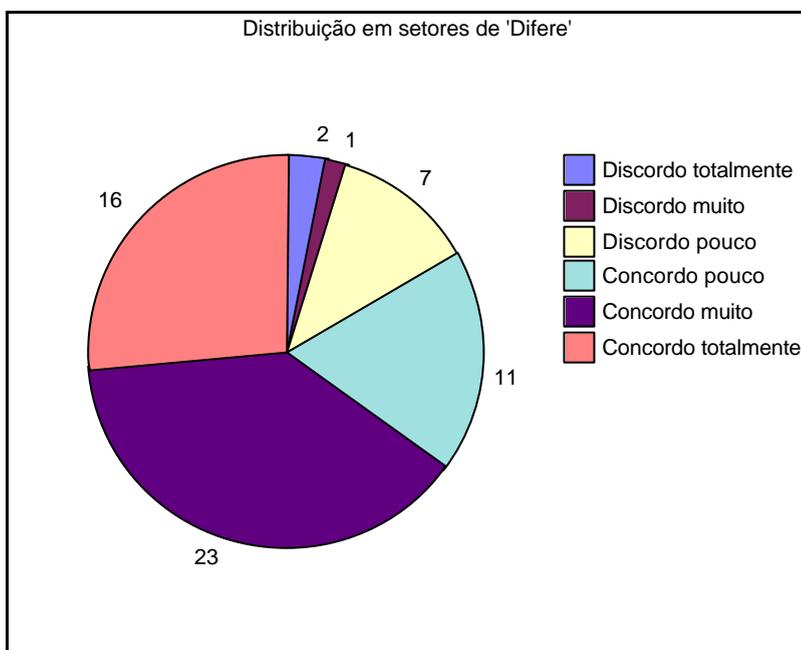


Figura 11: Diferença do T&D

As respostas indicam que não é perceptível, aos consultados, uma atuação muito diferente da Boston School, comparativamente a um setor de T&D. Entre discordantes ou que concordam pouco, tem-se um percentual significativo de 35%. Confrontando-se os dados com a teoria, não se verifica uma percepção elevada por parte dos consultados quanto à mudança do paradigma do T&D para a UC, como proposto por Meister (1999).

## 11. Vantagem – a Universidade Corporativa proporciona uma vantagem competitiva para o Banco

Vantagem	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo muito	1	1,7%
Discordo pouco	4	6,7%
Concordo pouco	8	13,3%
Concordo muito	23	38,3%
Concordo totalmente	24	40,0%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 5,08 Desvio-padrão= 0,98

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.

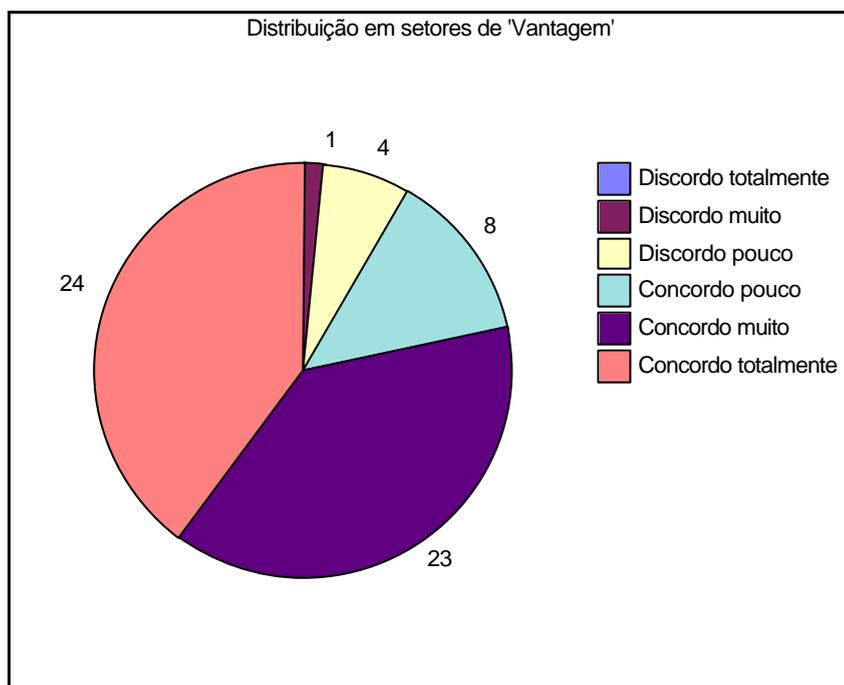


Figura 12: Vantagem

Constata-se uma elevada percepção de que a UC proporciona uma vantagem competitiva para o Banco. Ainda que esse conceito não tenha sido exposto no questionário, essa percepção alinha-se à teoria proposta por Meister (1999) quanto a se utilizar a UC para obter vantagem competitiva.

## 12. Apoio – a diretoria do Banco apóia a atuação da Universidade Corporativa

Apoio	Nº Cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,7%
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo muito	0	0,0%
Discordo pouco	1	1,7%
Concordo pouco	8	13,3%
Concordo muito	18	30,0%
Concordo totalmente	32	53,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 5,37 Desvio-padrão= 0,791

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas. Os percentuais são calculados com base no número de citações.

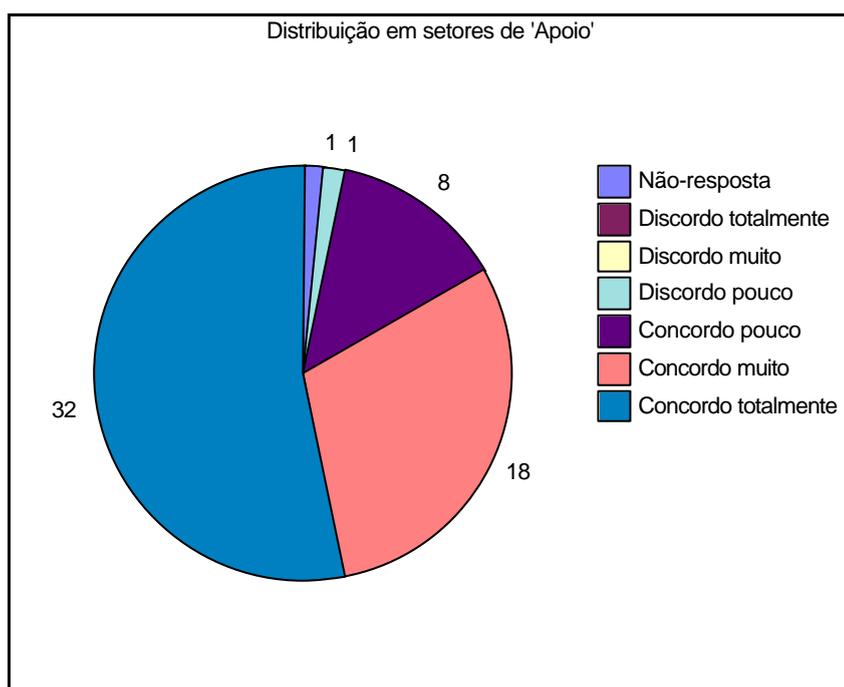


Figura 13: Apoio

Quase todos os consultados percebem apoio por parte da direção do Banco à Boston School, com um percentual de 96,6 das respostas.

### 13. Cursos – a Universidade Corporativa disponibiliza cursos que dificilmente seriam encontrados no mercado

Cursos	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	2	3,3%
Discordo muito	0	0,0%
Discordo pouco	6	10,0%
Concordo pouco	25	41,7%
Concordo muito	19	31,7%
Concordo totalmente	8	13,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 4,38 Desvio-padrão= 1,06. A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.

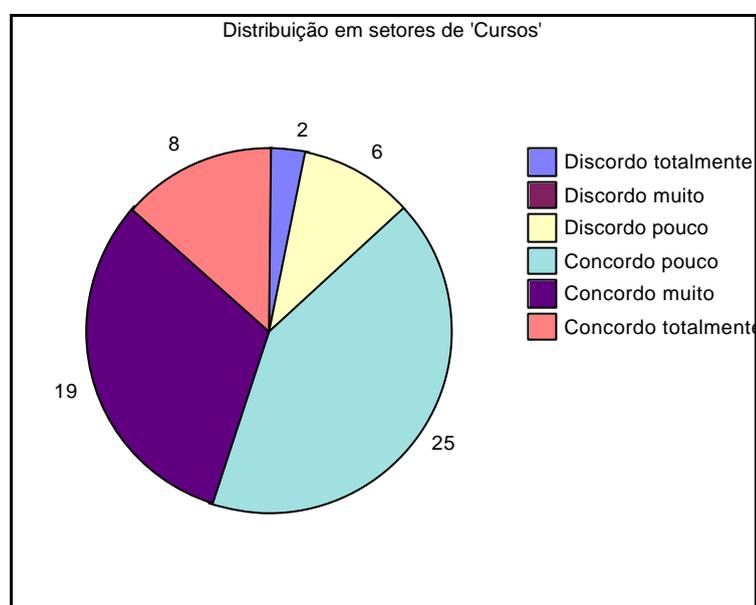


Figura 14: Cursos

A média apresentada de 4,38 na escala de 1 a 6 denota que os cursos disponibilizados podem ser encontrados no mercado, já que 51,7% discordam pouco ou concordam pouco, quanto a esses cursos serem oferecidos apenas em sua UC. Confrontando-se os dados com a teoria exposta, nota-se uma contradição ao que Meister (1999, p.31) refere como *“passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem”*. Ainda que a questão não trate de metodologia do ensino, deduz-se que a UC deveria criar ou disponibilizar formas de aprendizagem diferentes das do mercado.

#### 14. Treinamento a fornecedores – a Universidade Corporativa oferece produtos, serviços e cursos aos fornecedores do BankBoston

Serviços ao forn.	Nº Cit.	Freq.
Não-resposta	5	8,3%
Discordo totalmente	10	16,7%
Discordo muito	5	8,3%
Discordo pouco	6	10,0%
Concordo pouco	15	25,0%
Concordo muito	14	23,3%
Concordo totalmente	5	8,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 3,60 Desvio-padrão= 1,62

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

Os percentuais são calculados com base no número de citações.

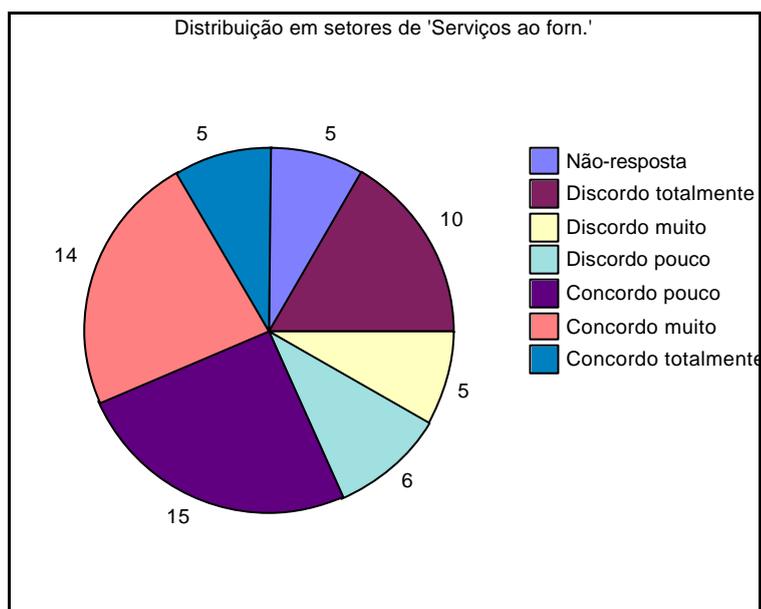


Figura 15: Treinamento a fornecedores

A média relativamente baixa (3,6) e a dispersão das freqüências de resposta demonstram que não há concordância ou discordância a comentar. Considerando que 68,3% concordam pouco ou discordam em algum grau, confirma-se a informação dos gestores da UC de que ainda não atende aos fornecedores. Todavia, manifesta também um viés na pesquisa, no sentido de responder ao questionário com uma tendência favorável à imagem da Boston School.

### 15. Serviço familiar – a Universidade Corporativa oferece produtos, serviços e cursos a meus familiares

Serviço fam.	Nº Cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,7%
Discordo totalmente	6	10,0%
Discordo muito	0	0,0%
Discordo pouco	7	11,7%
Concordo pouco	7	11,7%
Concordo muito	22	36,7%
Concordo totalmente	17	28,3%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 4,53 Desvio-padrão= 1,52

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

Os percentuais são calculados com base no número de citações.

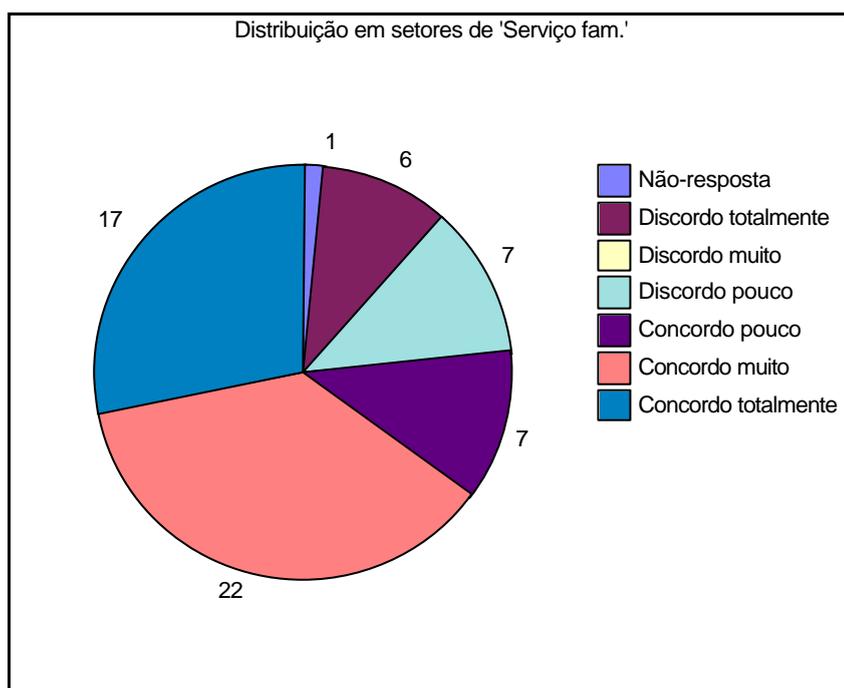


Figura 16: Serviço familiar

Entre os consultados, 76,7% concordam em algum grau em que a Boston School disponibiliza produtos e serviços aos familiares.

## 16. Melhores práticas – a Universidade Corporativa estimula a disseminação das melhores práticas no BankBoston

Melhores práticas	Nº Cit.	Freq.
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo muito	0	0,0%
Discordo pouco	4	6,7%
Concordo pouco	11	18,3%
Concordo muito	29	48,3%
Concordo totalmente	16	26,7%
TOTAL CIT.	60	100%

Média= 4,95 Desvio-padrão= 0,85

A questão é a resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Os percentuais são calculados com base no número de citações.

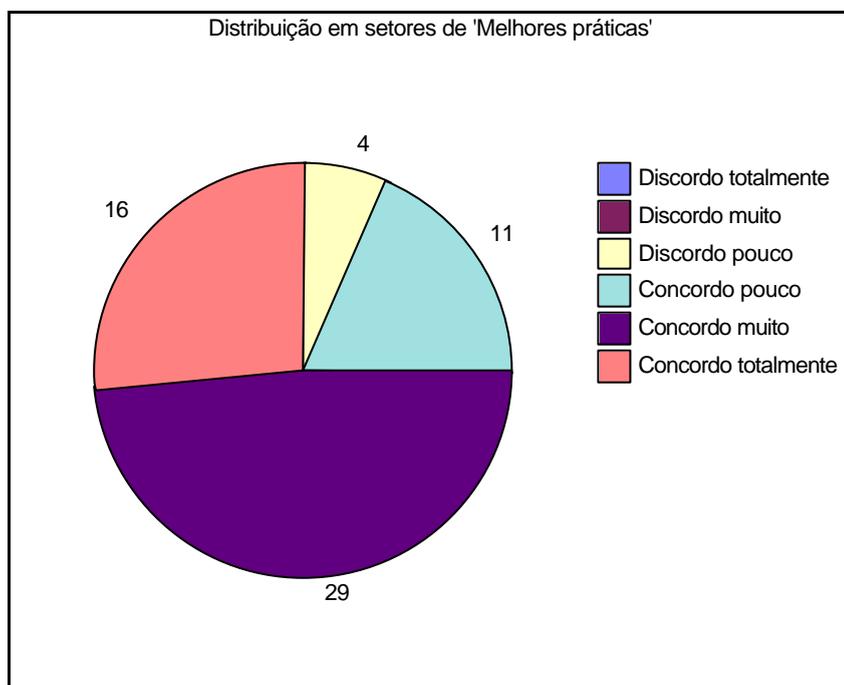


Figura 17: Melhores práticas

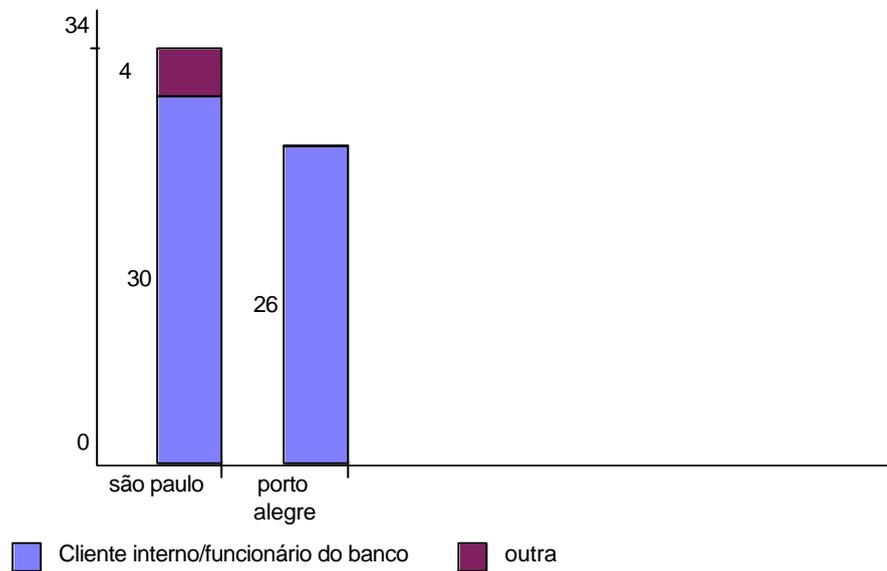
Quase a totalidade dos entrevistados (93,3%) concorda em que a UC estimula e dissemina as melhores práticas do BankBoston.

## CRUZAMENTOS

### 6. Localidade x 1. Relação

Localidade/Relação	Cliente interno/funcionário do banco	Outra	TOTAL
São Paulo	30	4	34
Porto Alegre	26	0	26
TOTAL	56	4	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



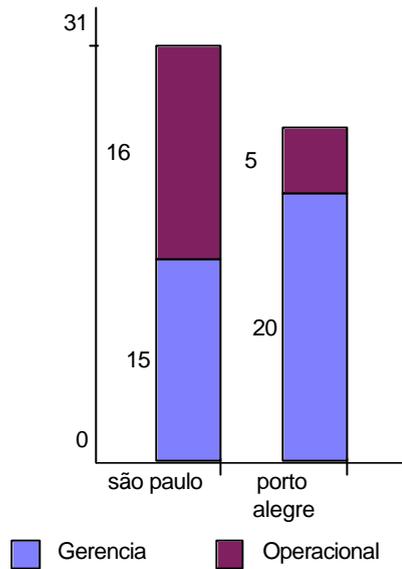
**Figura 18: Localidade/Relação**

A relação clientes internos x localização apresenta-se equilibrada entre as duas capitais pesquisadas. Note-se que, em Porto Alegre, não se encontrou nenhum consultado que não fosse funcionário do Banco.

## 6. Localidade x 2. Cargo

Localidade/Cargo	Gerência	Operacional	TOTAL
São Paulo	15	16	31
Porto Alegre	20	5	25
TOTAL	35	21	56

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



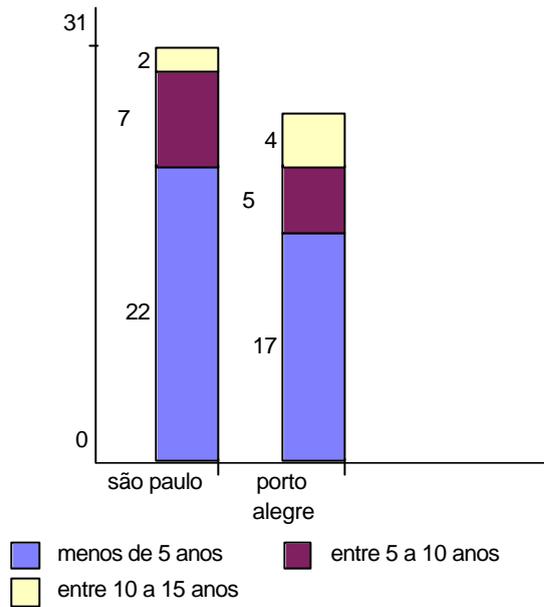
**Figura 19: Localidade/Cargo**

Nas duas capitais consultadas, há uma distribuição de cargos gerenciais e operacionais, ainda que São Paulo apresente uma participação maior de respondentes com cargos gerenciais.

## 6. Localidade x 3. Tempo

Localidade/Tempo	Menos de 5 anos	Entre 5 a 10 anos	Entre 10 a 15 anos	TOTAL
São Paulo	22	7	2	31
Porto Alegre	17	5	4	26
TOTAL	39	12	6	57

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



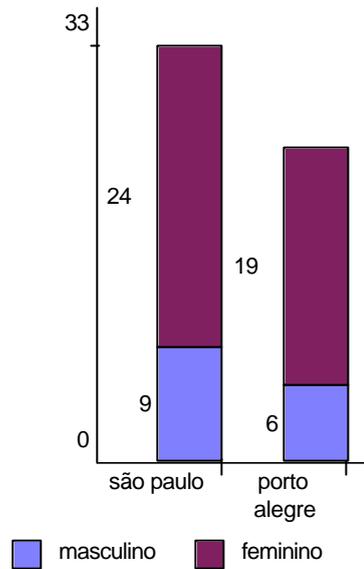
**Figura 20: Localidade/Tempo**

Tanto em São Paulo quanto em Porto Alegre a variável tempo de serviço se apresenta de modo muito semelhante.

## 6. Localidade x 4. Sexo

Localidade/Sexo	Masculino	Feminino	TOTAL
São Paulo	9	24	33
Porto Alegre	6	19	25
TOTAL	15	43	58

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



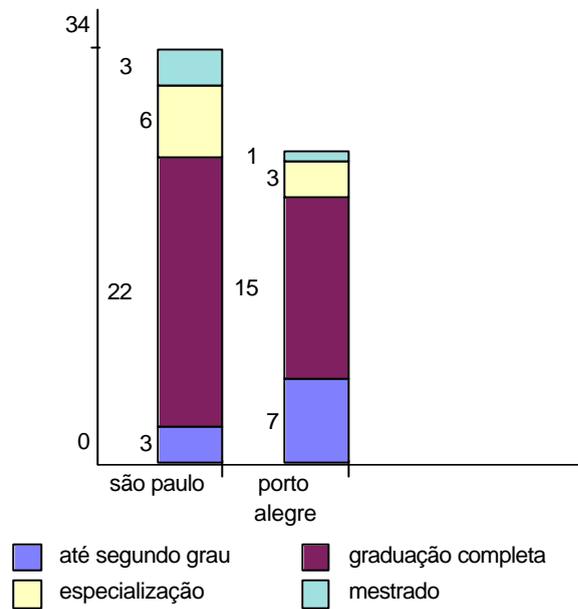
**Figura 21: Localidade/Sexo**

Tanto em São Paulo quanto em Porto Alegre há uma predominância de respondentes do sexo feminino.

## 6. Localidade x 5. Escolaridade

Localidade/Escolaridade	Até segundo grau	Graduação completa	Especialização	Mestrado	TOTAL
São Paulo	3	22	6	3	34
Porto Alegre	7	15	3	1	26
TOTAL	10	37	9	4	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



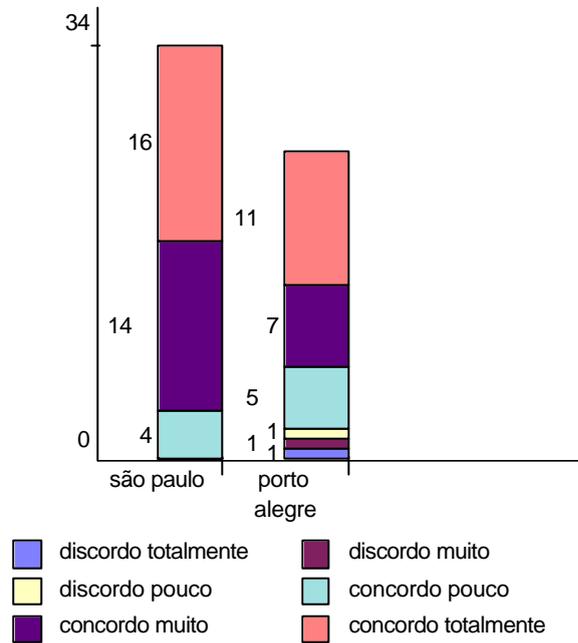
**Figura 22: Localidade/Escolaridade**

A pesquisa apresenta-se com uma distribuição muito próxima, quando se considera a escolaridade, tanto em São Paulo quanto em Porto Alegre.

**6. Localidade x 7. Treinamentos**

Localidade/ Treinamentos	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	0	0	0	4	14	16	34
Porto Alegre	1	1	1	5	7	11	26
TOTAL	1	1	1	9	21	27	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



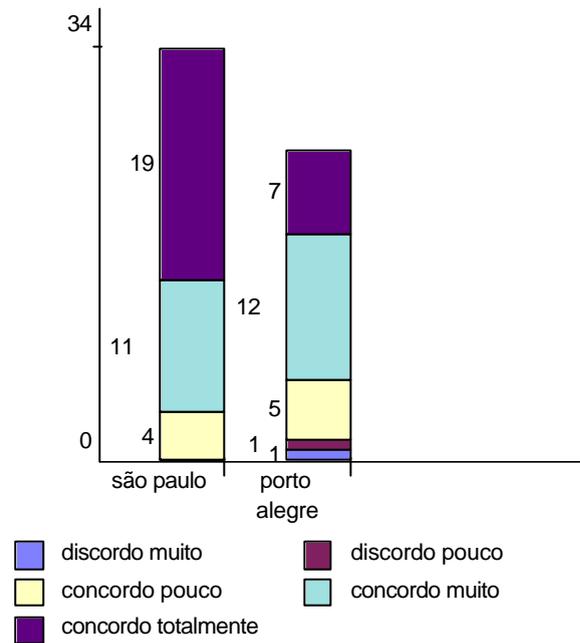
**Figura 23: Localidade/Treinamentos**

A percepção de que a Boston School proporciona facilidades para treinamentos tem uma distribuição semelhante tanto em São Paulo quanto em Porto Alegre, ainda que nesta última localidade essa percepção apresente alguns graus de discordância, provavelmente porque a sede da UC se situa em São Paulo.

## 6. Localidade x 8. Autodesenvolvimento

Localidade /Autodesenvolvimento	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	0	0	4	11	19	34
Porto Alegre	1	1	5	12	7	26
TOTAL	1	1	9	23	26	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



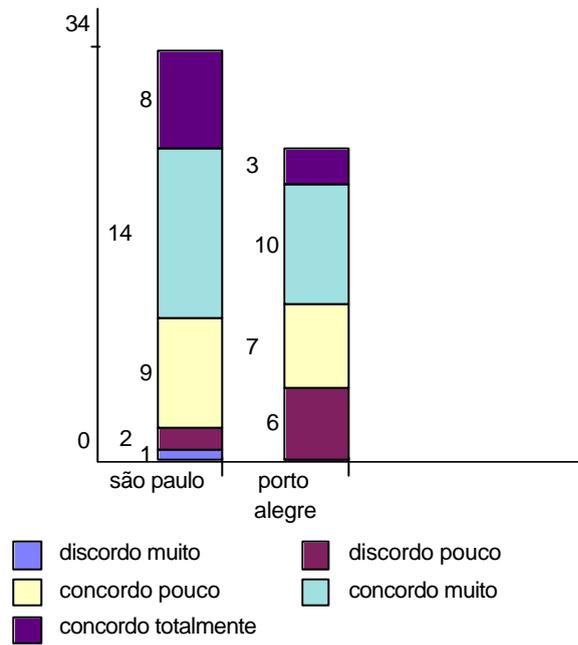
**Figura 24: Localidade/Autodesenvolvimento**

A percepção da atuação da UC em disponibilizar produtos e serviços é mais referida em São Paulo do que em Porto Alegre. É provável que isso se dê por ser a sede da Boston School em São Paulo. Pode-se concluir que a atuação da UC se restringe mais a esta última cidade, o que de certa forma estaria em dissonância com a teoria proposta quanto a *“oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização”* (Meister, 1999, p.31). Presume-se que as questões de treinamento e desenvolvimento devam ser importantes para a empresa tanto para São Paulo quanto para Porto Alegre, ou para todas as 64 agências do Banco.

## 6. Localidade x 9. Talentos

Localidade /Talentos	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	1	2	9	14	8	34
Porto Alegre	0	6	7	10	3	26
TOTAL	1	8	16	24	11	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



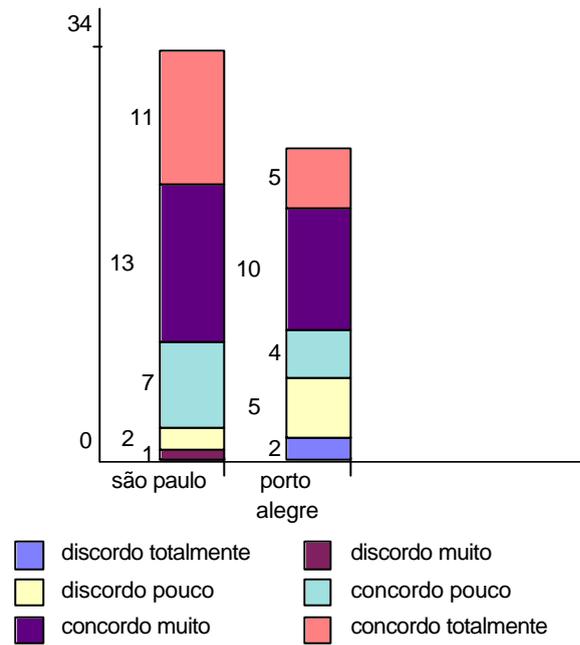
**Figura 25: Localidade/Talentos**

Tanto em São Paulo quanto em Porto Alegre há uma aceitação quanto à UC ser um motivador para retenção de talentos.

## 6. Localidade x 10. Difere

Localidade /Difere	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	0	1	2	7	13	11	34
Porto Alegre	2	0	5	4	10	5	26
TOTAL	2	1	7	11	23	16	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



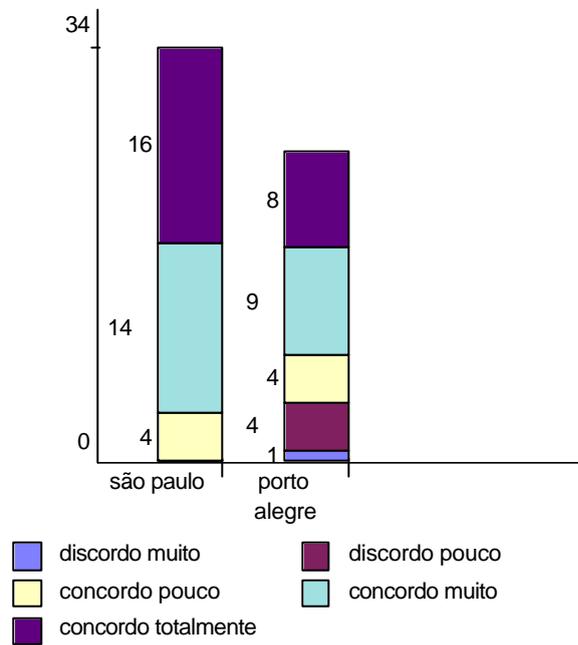
**Figura 26: Localidade/Difere**

A percepção de que a UC atua diferentemente do antigo departamento de T&D tem uma concordância maior em São Paulo. Em Porto Alegre, a UC é vista como muito próxima da atuação de um departamento de T&D.

## 6. Localidade x 11. Vantagem

Localidade /Vantagem	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	0	0	4	14	16	34
Porto Alegre	1	4	4	9	8	26
TOTAL	1	4	8	23	24	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



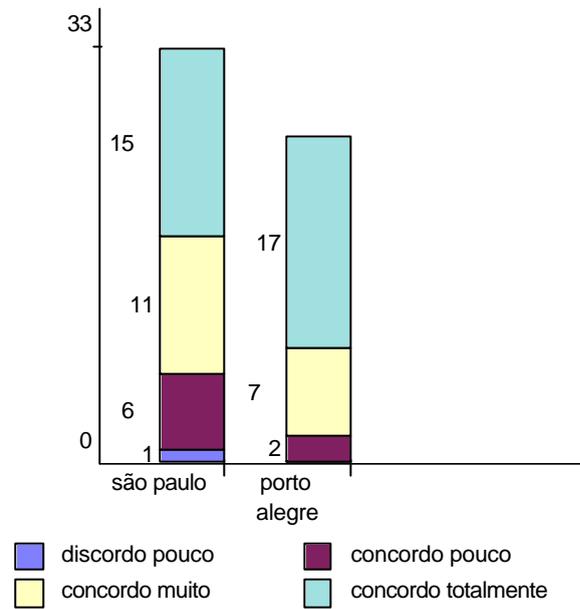
**Figura 27: Localidade/Vantagem**

Em São Paulo, há uma aceitação maior de que a UC proporciona uma vantagem competitiva para o Banco.

## 6. Localidade x 12. Apoio

Localidade /Apoio	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	1	6	11	15	33
Porto Alegre	0	2	7	17	26
TOTAL	1	8	18	32	59

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



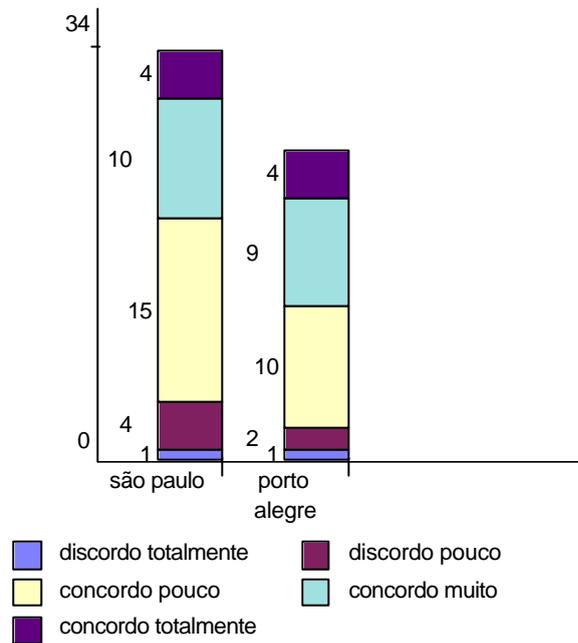
**Figura 28: Localidade/Apoio**

Nas duas capitais, há uma distribuição muito próxima quanto à percepção de aceitação de que a diretoria apóia a atuação da Boston School.

## 6. Localidade x 13. Cursos

Localidade /Cursos	Discordo totalmente	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	1	4	15	10	4	34
Porto Alegre	1	2	10	9	4	26
TOTAL	2	6	25	19	8	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



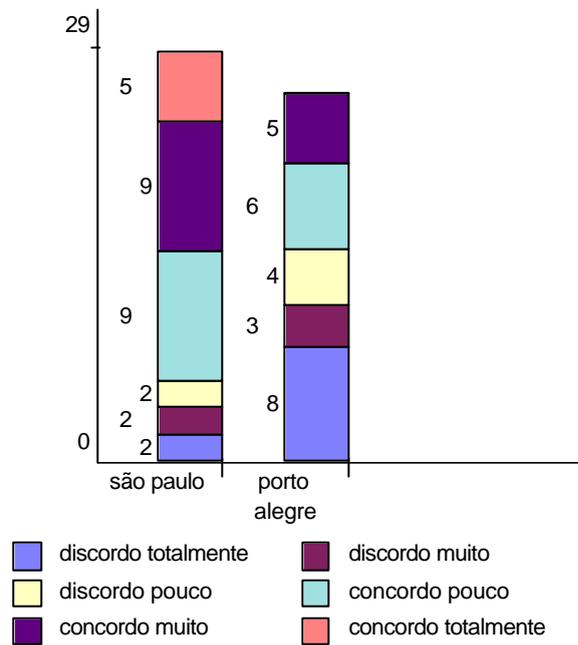
**Figura 29: Localidade/Cursos**

Nas duas capitais, há uma percepção de que os cursos disponibilizados pela UC podem ser encontrados facilmente no mercado. Confrontando-se os dados com a teoria exposta, nota-se uma contradição ao que Meister (1999, p.48) se refere como *“passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem”*. Ainda que a questão não trate de metodologia do ensino, deduz-se que a UC deveria criar ou disponibilizar formas de aprendizagem diferentes das do mercado.

## 6. Localidade x 14. Serviços aos fornecedores

Localidade /Serviços ao forn.	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	2	2	2	9	9	5	29
Porto Alegre	8	3	4	6	5	0	26
TOTAL	10	5	6	15	14	5	55

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



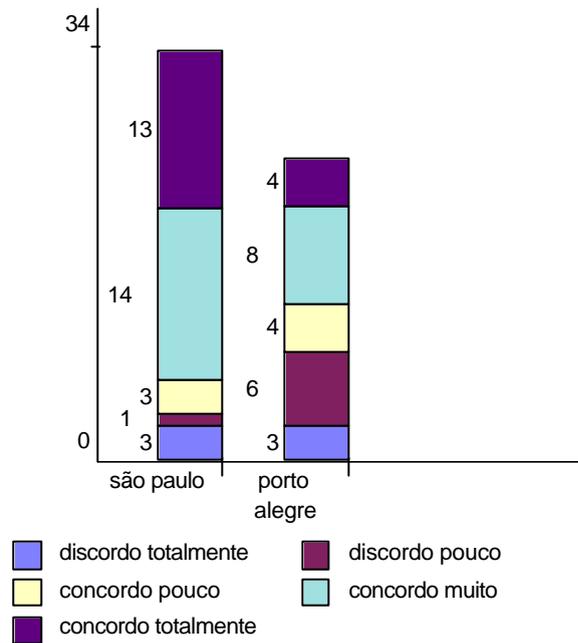
**Figura 30: Localidade/Serviços ao fornecedor**

As respostas a essa questão estão mais adequadas em Porto Alegre, pois, conforme declarado pelos dirigentes da Boston School, não são disponibilizados produtos e serviços da UC para fornecedores.

## 6. Localidade x 15. Serviço familiar

Localidade /Serviço fam.	Discordo totalmente	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	3	1	3	14	13	34
Porto Alegre	3	6	4	8	4	25
TOTAL	6	7	7	22	17	59

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



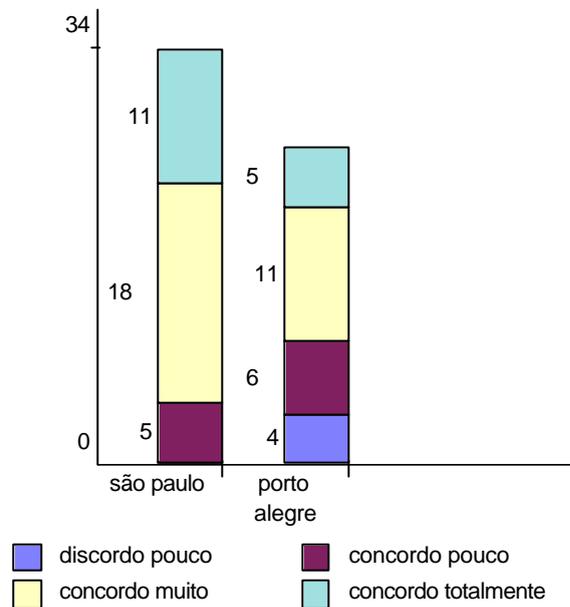
**Figura 31: Localidade/Serviço familiar**

Novamente percebe-se que o fato de a Boston School estar sediada na matriz, em São Paulo, faz com que o atendimento a familiares ocorra quase que somente nessa localidade. Reportando-se à teoria exposta por Meister (1999, p.34), observa-se uma disfunção quanto a “*considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem*”. Em sendo assim, os usuários da UC residentes em Porto Alegre deveriam ter acesso aos mesmos produtos e serviços que os de São Paulo.

## 6. Localidade x 16. Melhores práticas

Localidade /Melhores práticas	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
São Paulo	0	5	18	11	34
Porto Alegre	4	6	11	5	26
TOTAL	4	11	29	16	60

Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.



**Figura 32: Localidade/Melhores práticas**

A percepção de que a Boston School estimula a disseminação das melhores práticas é mais aceita em São Paulo. Novamente se detecta uma falta de sintonia com o modelo proposto por Meister (1999, p.54), quanto a assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem ou, em outras palavras, procurando e importando as melhores práticas de várias partes do mundo.

## Escalares

A frequência dos escalares em geral (Figura 33) apresenta tendência de concordância para todas as questões propostas, com exceção à que trata de disponibilização de serviços aos fornecedores. Isso demonstra que a imagem geral da UC é boa.

	Não-resp.	Discordo total	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente	TOTAL
7.Treinamentos	0	1	1	1	9	21	27	60
8.Autodesenv.	0	0	1	1	9	23	26	60
9.Talentos	0	0	1	8	16	24	11	60
10.Difere	0	2	1	7	11	23	16	60
11.Vantagem	0	0	1	4	8	23	24	60
12.Apoio	1	0	0	1	8	18	32	60
13.Cursos	0	2	0	6	25	19	8	60
14.Serviços forn.	5	10	5	6	15	14	5	60
15.Serviço fam.	1	6	0	7	7	22	17	60
16.Melhores pr.	0	0	0	4	11	29	16	60

**Figura 33: Escalares (frequências 7-16)**

A análise dos escalares médias (Figura 34) permite perceber que a maior média foi proporcionada à questão que trata do apoio da direção do Banco à UC, com 5,37 de concordância, em uma escala de 1 a 6. Por outro lado, a menor média foi oferecida à questão referente à disponibilização de serviços aos fornecedores.

	Não-resposta	Valor mínimo	Valor máximo	Valor médio	Desvio-padrão	Soma
7.Treinamentos	0	1,00	6,00	5,15	1,04	309,00
8.Autodesenvolv.	0	2,00	6,00	5,20	0,88	312,00
9.Talentos	0	2,00	6,00	4,60	0,99	276,00
10.Difere	0	1,00	6,00	4,67	1,23	280,00
11.Vantagem	0	2,00	6,00	5,08	0,98	305,00
12.Apoio	1	3,00	6,00	5,37	0,79	317,00
13.Cursos	0	1,00	6,00	4,38	1,06	263,00
14.Serviços forn.	5	1,00	6,00	3,60	1,62	198,00
15.Serviço fam.	1	1,00	6,00	4,53	1,52	267,00
16.Melhores pr.	0	3,00	6,00	4,95	0,85	297,00

**Figura 34: Escalares (médias 7-16)**

Com relação aos valores mínimos, a questão “apoio da direção à UC” não obteve nem uma resposta com discordância total ou mesmo respostas com “discordo pouco”.

O menor desvio-padrão foi obtido na questão que trata do apoio da direção à UC, e o maior, na que trata de serviços aos familiares.

As questões que obtiveram os maiores somatórios acumulados da escala, denotando maior concordância, são: Apoio da Direção à UC; Adequação dos produtos para o autodesenvolvimento; e Facilidades para o treinamento proporcionadas pela UC.

### 5.3 MODISMO OU INOVAÇÃO? A IMAGEM DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Veja-se, a seguir, como se apresenta o modelo Universidade Corporativa na mídia impressa, considerando-se aqui jornais e revistas especializadas. Por UC, encontram-se definições como (Franco, 1999, p.38):

*“Uma definição final e conclusiva do conceito de universidade corporativa nas organizações é: uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, onde todos terão uma visão estratégica dos destinos da organização.”*

Segue outra declaração referente à forma de funcionamento da Universidade Corporativa, manifestada por uma gerente da Telemar. A empresa, que atua em dezesseis estados brasileiros, lançou, em junho de 2000, a Universidade Telemar (Unite). A proposta é treinar e capacitar, inicialmente, os 24 mil trabalhadores diretos da Telemar, contemplando, em um segundo momento, também fornecedores, clientes e funcionários de empresas terceirizadas. Em suas palavras, em entrevista a Ferreira (2000, p.cr2): *“A universidade corporativa funciona em duas versões. Através da Intranet (sistema interno da rede) e por meio de ‘aulas presenciais’ (modelo de aula convencional em sala de aula).”*

*Tentando captar o conceito de UC divulgado pela imprensa e que, de alguma forma, influencia os executivos na tomada de decisões, para criarem UC em suas empresas, vê-se recomendações que causam dúvidas, como a que segue:  
 “Há três tipos clássicos de Universidade Corporativa. Algumas empresas treinam seus funcionários. Outras priorizam a cadeia de fornecedores. E há aquelas que querem chegar a vários segmentos. Os cursos podem ser dados numa sala de aula ou pela Internet. Outra diferença é que as universidades corporativas são flexíveis e podem mudar constantemente os cursos.” (Reinert, 2001, p.f4)*

As dúvidas decorrem do fato de que, no primeiro caso – treinar funcionários –, os departamentos de T&D já o fazem. Quanto ao segundo caso – priorizar fornecedores –, da leitura consultada, não foi possível observar se as UC, ao menos no Brasil, o fazem. No terceiro caso, não estão estritamente definidos os vários segmentos.

Quanto às UCs ocuparem espaços físicos, também as declarações são dúbias, como se pode observar a seguir:

*“Bancos como Citibank, BankBoston e Caixa Econômica Federal estão investindo na chamada Universidade Corporativa, espaços físicos dotados de auditórios, salas de aula, equipamentos eletrônicos e até alojamentos para garantir a atualização de funcionários e uma melhor qualificação no mercado. O investimento é grande e não tem retorno em curto prazo, mas essas instituições apostam que abrir espaço para o ensino em suas unidades será fundamental para, no futuro, ocupar um espaço maior no mercado.” (Treinamento..., 2001, p.cr1)*

Como propostas opostas, entretanto, têm-se as declarações a seguir, fornecidas ao jornal *Gazeta Mercantil*:

*“Mas enganam-se aqueles que associam a palavra ‘Universidade Corporativa’ com a idéia de campus e salas de aula. Isso pouco tem a ver com a estrutura física de uma escola que surge dentro de uma corporação. ‘O processo de aprendizado é mais vivo, já que os funcionários aprendem uns com os outros’, diz Álvaro Cyrino, da Fundação Dom Cabral. Para Andréia Teixeira, coordenadora de recursos humanos da Meta Serviços, a ‘Universidade Corporativa’ pode ser considerada como um ‘grupo que oferece a seus funcionários, clientes e fornecedores um ambiente capaz de agilizar os esforços de aprendizagem e também o desenvolvimento’.” (Objetivos..., 2001, p.c2)*

Para o gerente regional da Motorola University no Brasil, Clóvis Cocenzo, *“a filosofia das universidades corporativas preza o aprendizado prático e tem como meta a solução dos problemas empresariais reais, além da melhora no desempenho no trabalho”*. (Menezes, 2001, p.c2)

Outra visão do funcionamento da UC passa a impressão de que se trata de uma parceria com as universidades tradicionais, ou uma terceirização da educação para instituições reconhecidas pelo mercado. Observe-se:

*“Para Solange Rodrigues, aluna e responsável pela Divisão de Educação à Distância do SESI, a metodologia e a própria estrutura de funcionamento da universidade corporativa representam um grande avanço. ‘O aluno tem a oportunidade de ter acesso a um ensino de qualidade em centros avançados de pesquisa, como é o caso da UNB e UFRJ, sem precisar se deslocar para os grandes centros, comprometendo sua atividade profissional’, diz Solange.”* (Araguáina, 2001, p.cr1)

Dando continuidade aos exemplos de como é divulgada a UC, há as notícias a seguir, uma da Petrobrás e outra da Souza Cruz, as quais, se percebe, transmitem a idéia de que houve, nesses casos, a mudança do nome dos centros de desenvolvimento de RH para Universidade Corporativa:

*“A Petrobrás criou uma universidade corporativa para reunir todos os programas de treinamento e atualização da empresa. Estarão sob o guarda-chuva do projeto, que tem orçamento de R\$ 50 milhões para 2001, desde os antigos centros de desenvolvimento de recursos humanos do Sudeste (Cen-Sud, no Rio de Janeiro) e do Norte e Nordeste (Cen-Nor, em Salvador), que há décadas atuam na especialização de engenheiros, geólogos, geofísicos e pessoal de nível médio na área de petróleo, até a divisão de desenvolvimento de recursos humanos, voltada para a formação de gerentes e supervisores.”* (Fernandes, 2001, p.a7)

Nas palavras do gerente sênior da área de desenvolvimento organizacional da Souza Cruz, em entrevista a Jóia (2001, p.13):

*“Universidade Souza Cruz é toda a área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa e não somente a ferramenta de cursos de e-learning. Qualquer curso presencial da empresa, onde ele aconteça, será uma atividade da USC.”*

Percebe-se também que se faz confusão com o treinamento à distância e novas mídias, que podem ser utilizadas independentemente das UCs, como se vê a seguir:

*“Uma das primeiras empresas brasileiras a abrir espaço para a tendência (e-learning) foi a Xerox do Brasil. ‘É uma migração gradual e irreversível, porque abre novas alternativas para o treinamento corporativo continuado, filosofia que sustenta o conceito de universidade corporativa’, observa a diretora de educação corporativa da Xerox, Eliane Leite”. (Pinto e Vilella, 2000, p.c1)*

Cabe ressaltar que Éboli (1999b) já alertava quanto ao uso do termo “Universidade Corporativa” no sentido de que muitas nomenclaturas têm sido empregadas, como se pode evidenciar nos fragmentos das declarações anteriores.

Fica evidente, ao observador mais atento, a impressão de que se adota, de forma temporária e/ou parcial, a denominação de Universidade Corporativa, sem, no entanto, implantar mudanças substanciais.

Da leitura das reportagens, não foi possível perceber a efetiva diferenciação entre uma UC e o T&D. Ou, colocado de outra forma, não foi possível afirmar que determinadas práticas de T&D só possam ser realizadas, se estiverem sob o “guarda-chuva estratégico” da Universidade Corporativa.

Para se gerar uma massa crítica de informações, é importante saber quais são os pressupostos e princípios de concepção, bem como as propostas de implementação da Universidade Corporativa. De antemão, como se pode depreender das definições anteriormente descritas, sobre o que é, de fato, Universidade Corporativa, isso ainda não está muito claro. A adoção da simples mudança de nome da área de T&D para Universidade Corporativa ou novas denominações para velhas práticas de gestão podem levar à organização a cair na armadilha do modismo.

Faz-se necessário, então, verificar como vem sendo veiculada, na imprensa especializada, a caracterização da Universidade Corporativa. Antecipa-se, desde já, que artigos em jornais brasileiros como *Gazeta Mercantil*, *Valor Econômico*,

e revistas como *Exame* e *T&D* apresentam os objetivos de criação ou adoção do modelo “Universidade Corporativa” como uma possibilidade de dar um *upgrade*, um patamar mais elevado, para a área de T&D das organizações. Basta ver algumas declarações apaixonadas como esta do presidente do grupo Accor, Firmin António, em matéria de capa da revista *Exame*, tratando do fenômeno das UCs no Brasil (Silvestrini e Rosenberg, 2000): “*O papel da academia é destilar o conhecimento e preparar as pessoas para entender o seu papel na empresa.*” O que é que de fato se pode deduzir de declarações como essa?

O que se apresenta sobre a caracterização da UC ou sobre as bases teóricas da criação da UC, ou, ainda, minimamente, a conceituação do que de fato é uma Universidade Corporativa ainda não está suficientemente clara.

Preocupações nesse sentido surgem raramente e de forma muito tímida. No caso da novidade do modelo Universidade Corporativa, o questionamento ainda é mínimo, mas pode ser observado no artigo da *Gazeta Mercantil* a seguir apresentado:

*“Algumas instituições estão desenvolvendo modelos que contemplam a educação corporativa tanto para management quanto para o ensino técnico. Outro ponto pacífico é que as empresas são cautelosas quando se aborda o tema da universidade corporativa. As empresas, nacionais e multinacionais, grandes, médias ou pequenas, estão convencidas das vantagens da educação corporativa, mas hesitam em se comprometer com modelos de universidades corporativas, ainda que haja bons exemplos destas universidades tanto no Brasil quanto no exterior.” (Venosa, 2000, p.a2)*

Maria Tereza Gomes (2001, p.84) dispara a pergunta no início de seu artigo “Um jeito próprio de ensinar: Universidades corporativas estão na moda. Mas até que ponto elas funcionam?”, na revista *Exame*. E, no mesmo artigo, a consultora Cristina d’Arce da Quartet-Labe, consultoria de gestão e planejamento estratégico, de São Paulo, responde: “O conceito de universidade corporativa está se esfacelando no Brasil” – “Muitas empresas estão apenas amontoando cursos para dizer que têm a sua”. Ainda nesse artigo, Carlos Faccina, diretor de recursos humanos

da subsidiária brasileira da Nestlé, acrescenta: *“O que tenho visto no mercado é as empresas mudarem apenas o nome do seu antigo departamento de treinamento.”*

Percebe-se que começam a surgir críticos à Universidade Corporativa, ainda que poucos, no Brasil. Mesmo consultores que atuam especificamente na divulgação e também na implantação de UCs recomendam cautela e bom senso, como é o caso de Luiz A. Costacurta Junqueira, que faz um alerta, em entrevista concedida a Jóia (2001, p.12), para o risco de *“usar o seu santo nome em vão”*, e também que se deve pensar bem, antes de dar o primeiro passo: *“Além dos benefícios da formação profissional, as universidades corporativas são grande instrumento de marketing para as empresas, mas o tiro pode sair pela culatra, se a iniciativa não der certo.”*

Na Internet, obteve-se o resumo feito por Neves (2001) sobre a obra *The e-learning revolution: from propositions to action*, de Martyn Sloman, 2001. O tema principal é a forma como a Internet veio alterar a aprendizagem e o treinamento. Esse resumo contém o seguinte comentário:

*“O segundo capítulo intitula-se ‘O que está a acontecer ao treino?’ e reflecte sobre o estado actual do treino baseado na tecnologia. São referidas as universidades corporativas e o leitor é alertado para o facto de que, na sua maioria, estas universidades são meros disfarces para os tradicionais centros de treino.”*

A percepção que se depreende das declarações anteriores é de que a maioria das universidades corporativas instaladas no país ainda não opera na plenitude do conceito proposto por Meister (1999, p.29): *“Desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.”* Pelas declarações, observa-se que a atuação das UCs, em sua maioria absoluta, se restringe ao Treinamento & Desenvolvimento de seus funcionários. E alguns segmentos, na maioria das vezes, se atendo apenas aos níveis gerenciais.

Meister destaca, no prefácio de seu livro *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas* (1999, p.xxvii),

que o número de Universidades Corporativas está tendo um crescimento sem precedentes, tanto que na década de noventa, nos Estados Unidos, “o número de universidades corporativas cresceu de 400 para quase 2.000”. Mas, e no Brasil, como as empresas estão implementando ou adaptando para nossa cultura essa criação americana?

Apesar do elevado número de grandes empresas brasileiras que se deixaram seduzir pela possibilidade de ter suas próprias universidades, algumas declaram não estarem dispostas a aderir a esse movimento. É o caso da multinacional anglo-holandesa Shell. A organização, que em 2001 ganhou o prêmio Top na categoria Recursos Humanos, da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB), informa, através de sua diretora de RH, Selma Paschine: “*Não queremos ficar olhando para nosso próprio umbigo.*” (Jóia, 2001, p.11)

Marcondes e Paiva (2001), em um estudo sobre o tema, de certa forma oferecem uma resposta a essa pergunta, pois constataram, em análise efetuada em quatro empresas, todas usuárias de alta tecnologia e inseridas em ambientes altamente competitivos, que formalmente criaram e mantêm universidades corporativas, que há inconsistências na forma de atuação das UCs analisadas. Os autores, entre outros aspectos, concluem que (2001, p.216):

*“a concentração das ações das universidades corporativas no ambiente interno, não atinge a cadeia de valores do setor da organização empresarial, deixando de estabelecer uma conexão estratégica com o ambiente externo; os usuários das universidades corporativas eram, basicamente, os mesmos clientes internos dos programas de T&D, que, por sua vez, não foram mencionados na declaração da missão de algumas universidades corporativas; as técnicas e ferramentas tecnológicas utilizadas eram conhecidas e de domínio dos departamentos de T&D.”*

Toma-se como interessante ressaltar que a mídia busca reforçar uma imagem positiva da UC, prevalecendo, nos próprios títulos das reportagens, a idéia de inovação: “A hora do capital intelectual”; “Um novo conceito educacional”; “Os bons frutos das universidades corporativas”; “Universidade ajuda a divulgar marcas”; “Universidades Corporativas: uma realidade no mundo empresarial”.

## 6

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais emergem da articulação entre a fundamentação teórica, a imagem da UC veiculada na mídia, os exemplos ilustrativos e o caso Boston School.

A denominação “Universidade Corporativa” está basicamente associada aos programas de T&D das empresas, agregando-se a ela um forte sentido de divulgação mercadológica que gera ganhos de imagem externa e reconhecimento pelo mercado. O emprego do neologismo “Universidade Corporativa” passa a idéia de que a empresa utiliza práticas inovadoras de T&D.

A imagem está sendo construída mais pelas declarações à mídia feitas pelos próprios dirigentes das UCs do que, propriamente, pela constatação efetiva das práticas utilizadas. Quando existem pesquisas diretamente nas UCs, o que são raras, percebe-se inconsistências na propalada diferença com relação ao setor de T&D tradicional.

As questões norteadoras deste trabalho mostram-se pertinentes à continuidade de pesquisa, uma vez que, não obstante a larga construção de conceitos sobre a UC, com base no que se convencionou chamar de “um novo padrão” e que se propõe a ir para além da amplitude do público-alvo, na prática a UC atende apenas alguns segmentos de seus funcionários, e entre estes, sobretudo, os níveis mais elevados, no caso os gerentes e os gerentes seniores. Nas demais camadas

hierárquicas do funcionalismo, os programas são treinamentos do tipo operacional embalados pela roupagem da Universidade. Como exceção, mesmo que parcial, constatou-se que o BankBoston, ainda que não desenvolva produtos e serviços a clientes externos, direciona parte de seus treinamentos e eventos, como palestras, aos familiares dos funcionários e também a funcionários de empresas prestadoras de serviços (terceirizados).

Há de se considerar também que a preocupação enfatizada pelas declarações emitidas centra-se, basicamente, nos aspectos didáticos, em especial na de educação à distância, e no uso de novas tecnologias de educação. Porém, esses processos são de uso crescente, mesmo nas empresas que não possuem Universidade Corporativa instalada.

A confrontação da literatura consultada, assim como o conteúdo que os casos ilustrativos oferecem, ao tratarem especificamente das UCs, não subsidiaram significativas diferenças, inclusive na Boston School, estudada com maior profundidade. Donde conclui-se que o modelo tradicional de T&D, quando alinhado com a estratégia da corporação e usando as novas tecnologias de aprendizagem, cumpre com o mesmo papel proposto para as UCs.

Constata-se que o modelo proposto de Universidade Corporativa, com base nas declarações e na maioria dos exemplos aqui citados, limita-se ao uso do neologismo pomposo para a tradicional área de T&D, ou seja, efetua-se apenas a troca de nome para “Universidade Corporativa”. Quanto aos processos e papel proposto pelo modelo UC, não se percebe impeditivo de que não possam ser efetivados, da mesma forma, pelo T&D ou outro nome que se lhe dê.

É importante ter presente que provavelmente são poucos – ou talvez nenhum – os grupos econômicos, por mais poderosos que sejam, que podem contemplar o universo do conhecimento. Ainda assim haveria riscos: de altos custos ou de adoção de um modelo de gestão unilateral, como também de que a educação pudesse não ser uma de suas competências.

Relembra-se a cautela proposta por Motta (2000, p.xvi) quanto aos modismos: *“Cada um se apresenta como único, completo e suficiente, ou a alternativa inusitada de sobrevivência.”* Os indícios são de que se está diante de mais um modismo, que se apresenta com pequenas variações, porém embalado em uma linguagem nova fundamentada em metáforas.

Constata-se, também, uma banalização do termo, dado que a denominação UC serve aos mais variados fins, em especial de marketing; vide os casos ilustrativos apresentados: Associl, Datasul, Illy do Café, Krüger, Piccadilly e Ullian.

Todavia, é inegável que a ótica proposta para a Universidade Corporativa, mesmo não sendo diferente, no que se refere à atuação, da área de T&D, valoriza e provoca um enriquecimento às funções desta área. O alto escalão das organizações passa a dedicar maior atenção à questão da educação corporativa. Ou seja, toda essa discussão projeta a área de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas de forma a ser efetivamente considerada nas estratégias da organização, tornando-a mais relevante no escopo da estratégia organizacional.

Constata-se, ainda, que, dado o gigantismo de algumas corporações, ao atenderem os clientes internos e por sua necessidade de alinharem e formarem fornecedores, tem sido vislumbrada a oportunidade de se criar uma nova empresa (na área de educação), dentro das corporações, que venha a buscar resultados financeiros externos. Nesse sentido, também seria possível entender-se que alguns centros de treinamento, como exemplifica a Unidade (interna) de Gestão de Pessoas (GEPES) do Banco do Brasil S.A., já vendem alguns de seus programas ao mercado sem, no entanto, possuírem uma entidade civil por estrutura autônoma.

Outro aspecto importante são as parcerias entre empresas e universidades oficiais ou formais e que tendem a se intensificar. Conforme se observa neste estudo, em várias UCs essa tem sido a tendência mais sensata, sob diversos aspectos. Constatou-se, através da pesquisa efetuada, que as UCs mais referenciadas pelo mercado, geralmente, têm parceria com as melhores faculdades.

Não obstante a mídia se voltar mais para a UC e ainda fazer críticas às universidades tradicionais, o que se observou são empresas buscando a sinergia entre o conhecimento acadêmico e as práticas de gestão.

Como sugestão para futuros estudos, propõe-se que se investigue a possibilidade de as UCs realizarem cursos presenciais ou à distância, visando à migração de créditos, dentro de padrões exigidos e certificados pelas universidades oficiais, direcionados a público específico. Para a operacionalização dessa migração de créditos, seria conveniente a regulamentação por parte dos órgãos oficiais, estipulando normas, contratos e convênios, nos quais seriam definidos os procedimentos, direitos e obrigações de todas as partes envolvidas.

Finalizando, conclui-se, em resposta ao objetivo proposto de identificar e analisar algumas bases teórico-empíricas que buscam sustentar e divulgar a idéia de Universidade Corporativa, que, pela literatura consultada, pelas declarações formuladas na mídia escrita, como também pelo Estudo de Caso aplicado, que as Universidades Corporativas, implantadas ou em implementação no Brasil, são essencialmente unidades internas de educação, que sistematizam o treinamento e promovem o desenvolvimento. Utilizam, ou não, diversas tecnologias e possibilidades de aprendizagem. Buscam se alinhar às estratégias da organização. Não estão estruturadas como unidade de negócios e operam com os mesmos meios e objetivos dos centros de T&D. O propalado modelo da Universidade Corporativa, freqüentemente citado na imprensa especializada e em fóruns de RH, como a melhor referência aplicada, está na maioria dos casos, conforme aqui se exemplifica, distante da proposta teórica fundamentada por Meister (1999) e apresenta fortes características de mais um modismo no campo da gestão. Ainda assim, sua adoção pode ser positiva, se o marketing, ou melhor, a obtenção de espaços na mídia é a motivação principal, em se considerando os ganhos de imagem obtidos advindos da própria adoção do modelo, o que tem auxiliado a divulgar a marca da empresa e passar a idéia de que usa sistemas inovadores de educação corporativa. Todavia, esta última opção enseja riscos elevados, quando os processos de gestão do conhecimento em uso pela UC não são, de fato, consistentes.

## 7

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCOR BRASIL. Disponível em: <<http://www.accor.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2001.

ALGAR. Disponível em: <<http://www.algar.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2001.

ARAGUAÍNA, Milena Barros de. Universidade corporativa do Sesi começa web-learning. *Gazeta Mercantil*, 7 maio 2001. Caderno Regional Tocantins, p.cr1.

BANKBOSTON. Disponível em: <<http://www.boston.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2001.

BRIDGES, William. Guiando a organização distribuída. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain (Orgs.). *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000. cap.4, p.47-57.

CALDAS, P. Miguel; WOOD JR., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CANECCHIO, Otávio. USP fecha parceria com produtora de café. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 3 abr. 2000. *Gazeta Grande São Paulo*, p.3.

CARTAS & Opiniões. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.a2, 30 set. 2000.

CARVALHO, Luiz C. Resposta: T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999. cap.7, p.124-144.

COHEN, David. História de pescador: o caso de sucesso de um consultor que tem vários cursos universitários, doutorado na Austrália, pós-doutorado em Londres – ou apenas uma imaginação fértil. *Exame*, São Paulo, v.35, n.22, p.90-94, 31 out. 2001.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

ÉBOLI, Marisa Pereira (Coord.). *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999a. Coletânea Universidades Corporativas.

ÉBOLI, Marisa Pereira. 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.

EXAME. 100 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, n.749, set. 2001. Número especial.

FERNANDES, Ana Paula. Petrobrás forma funcionários e parceiros. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, p.a7, 28 fev. 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Renata. Educação é prioridade na Telemar. *Gazeta Mercantil*, 29 nov. 2000. Caderno Regional Pará, p.cr2.

FRANCO, Dermeval. Universidades corporativas: uma realidade no mundo empresarial. *T&D*, p.34-38, abril 1999.

GOMES, Maria Tereza. Um jeito próprio de ensinar: Universidades corporativas estão na moda: mas até que ponto elas funcionam?. *Exame*, São Paulo, p.84-87, 24 jan. 2001.

IZIDORO, Marina. Empresas aceleram troca do setor de treinamento de pessoal pelas universidades corporativas. *Valor Econômico*, São Paulo, v.2, n.303, 16 jul. 2001. Caderno especial Ensino Executivo, p.1.

JÓIA, Sônia. A hora do capital intelectual. *Rumos Economia & Desenvolvimento Para os Novos Tempos*, v.25, n.187, p.10-14, ago. 2001.

JUNQUEIRA, L. A. C.; VIANNA, M. A. F. Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999. cap.5, p.84-88.

KNIJNIK, Denise. *Universidade corporativa: uma perspectiva para o aperfeiçoamento da abordagem de T&D adotada pelo Grupo Gerdau*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

Marcondes, Reynaldo C.; Paiva, José A. de. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: 2001. p. 204-218.

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

MENEZES, Berenice. Educação: os bons frutos das universidades corporativas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.c2, 25 set. 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Roberto P. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

NAIDITCH, Suzana. Piccadilly dá aulas sobre sapatos a vendedores. *Exame*, São Paulo, n.59, 8 set. 2000.

NETZ, Clayton. Não rasgue dinheiro. *Exame*, São Paulo, 3 jun. 1998.

NEVES, Ana. [Resenha de] *The e-learning revolution: from propositions to action*, Martyn Sloman, 2001. Disponível em <<http://www.kmol.online.pt/livros/.html>>. Acesso em 28 out. 2001.

OBJETIVOS específicos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.c2, 25 set. 2001.

PAZ, Victor. Krüger inaugura a primeira universidade corporativa do RS. *Gazeta Mercantil*, 21 set. 2000. Caderno Regional Rio Grande do Sul.

PEREIRA, Cláudio de S. *Universidades corporativas transformando as estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações no Brasil*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PETERS, Otto. O aluno autônomo. *Zero Hora*, Porto Alegre, 8 set. 2001. Caderno Cultura, p.7.

PINTO, Telma; VILELLA, Adriana. Web dá impulso ao treinamento à distância. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.1, 1 ago. 2000.

PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v.65, n.3, p.43-59, 1987.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REINERT, Helô. Universidade ajuda a divulgar marca. *Valor Econômico*, São Paulo, v.2, n.303, 16 jul. 2001. Caderno Especial Ensino executivo, p.f4.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SALVADOR, Antonio. O que podem fazer as UC's. *T&D*, p.22-24, abr. 2000.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVESTRINI, Gladinston; ROSENBERG, Cynthia. *O presidente vai à mesa*. [s.l.], 2001. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/exame/ed663/63capax.html>>. Acesso em: 21 out. 2001.

SOFTWARE e café optam por lições especiais. *Valor Econômico*, São Paulo, n.303, 16 abr. 2001. Caderno especial Ensino Executivo, p.4.

SOUZA, Carlos Eduardo de. Aulas seguem vivência de colaboradores. *Gazeta Mercantil*, 22 ago. 2001. Especial RG/Int. Paulista.

STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1992.

TOLEDO, F. de.; MILIONE, B. *Dicionário de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1996.

TREINAMENTO para conquistar funcionários. *Gazeta Mercantil*, 4 jun. 2001. *Gazeta Regional Tocantins*, p.cr1.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1998.

UNIVERSIDADE corporativa de atendimento ao consumidor. *T&D*, v.9, n.105, p.22, set. 2001.

VENOSA, Roberto. Um novo conceito educacional. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.a2, 12 set. 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Roteiro básico para entrevista**

**Anexo 2 – Questionário via Internet ou pessoalmente**

## Anexo 1

### Roteiro básico para entrevista

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOBRE A CRIAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Boston School

1. Seu cargo ou função:
2. Qual a sua relação com a Universidade Corporativa?  
Dirigente da Universidade Corporativa   
Instrutor (a)   
Funcionário (a) da Universidade Corporativa   
Outra. Qual?
3. Para você uma Universidade Corporativa é:
4. O que motivou o BankBoston a criar a Universidade Corporativa?
5. Quais foram as bases conceituais que fundamentaram a criação da Universidade Corporativa? Cite as principais:
6. Quanto foi investido para a criação da Universidade Corporativa: R\$
7. Quais são as principais mudanças que você percebe atualmente na atuação da Universidade Corporativa?
8. Em que a UC difere do setor de T&D?
9. Você percebe apoio da Direção Geral na atuação da UC?
10. De que forma ele se manifesta?
11. Que indicadores de resultado são utilizados para avaliar o desempenho da Universidade Corporativa?
12. A UC tem autonomia de atuação (por ex., Unidade Estratégica de Negócios)?

13. Qual a forma de organização jurídica da UC?
14. Por que se optou por esta forma de organização?
15. Na estrutura do Banco, a UC está vinculada a qual área?
16. De que forma os objetivos estratégicos do Banco, ainda que em linhas gerais, relacionam-se com o papel desempenhado pela Universidade Corporativa?
17. A UC tem receitas próprias? Se você respondeu sim, qual o percentual de receitas advindas do Banco em relação às vendas externas?
18. Existem parcerias externas ou com universidades tradicionais?
19. Quais são seus principais produtos/serviços/programas?
20. A quem se dirigem? Os produtos/programas/serviços são precificados?
21. Houve mudanças na estrutura funcional (funcionários, perfil) e de usuários da UC em relação ao antigo departamento ou setor de T&D?
22. Você considera que a Universidade Corporativa proporciona uma vantagem competitiva para o Banco? Se sim, Qual?
23. O que foi idealizado quando da criação da UC tem correspondido às expectativas?
24. Se você respondeu “não” ou “em parte”, o que é que não está sendo realizado e que na sua opinião deveria estar?
25. Se você respondeu “sim”, o que é que está correspondendo?
26. A UC adota praticas de benchmark? Se sim, como isto se evidencia?

27. Em relação aos processos e às práticas de RH abaixo, quais são prestados ao Banco pela Universidade Corporativa (Assinalar com X a tabela):

Processos/Práticas	Sim	Não	Não sei
Admissão de Novos funcionários			
Programas de Avaliação de Desempenho			
Avaliação do Clima Organizacional das Agências			
Banco de Talentos (cadastro de conhecimentos)			
Cálculo da Folha de Pagamento			
Conciliação Prévia			
Consultoria Interna em RH			
Demissão de Funcionários			
Participação em Comissão de Conduta e Ética			
Educação a Distância			
Estabelecimento de Plano de Cargos e Salários			
Identificação de Necessidades de Treinamento			
Implantação/Condução de Programas de Qualidade			
Negociações Salariais com o Sindicato			
Pesquisa de Cargos e Salários			
Planejamento/Orientação de Carreira			
Programas de Caráter Social ou Cidadania			
Recrutamento e Seleção			
Saúde Ocupacional			
Treinamento a Distância			
Treinamento de Clientes Externos/ Fornecedores			

## Anexo 2

### Questionário via Internet ou pessoalmente



**UFRGS**



**PPGA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL -UFRGS**

Escola de Administração

**Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA**

Mestrado Executivo - turma 1999/2001

- Esta pesquisa subsidia estudo acadêmico sobre **Universidades Corporativas**, no Mestrado Executivo da UFRGS. As respostas são objetivas, têm caráter confidencial e não demandarão mais do que 5 minutos.
- Antecipadamente agradeço pela colaboração.  
Normélio Dengo - [normelio@uol.com.br](mailto:normelio@uol.com.br) fone 51-91687868.

**Local:** \_\_\_\_\_

**a) Qual a sua relação com a Boston School?**

Cliente interno/Funcionário do BankBoston

Cliente externo (fornecedor, etc.)

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**b) Seu Cargo ou função:**

Diretivo

Gerencia Geral ou Média

Operacional (Escriturário, Caixa, etc.)

**c) Se funcionário(a) do BankBoston, há quantos anos?**

Há menos de 5 anos

Entre 5 anos e menos de 10 anos

Entre 10 e menos de 15 anos

Mais de 15 anos

d) **Sexo:** masculino  feminino

**e) Grau de escolaridade?**

Até o Segundo Grau

Graduação Completa  Especialização

Mestrado  Doutorado

Para responder as questões seguintes, preencha a coluna das respostas conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5	6
_____	_____	_____	_____	_____	_____
discordo totalmente	discordo muito	discordo pouco	concordo pouco	concordo muito	concordo totalmente

	<b>Respostas</b> ↓
1) A Boston School proporciona facilidades para realizar treinamentos	
2) A Boston School proporciona produtos e serviços adequados e de qualidade para o autodesenvolvimento	
3) A Boston School estimula a retenção de talentos no BankBoston	
4) A atuação da Boston School difere de um setor de Treinamento & Desenvolvimento	
5) A Boston School proporciona uma vantagem competitiva para o BankBoston	
6) A Diretoria do BankBoston apóia a atuação da Boston School	
7) A Boston School disponibiliza cursos que dificilmente seriam encontrados no mercado	
8) A Boston School oferece/disponibiliza produtos, serviços e cursos aos fornecedores do BankBoston	
9) A Boston School oferece produtos, serviços e cursos a meus familiares	
10) A Boston School estimula a disseminação das melhores práticas no BankBoston	