

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DAS
EMPRESAS NO BRASIL PARA AQUISIÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA – CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES**

CARLOS AUGUSTO COSTA DA SILVA

ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a MARIA APARECIDA FERREIRA
AGUIAR

Santos
2005

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DAS
EMPRESAS NO BRASIL PARA AQUISIÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA – CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES**

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos como requisito para obtenção do título de mestre.

CARLOS AUGUSTO COSTA DA SILVA

ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a MARIA APARECIDA FERREIRA
AGUIAR

Santos
2005

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Carlos Augusto Costa Da Silva

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS
NO BRASIL PARA AQUISIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA –
CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Dissertação apresentada à banca
examinadora do Programa de Mestrado
em Gestão de Negócios da
Universidade Católica de Santos como
requisito para obtenção do título de
mestre.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Aos meus pais (*in memoriam*)

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representou para mim uma vitória, a qual não poderia ter sido alcançada sem o apoio e a colaboração de muitos. Meus agradecimentos, portanto,

à Prof^a. Maria Aparecida Ferreira Aguiar pelo apoio, compreensão e contribuições;

aos professores Antonio Carlos Freddo, Léo Tadeu Robles e Luciano Antonio Prattes Junqueira pelo incentivo e contribuições;

a todos os professores do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da UniSantos, pelo conhecimento compartilhado;

à Prof^a. Martha Abrahão Saad Lucchesi por facilitar a minha introdução ao tema Universidade;

aos colegas Marisa Nobre e Fernando R. dos Santos pelo incentivo;

aos profissionais entrevistados, pela disponibilidade e cordialidade com que atenderam à pesquisa;

à todos que, indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

RESUMO

Utilizando-se de diferentes práticas e focando o modelo da universidade como metáfora, cujo principal objetivo é o de desenvolver as competências empresarias e humanas consideradas críticas para o negócio, as empresas criaram um novo espaço para a realização de programas de educação continuada. Esse novo modelo de desenvolvimento de pessoas, denominado educação corporativa, tratado por algumas empresas como Universidade Corporativa, atua de forma complementar ao trabalho realizado pelas instituições de Ensino Superior, atribuindo um caráter estratégico aos antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento das organizações.

Este estudo tem como objetivo entender o conceito de educação corporativa adotado por empresas em atividade no Brasil, suas implicações para a aquisição de vantagem competitiva, bem como sua relação com os propósitos da educação contemporânea quanto à formação de seres criativos e reflexivos, capazes de construir o futuro que desejam e interferirem na realidade em que vivem: contribuições e limitações do modelo.

Por meio da realização de estudo de casos múltiplos, conjugado à visão de instituições de ensino que atuam como parceiras das empresas na realização de programas de desenvolvimento corporativo, verificou-se que a educação corporativa é uma forte aliada das organizações no processo de desenvolvimento das competências críticas para o negócio, que são a base para a aquisição de vantagem competitiva. A pesquisa identifica, também, alguns fatores limitadores na ação da educação corporativa, que ao focar nos programas de desenvolvimento o dia-a-dia das empresas, em sintonia com o modo de ser e de fazer das organizações

proporcionam ao processo educativo uma abordagem reducionista, de caráter doutrinário, em detrimento de uma abordagem sistêmica, ampla e complexa do conhecimento.

ABSTRACT

Focusing the university model as a metaphor, through different practices, with the objective to develop organization and human competencies that are considered critical for the business, the companies created a new space for continuous education programs. This kind of people development model, called corporative education, treated by some organizations as a corporative university, works as a complement of the universities' action, offering to the old organizations Training and Development Department a strategic focus.

This study has the objective to reflect on the strategic value of corporative education for organizations working in Brazil, identifying its contribution for competitive advantage as well as its limitations related to contemporaneous educational proposals, on the way to prepare creative, and reflexive human beings.

Using multiple cases study, joined to the vision of universities that work as organization partners for the corporative development programs, it was possible to verify that the corporative education is a strong organization's allied in the process of critical business competencies development, considered as competitive advantage basics. The research also identifies some limitation factors in the corporative education, related to the focus of the development programs on the organizations daily life, tuned with the way of being and making of organizations giving to the educational process a straight approach, as an indoctrination, in spite of a systemic, wide and complex approach.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	14
2 EDUCAÇÃO	15
2.1. O cenário	16
2.2. A educação no Brasil	21
2.3 A crise da universidade	23
3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	28
4 VANTAGEM COMPETITIVA	39
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	48
6 A POPULAÇÃO ESTUDADA	54
6.1 Perfil	54
6.1.1. Dados das empresas	56
6.1.2. Dados das instituições de ensino	63
7 ANÁLISE DOS DADOS	70
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudança de Centro de T&D para Universidade Corporativa	29
Quadro 2: Processo de desenvolvimento de competências	37
Quadro 3: Categorias das Universidades Corporativas	49
Quadro 4: Perfil das empresas estudadas	54
Quadro 5: Perfil dos representantes das empresas	55
Quadro 6: Perfil das instituições de ensino pesquisadas	55
Quadro 7: Perfil dos representantes das instituições de ensino	56
Quadro 8: Características da EC - Empresa A	59
Quadro 9: Características da EC - Empresa B	61
Quadro 10: Características da EC - Empresa C	63
Quadro 11: Desenvolvimento profissional – índice de “favorabilidade”	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas	03
Figura 2: Universidade Corporativa (representação gráfica).....	34
Figura 3: A Competência essencial e o mercado	41
Figura 4: Estratégia adotada para a realização da pesquisa	52

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Educação Corporativa no Brasil	107
Anexo B: Roteiro de Entrevistas – Empresas.....	109
Anexo C: Roteiro de Entrevistas – Instituições de Ensino Superior	112

1. INTRODUÇÃO

Gosto de viajar, profundamente. E sei que as viagens – não as aventuras – começam muito antes da data de partida, em lugares muitas vezes estranhos, engraçados ou mesmo desagradáveis.
Amyr Klink

Os rápidos e constantes avanços tecnológicos, bem como a expansão do fenômeno social da globalização, são elementos preponderantes no processo de geração de uma economia mundial altamente competitiva. Especificamente na área da tecnologia da informação, as transformações e avanços são tantos, e ocorrem tão rapidamente, que a própria taxionomia, ciência da classificação, encontra dificuldades para acompanhar o processo evolutivo que vem ocorrendo, no que se refere à criação de novas soluções para os problemas da vida moderna.

Esse movimento, entendido por uns como um caminho importante e necessário para a evolução da humanidade, e por outros, como um caminho que conduz à morte, uma vez que o reconhecem como um processo ideológico de submissão do estado ao império do mercado econômico mundial, tem transformado, significativamente, a forma de ser e agir das organizações, na busca por estratégias capazes de distinguí-las nesse jogo competitivo.

Uma obsessão por estratégias competitivas passou a freqüentar os fóruns realizados pelo mais alto nível hierárquico das grandes organizações, presidência e diretoria, na busca por menores custos de produção; distribuição de produtos ou serviços nos mais diversos lugares do planeta; identificação de novas oportunidades para investimentos; inovação como estratégia para prosperar; domínio de alta tecnologia, entre outros. Pressionadas por essas demandas, algumas organizações perceberam que a chave da vantagem competitiva para atuarem nesse ambiente

não estava no trabalhador comum e sim, em uma força de trabalho mais sofisticada, diferenciada em termos qualitativos e fortemente baseada no conhecimento. Segundo Drucker (2002, p.96) “[...] numa organização baseada no conhecimento é a produtividade individual do trabalhador que torna produtivo o sistema”. Estamos construindo o caminho rumo à sociedade do conhecimento, cujo potencial de desenvolvimento é ilimitado.

Na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento pode ser compreendido como uma combinação de experiências, verdades, julgamentos, intuições, valores e crenças, que funciona como um sistema vivo, que cresce e se transforma quando interage com o meio ambiente. Origina-se de mentes em atividade e existe nas pessoas, desenvolvendo-se ao longo do tempo por meio de experiências, leituras, participação em programas de educação, treinamento e desenvolvimento, etc.

O reconhecimento da importância do investimento no trabalho contínuo para ampliação e renovação do patrimônio de conhecimentos, e da necessidade de empreender todos os esforços para se implantar uma cultura voltada à constante inovação, passou a ser entendido como importante diferencial para garantir a vida das empresas nos anos que virão. O foco do modelo de gestão de pessoas nas organizações aponta hoje, para um processo compartilhado entre empresas e empregados, caracterizado pelo desenvolvimento mútuo, capacitando tanto empresas como pessoas para atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes. Sob esta ótica, muitas das organizações que, no passado, trabalhavam com foco exclusivo na visão, missão e objetivos do negócio, buscam hoje estabelecer uma conexão entre suas estratégias e objetivos com os sonhos individuais dos empregados; atuam fortemente orientadas ao desenvolvimento das

competências empresariais e humanas e avaliam os resultados do negócio como consequência da performance individual de seus empregados. Nesse modelo de gestão, conforme apresentado por Dutra (2002), cabe às pessoas a responsabilidade pelo auto-desenvolvimento, pela competitividade profissional e de sua carreira. As empresas têm o papel de estimular o desenvolvimento de seus empregados e criar o espaço ocupacional, de maneira a permitir que as pessoas possam assumir responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas, promovendo, assim, o desenvolvimento das competências individuais e coletivas, com vistas a atender as reais necessidades do negócio.

Processos de movimentação, de desenvolvimento ou mesmo de valorização dos empregados, mantêm uma relação direta com o desenvolvimento das competências essenciais e individuais da organização, caracterizando o foco da gestão de pessoas de parte das empresas de hoje, como podemos observar na Figura 1.



Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: Dutra (2002, p. 50).

Neste cenário, desenvolve-se a consciência de que o patrimônio de conhecimentos da organização é o seu alicerce para a aquisição de vantagem competitiva, e que são as pessoas que, ao colocarem em prática esse patrimônio, concretizam as competências organizacionais adequando a empresa ao contexto em que se encontra inserida. Essa idéia é tratada por Hamel e Prahalad (1995), que situam as competências centrais da organização como as raízes da vantagem competitiva: competências que devem ser difíceis de serem imitadas, mas não são eternas; devem oferecer benefícios reais aos clientes/consumidores; não se limitam apenas às paredes da organização nem aos produtos físicos ofertados.

Estamos nos referindo a empresas flexíveis, orientadas para o aprendizado e para a evolução, que focam a diversidade para se tornarem singulares, num ambiente econômico complexo, orientado para o conhecimento e que muda rapidamente. A metáfora da máquina utilizada, por um grande número de organizações e que pode ser verificado, segundo Morgan (1996), nas diversas cadeias de *fast food* do mundo inteiro, é incompatível com a realidade de hoje. Para Capra (2003, p.115): “A adoção da perspectiva mecânica é um dos maiores obstáculos que ora se interpõem no caminho da mudança nas organizações”. Segundo o autor, a organização administrada como máquina pode ser controlada; a organização administrada de acordo com a compreensão sistêmica da vida, o sistema vivo, só pode ser perturbada.

Esta visão representa uma mudança completa na ação dos administradores, preocupados, única e exclusivamente, com o controle das organizações por meio de intervenções diretas, instruções que só fazem provocar a obediência estrita das pessoas, que passam a atuar como robôs indiferentes e apáticos. São as

perturbações significativas¹, provocadas pelo envolvimento das pessoas em todo o processo, as responsáveis pelas mudanças estruturais desejadas na organização. Essas perturbações estimulam a lealdade, a inteligência e a criatividade das pessoas, que para Capra (2003) são os maiores insumos das empresas voltadas para o conhecimento.

Wheatley (1999, p. 45) utiliza-se dos estudos de Ilya Prigogine², no campo da química quântica sobre entropia³, para explicar o fenômeno que ocorre nos processos de mudanças estruturais. Conforme descreve a autora, numa estrutura dissipativa, qualquer coisa que perturbe o sistema tem o papel crucial de ajudá-lo a se auto-organizar numa nova forma. Ao se sentir provocado por informações novas que emanam do ambiente, o sistema escolhe se reagirá ou não. Se a informação tiver a capacidade de se transformar em um distúrbio, de tal magnitude que o sistema não possa mais ignorá-la, uma mudança pode ser vislumbrada no horizonte. As imagens no mundo quântico⁴ desafiam inúmeras das nossas premissas essenciais, incluindo a compreensão das relações, da conexidade, da previsão e do controle.

Esta dinâmica é mais fácil de ser observada em sistemas abertos, que permitem o surgimento do novo, das novas idéias e conhecimentos. Organizações que valorizam o aprendizado e estimulam o questionamento constante e a inovação. Organismos, cuja dinâmica é orientada pelos princípios da antiga ciência onde as alterações e as perturbações são entendidas como sinal de problemas, sobrevivem

¹ A expressão “perturbação significativa” é utilizada aqui sob o ponto de vista construtivista de Jean Piaget.

² Ilya Prigogine, ganhador do Prêmio Nobel de Química de 1977, com a formulação da teoria das Estruturas Dissipativas.

³ Entropia representa a perda de energia do universo, que ocorre a todo instante.

⁴ Mundo quântico: “padrões dinâmicos que se transformam continuamente uns nos outros – a dança contínua da energia”. (Capra, 1980).

pela reprodução de modelos pré-existentes, e movimentam-se segundo o universo mecanicista newtoniano do século XVII. Considera-se importante ressaltar que as mudanças que ocorrem nas organizações são singulares, não existindo fórmulas prontas e acabadas para tal, sendo crucial, portanto, desenvolver o seu potencial para criar soluções novas.

No Brasil essas transformações têm ocorrido mais tardiamente em relação ao mundo desenvolvido e, por vezes, de forma brusca em alguns setores da economia, como o que ocorreu com a indústria automotiva. Pelo fato de ter permanecido mergulhada por longos anos em um mercado protegido, causador de um significativo atraso tecnológico, a indústria automotiva brasileira precisou se reestruturar e passar, muito rapidamente, por processo de modernização após a abertura do mercado para as importações no início dos anos 1990, para tornar-se capaz de competir tanto no mercado nacional quanto no internacional. Para dar o salto desejado a indústria precisou romper, de forma radical, com o seu passado recente. O mesmo fenômeno afetou a indústria têxtil brasileira, quase extinta com a abertura do mercado para a competitividade global. Só agora, no princípio do século XXI, após aproximadamente dez anos, esse setor volta a se impor retomando sua força competitiva.

A transformação ocorrida no cenário econômico e social impeliu as empresas a repensarem seus processos de gestão e desenvolvimento de pessoas, atribuindo-lhes um caráter estratégico e, portanto, de responsabilidade de cada organização como um todo, e não entendê-los mais como um serviço que deva ser prestado, exclusivamente pela área de Recursos Humanos, para atender aos conhecidos levantamentos de necessidades de treinamento.

Desvinculada da estratégia competitiva, a ação dos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) das empresas, mesmo daquelas mais bem estruturadas nessa área, não conseguiu proporcionar o salto de desenvolvimento dos seus trabalhadores conforme requerido pelos negócios. Emergiu, assim, a demanda por um desenvolvimento diferenciado dos denominados trabalhadores do conhecimento. Um desenvolvimento sintonizado com os negócios de forma ampla e global, estrategicamente alinhado, capaz de preparar as pessoas para atuarem conectadas com a visão, missão e objetivos da empresa. Um desenvolvimento estratégico, direcionado para potencializar o resultado dos negócios, alinhado aos sofisticados recursos da tecnologia da informação, disseminando o conhecimento para as pessoas a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Wheatley (1999), em “Liderança e a Ciência – Descobrimo ordem num mundo caótico” nos diz que para se obter êxito na administração do conhecimento tem-se que prestar atenção às necessidades e à dinâmica intrínseca do ser humano. O capital de que se dispõe não é o conhecimento, mas sim as pessoas.

Esse caráter estratégico do papel do desenvolvimento motivou muitas empresas a optarem pelo modelo de educação corporativa (EC), caracterizado por Éboli (2004) como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, cuja missão é a formação e desenvolvimento de talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. As competências organizacionais essenciais da empresa e as competências individuais ou humanas são tratadas nesta pesquisa conforme apresentado por Fleury e Fleury

(2004, p.34): a) competências essenciais: “Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia”; b) competências individuais: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Algumas dessas empresas, utilizando-se do modelo da universidade como metáfora, criaram o que conhecemos por universidades corporativas (UC), um novo espaço para a realização de programas de educação continuada. Para Meinster (1999, p.12).

As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

Para a autora, a vantagem competitiva sustentável mantém uma relação direta com o comprometimento de cada empresa com a educação e desenvolvimento de seus empregados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.160-204) complementam essa idéia ao tratarem da estratégia empresarial sob o ponto de vista da escola do aprendizado:

Uma organização que aprende busca ativamente transferir internamente conhecimento de uma parte para outra, para assegurar que conhecimentos relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite.

Ao tratarem da estratégia empresarial sob o ponto de vista da escola cultura dizem os autores:

[...] uma empresa não pode ser vista como um pacote eclético de recursos tangíveis, mas sim como uma hierarquia de conhecimentos e processos intangíveis para a criação do conhecimento.

A adoção do modelo da EC, bem como o aparecimento das universidades corporativas tem origem, também: a) no que Meinster (1999) chama de “redução do prazo de validade do conhecimento”, provocado pela velocidade das transformações que ocorrem em espaços de tempo cada vez menores, e que exige um aprendizado contínuo das pessoas para desenvolverem qualificações mais amplas; b) nos questionamentos das próprias organizações quanto à eficácia das instituições universitárias, e nas críticas feitas por estarem elas mais voltadas para o desenvolvimento de um conhecimento intra-muros, por oferecerem um ensino defasado e sem sintonia com a realidade social externa.

Há algum tempo as empresas prevêm em seus orçamentos, verbas destinadas a programas de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de dar um caráter mais instrumental ao conhecimento obtido por seus empregados nos programas de graduação das universidades, e aplicá-los diretamente na solução de seus problemas.

Possuidoras de laboratórios equipados com alta tecnologia, e de ambiente favorável para a experiência e a vivência da realidade organizacional, muitas empresas optaram pela criação de programas de educação próprios, divididos por áreas de conhecimento, e alinhados às estratégias de negócio. A estruturação dos programas de educação dessas empresas, como dito anteriormente, utilizou o modelo da universidade como metáfora, organizando o conhecimento em grandes áreas e oferecendo aos empregados, a idéia de um processo de educação permanente, diferenciando-a e distanciando-a das ações pontuais das áreas de treinamento, que têm começo e fim. Foram criados nessas organizações centros de educação e desenvolvimento corporativo, sendo que algumas delas optaram por se autodenominarem Universidades Corporativas. A execução desses programas é

feita por pessoal especializado das empresas, ou por universidades públicas ou privadas, por intermédio de acordos firmados, que garantem a elaboração de conteúdos voltados diretamente para o atendimento às necessidades da organização contratante.

Essa prática leva à busca pelo entendimento do cenário atual do ensino universitário, bem como as relações existentes entre as universidades públicas e privadas com as empresas, na condução das suas universidades corporativas. Nessa busca, interessa conhecer os resultados que as universidades corporativas obtêm dos estudantes, que não são proporcionados pelo ensino superior regular público ou privado e vice-versa, bem como as razões que levam uma empresa à criação de uma universidade corporativa.

Um aspecto, também de importância, a ser verificado, é se esse modelo corporativo de desenvolvimento de pessoas adotado pelas empresas, está alinhado com os princípios da educação contemporânea, ou se mantém as mesmas características instrumentais dos antigos departamentos de treinamento, limitando-se ao ensino do aprender a fazer, focando estritamente os resultados dos negócios.

Essas e outras questões relativas à contribuição da educação corporativa para a vantagem competitiva das empresas serão tratadas nesta pesquisa, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre essa prática no Brasil.

O crescimento significativo do número de Universidades Corporativas no Brasil e no mundo nos últimos anos⁵ nos faz considerar pertinente e importante uma investigação sobre as práticas implementadas e a respectiva consistência com as estratégias de médio e longo prazo dos negócios: sua criatividade e seus limites. Há que se considerar, também, a possibilidade de algumas empresas no Brasil estarem

⁵ EUA: mais de 2000 UC's, Meinster (1999). Brasil: mais de 80 UC's, Éboli (2004)

se utilizando dessa estratégia por mero modismo, uma vez que empresas americanas e européias de sucesso vêm adotando essa prática há mais de uma década, cabendo ao pesquisador a tarefa de estabelecer a diferença entre conceito e moda que no campo da administração é bastante tênue, e separar o joio do trigo.

Sob essa perspectiva cabe empreender esforços que permitam responder algumas questões relativas à implantação desse modelo: a) que caminhos as empresas brasileiras realizaram para optar pelo modelo de gestão que utiliza a educação corporativa como estratégia de desenvolvimento do seu capital intelectual; b) qual a relação desse modelo com as bases do modelo da educação contemporânea; c) qual a relação entre o modelo da educação corporativa implantado pelas empresas e a estratégia para aquisição de vantagem competitiva; d) que benefícios as empresas obtêm com a implantação de uma universidade corporativa.

Segundo Éboli (2004), a educação corporativa nas empresas para se constituir em estratégia de aquisição de vantagem competitiva, e ser reconhecida como uma prática de sucesso, precisa estar em linha com os seguintes princípios: comprometimento da alta cúpula; identificação das competências críticas empresariais e humanas; ações e programas educacionais voltados para o desenvolvimento das competências críticas; sistema de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências; intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação; líderes e gestores responsáveis pelo processo de aprendizagem; consideração dos objetivos do negócio na avaliação dos resultados dos investimentos em educação e formação de parcerias com instituições de ensino superior.

Identificar o estado da arte da educação corporativa na empresa brasileira e

analisar, segundo os próprios princípios da educação corporativa, o valor estratégico desse processo na busca da vantagem competitiva é o que motiva a realização deste trabalho.

Mergulhadas nas garras da globalização, em um universo de alta competitividade e complexidade, as empresas viram-se impelidas a concentrar todos os esforços para adquirirem uma força inovadora que lhes permitissem diferenciar-se no mercado. Estas precisaram entender que a capacidade para inovar e gerar vantagem competitiva tem uma relação direta com o que Porter (1993) considera fatores adiantados e difíceis de serem obtidos nos mercados globais, pois fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa. Outro diferencial para a vantagem competitiva está nos fatores considerados especializados: pessoas com especializações e competências capazes de promoverem o crescimento dos negócios.

Essa demanda associada à crise de eficácia do Ensino Superior (Buarque, 2003), levou muitas empresas a desenvolverem programas próprios, numa perspectiva de complementaridade e continuidade do papel das universidades, com o intuito de atender às exigências de um novo perfil de seus trabalhadores. Se por um lado a iniciativa das empresas com a criação das universidades corporativas tem por objetivo o desenvolvimento e a instalação das chamadas competências empresariais e humanas, consideradas chave para a sobrevivência do negócio e centrais para a sua estratégia, é importante identificar sua contribuição com o desenvolvimento do homem integral, do aprender a ser, a fazer, a conhecer e a viver juntos, que são base para a educação do homem contemporâneo. A resposta a esta questão permitirá entender os limites da ação corporativa como uma ação educativa.

Por estar totalmente voltada para os resultados da organização, a educação

corporativa prioriza a aprendizagem de competências relacionadas com o desenvolvimento de seus processos, técnicas e serviços. Para Schein (2002) essa forma de aprendizagem envolve certa imposição por parte do empregador quanto ao conhecimento que o empregado deva possuir, tirando dele a capacidade de opção. Aktouf (1994) amplia essa visão mostrando o perigo que existe nas ações corporativas forçadas, com o intuito de desenvolver a cultura, considerada necessária, para atender as demandas de um mercado global e altamente competitivo. Segundo o autor, (1994, p.22).

[...] imbuídos da missão da criação de valores e identidades com que a corrente dominante da cultura organizacional reveste os dirigentes, 'orgulhosos de serem representados como demiurgos que criam ou manipulam a cultura', não é difícil imaginar como as coisas vão-se passar nas empresas. Na situação de anomia crescente que caracteriza a fragmentação das sociedades industriais atuais, pode-se perceber o risco de aumento do domínio dos dirigentes.

Sob este prisma não será possível entender a ação corporativa como formadora de seres reflexivos e pró-ativos e sim de seres reativos capazes de reproduzir modelos previamente estabelecidos.

Faz-se, neste trabalho, uma reflexão sobre o valor estratégico desse modelo de desenvolvimento corporativo para as organizações no Brasil na busca pela vantagem competitiva, identificando o que diferencia a ação das universidades corporativas da ação das áreas T&D já existentes.

1.1.OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL

Este estudo tem como objetivo entender o conceito de educação corporativa adotado por empresas em atividade no Brasil, suas implicações para a aquisição de

vantagem competitiva, bem como, sua relação com os propósitos da educação contemporânea quanto à formação de seres criativos e reflexivos, capazes de construir o futuro que desejam e interferirem na realidade em que vivem: contribuições e limitações do modelo.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Pretende-se identificar, também, nas empresas estudadas:

- a) as diferentes práticas da EC;
- b) o envolvimento da alta cúpula dessas organizações com a prática do modelo da EC, como parte da estratégia para aquisição de vantagem competitiva;
- c) os motivos que levaram essas empresas a optar ou não pela criação de universidades corporativas;
- d) a utilização da tecnologia aplicada à educação;
- e) as bases das parcerias realizadas com instituições de ensino superior;
- f) o grau de aceitação dos empregados quanto à prática da EC na empresa.

2. EDUCAÇÃO

*“O tempo é um grande mestre, mas,
infelizmente, elimina todos os seus
discípulos”.*

Hector Berlioz

Para abordar os propósitos da educação contemporânea, que permitirá estabelecer uma comparação com os objetivos da educação corporativa desenvolvida pelas empresas, objeto de estudo deste trabalho, julga-se necessário e importante entender o significado da educação para o homem bem como a sua prática. Inicia-se, portanto, este capítulo, apresentando, primeiramente, a educação como um processo que tem início fundamentalmente com a criança no ambiente familiar, estendido nos dias de hoje para a pré-escola, em continuidade do modelo social e comunitário. Etimologicamente o termo educação origina-se do latim, *educatio*, que significa o ato de criar (SARAIVA, s.d.), e mantém uma estreita relação com conduzir, uma vez que deriva do verbo *ducare* que significa guiar. Ainda na sua raiz latina, o termo educação traduz o sentido de *educere* ou *ex-ducere*, conduzir para fora, transpor, estimular a criatividade e a plenitude do ser, e que entende-se ser a linha mestra de todo o sistema escolar, um sistema que atua em parceria com outras instituições do estado, responsável pelo ensino dos saberes práticos, mas em moldes capazes de assegurar a sujeição de cada indivíduo à ideologia dominante ou o manejo da prática desta. Altusser (s.d.) afirma que nas formações sociais capitalistas o aparelho ideológico escolar é dominante, em substituição à histórica dominação da Igreja, na busca por um mesmo resultado na reprodução das relações de produção.

Apesar das instituições de ensino estarem orientadas a estimular nos indivíduos a criatividade e ativar suas potencialidades em busca do novo, elas nada mais fazem, como dito por D’Ambrósio (1999), do que reproduzir o velho,

conduzindo a pensar que novos caminhos devam ser trilhados se quiser se alcançar, sob esta ótica, eficiência na prática educativa. Que direção então, deve a educação, tomar, que privilegie a preparação do homem para um processo de recriação da sua própria condição de ser e existir no planeta terra e responder, criativamente, às demandas de um mundo pleno de incertezas, em constante movimento, transformação e desenvolvimento? Com a finalidade de fundamentar este estudo, faz-se algumas considerações sobre a ação educativa ao longo do tempo, e se reflete sobre a necessidade de instalação de um novo modelo educacional de desenvolvimento humano, que possibilite preparar a sociedade para os enfrentamentos deste século que se inicia. Nos referimos, também, à prática educacional nos países considerados em desenvolvimento, mormente o Brasil que vive uma dupla crise na educação, uma paradigmática e outra estrutural.

2.1. O CENÁRIO

Há mais de três séculos vivemos imersos em um mundo dominado pelo modelo de pensamento do racionalismo científico, que teve início com o que os historiadores denominaram revolução científica, e que desvinculou o profano do sagrado, trazendo a razão como valor fundamental, juntamente com a liberdade de pensamento e tendo como meta o progresso. Para Crema (1988) este modelo, não associativo, focado na concepção “moderna” de um mundo racionalista, mecanicista e reducionista, separou o subjetivo do objetivo, dando prevalência ao ideal da objetividade; enfatizou a quantificação em detrimento da dimensão qualitativa / valorativa; reduziu o mistério ao comensurável. A ciência se fragmentou, submetendo-se a uma abordagem disciplinar, com lógicas e epistemologias próprias, e conduziu o ser humano ao universo da especialização. Essa visão fragmentada,

especializada, com ênfase para as partes em detrimento do todo, foi afastando o homem cada vez mais de sua essência, praticamente desconectando-o do universo, fazendo dele mais um observador do que um ator.

A idéia de progresso, sob o ponto de vista positivista, juntamente com a ideologia de “bem-estar para todos” dominou o espírito da época moderna. Não há como desconsiderar os incríveis avanços científicos e técnicos ocorridos sob a ótica deste modelo de construção de conhecimento, porém é impossível, da mesma forma, ignorar os reflexos desse progresso para a humanidade, quando se faz referências às destruições ocorridas nas duas grandes guerras mundiais, aos conflitos que a sociedade vive na atualidade além dos inúmeros e vulgarizados crimes ecológicos cometidos. O próprio processo de globalização, na realidade o seu viés econômico, por Beck (1999) denominado globalismo, pode ser considerado um exemplo do que essa forma de pensar foi capaz de produzir na sociedade, tendo ampliado, significativamente, a distância entre pobres e ricos, concentrado riquezas e gerado verdadeiras legiões de desempregados. Vemos o homem como um ser dissociado do mundo em que vive, que desenvolveu uma forma de enxergar o universo como se não participasse dele, como se sua percepção fosse captada por intermédio de um espelho, onde o que o transtorna está fora dele, sendo o mundo exterior a causa e ele o efeito.

Esse é o velho modelo ao qual nos referimos no início deste capítulo que vem sendo reproduzido pelos sistemas de educação em todo o mundo, que desconsidera a relação das partes com o todo; a relação entre as partes; e a relação do todo com cada uma de suas partes. Uma visão explicitamente disciplinar, tratada de forma pluridisciplinar pelas instituições de ensino. É esse mesmo modelo que objetiva, em princípio, desenvolver cidadãos criativos e transformacionais, capazes de

proporcionar progresso e construir um mundo de paz e compreensão para a humanidade em geral.

Não se trata de negar o modelo racional de construção do conhecimento, mas sim de provocar uma reflexão sobre as possibilidades de desenvolvimento de uma nova visão, muito mais abrangente e integradora desse modelo, que considere os princípios do conhecimento pertinente. Para articular e organizar os conhecimentos e assim poder reconhecer e conhecer os problemas do mundo faz--se necessária uma reforma do pensamento. Para Morin (2000) essa é a reforma pela qual o sistema educacional deverá passar para poder tratar o conhecimento pertinente, tornando evidentes o contexto, o global, o multidimensional e o complexo. Uma educação que promova a inteligência geral apta a referir-se ao complexo, ao contexto, de modo multidimensional e dentro da concepção global.

O relatório da comissão internacional sobre educação para o século XXI da UNESCO⁶, coordenada por Delors (2000), pode auxiliar a melhor entender as mudanças pretendidas no modelo educacional vigente. Esse relatório aponta pra um processo educacional integrativo e fortemente alicerçado em quatro pilares:

- aprender a ser (fornecer constantemente forças e referências intelectuais que permitam compreender o mundo que nos rodeia e comportarmo-nos nele como atores responsáveis e justos);
- aprender a fazer (prática dos conhecimentos adquiridos bem como a preparação para o trabalho futuro, quando não é possível se prever qual será a sua evolução);
- aprender a viver juntos (a descoberta progressiva do outro num primeiro nível e a participação em projetos comuns ao longo de toda a vida como conseqüência);

⁶ UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

- aprender a conhecer (domínio dos próprios instrumentos do conhecimento).

O primeiro pilar refere-se à preparação de seres capazes de intervir no mundo em que vivem por meio da amplitude de desenvolvimento da capacidade intelectual, o que significa o pleno exercício da cidadania. O segundo pilar trata da conexão que deve haver entre educação e inserção social pelo trabalho, desenvolvendo pessoas com uma visão global e de futuro. O aprender a viver juntos, terceiro pilar, é uma convocação explícita para o direcionamento de cada indivíduo ao reconhecimento de sua humanidade e de sua relação com o planeta terra, a sua “verdadeira casa”. Trata este pilar da educação como forma de desenvolver no homem de maneira geral os valores sociais responsáveis pela promoção da paz entre os diversos povos e da preservação do planeta terra. Finalmente, aprender a conhecer, como instrumento de geração do necessário desenvolvimento social e da promoção da qualidade de vida do homem.

Tomando como base a construção do conhecimento pertinente, Morin (2000a) aborda os saberes para ele indispensáveis à educação do futuro: a consciência de que todo conhecimento comporta erro e ilusão; ensinar a condição humana; ensinar a identidade terrena; ensinar a enfrentar as incertezas; ensinar a compreensão; e ensinar a ética do gênero humano. Esta é uma forma de combater de frente o caráter restritivo do processo educacional vigente, que reforça ou prepara o homem para a submissão aos padrões pré-estabelecidos de comportamento social, à subordinação ao interesse comum em detrimento do seu potencial individual de criatividade.

O exercício da cidadania exige que a espécie humana consiga atingir o equilíbrio entre o comportamento individual onde está alojada a criatividade e o

comportamento social, necessário à convivência. Sob esta perspectiva considera-se aqui a definição que D'Ambrosio (1999, p.15) apresenta para educação: “[...]conjunto de estratégias desenvolvidas pelas sociedades para: a) possibilitar a cada indivíduo atingir seu potencial criativo; b) estimular e facilitar a ação comum, com vistas a viver em sociedade e exercer cidadania”.

Para Freire (1979) a raiz da educação reside na capacidade do homem de refletir sobre si mesmo, na sua auto-reflexão como ser inconcluso e em sua busca constante de ser mais. Afirma, também, que é próprio da natureza humana a tendência a captar uma determinada realidade e torná-la objeto de seus conhecimentos. Por isso a importância de se estimular a consciência reflexiva do homem, para que ele seja capaz de compreender sua realidade, levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade, procurar soluções, transformá-la e com seu trabalho poder criar um mundo próprio. O homem transformacional, capaz de lidar com a realidade em que vive e solucionar problemas não é o homem adaptativo, que se acomoda às condições sociais existentes e as reproduz. O homem tem um ímpeto criador, portanto, uma educação que busque desenvolver esse potencial humano, que deve ser desinibidora e não restritiva; que deve buscar o desenvolvimento de uma consciência crítica, e que permita a ele, homem, atuar como agente transformador da realidade em que vive e não apenas reproduzi-la.

Esses argumentos nos levam a pensar em um sistema educacional focado na: a) aptidão geral do homem para lidar com problemas, preparando-o para tratá-los não apenas sob o ponto de vista da solução, mas fundamentalmente para questioná-los; b) abordagem sistêmica que considere os princípios organizadores que permitem ligar os saberes e lhes dar sentido. É através do desenvolvimento da inteligência geral que se desenvolve nas pessoas a capacidade para tratar com

problemas especiais.

2.2. A EDUCAÇÃO NO BRASIL

Nos países em desenvolvimento, a educação, via de regra, é um grande canteiro de obras, onde há muito por fazer para que o desenvolvimento humano atinja os padrões dos países do denominado primeiro mundo. Mais do que realizar a revolução paradigmática exigida pelo sistema educacional, esses países precisam vencer, primeiro as barreiras estruturais internas gigantescas, na tentativa de construir uma nova geração de cidadãos capazes de contribuir significativamente para a sociedade na qual estão inseridos, com padrões de qualidade de vida semelhantes aos existentes no mundo desenvolvido. No caso do Brasil não há, todavia, como ignorar ou não reconhecer os significativos avanços dados pelo sistema educacional nos últimos dez anos, como resposta às demandas da era do conhecimento, em um mundo exigente quanto à qualificação de seus cidadãos. Avanços tecnológicos e de gestão na produção mostram a estreita relação existente entre progresso e sobrevivência das nações, por intermédio da sua capacidade de criar e de incorporar conhecimentos aos bens e serviços, que são produzidos para um mercado global altamente competitivo.

Os resultados obtidos na última década são consequência de um modelo de educação orientado para a universalização, a equidade, a promoção da cidadania como principal objetivo do processo ensino/aprendizagem, a descentralização de recursos e competências, a avaliação permanente em todos os níveis de ensino, o fortalecimento da capacidade de gestão nos níveis estaduais e municipais e o respeito à diversidade cultural da nação. A base desse modelo está expressa na lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da

educação nacional e que revogou as disposições das leis 4.024 de 20/20/61, 5.540 de 28/11/68, 5.692 de 11/08/71 e 7.044 de 19/10/82.

Quantitativamente os números contabilizados nesses últimos anos são expressivos se tratar, por exemplo, de questões relativas à escolaridade na faixa dos 7 aos 15 anos, que em 1994 era 86% e em 2002 passou para 97%; da significativa redução das diferenças de escolaridade entre as camadas de renda da população, onde em 1992 a escolarização das crianças de 7 a 14 anos, pertencentes às famílias mais pobres, era 22% inferior à das crianças das famílias mais ricas. Em 1999 essa diferença caiu para 6%. (IBGE, 2002)

A análise desses resultados pode, nos levar a trilhar o caminho do erro ou da ilusão, se for entendido que quantitativamente esses problemas estão resolvidos, e que o novo caminho a se buscar é o caminho da qualidade. Isto seria uma inverdade uma vez que não basta ter as crianças matriculadas no ensino fundamental, é preciso mantê-las cursando, e o nível de evasão ainda é alto.

Outro aspecto que nos chama à atenção está relacionado com o montante de investimentos que o Brasil aplica em educação atualmente, representado por cerca de 4% do PIB⁷, aproximando-se muito da prática da maioria dos países desenvolvidos. Este dado pode nos levar a crer que o problema existente na educação brasileira não está relacionado com os investimentos realizados, mas sim na má utilização da verba investida. Sobre este aspecto é preciso considerar que os países desenvolvidos estão avançados há muito mais tempo e que o Brasil pode ser considerado um estudante que ainda se encontra na fase pré-escolar.

⁷ PIB: Produto Interno Bruto.

2.3. A CRISE DA UNIVERSIDADE

Em seus quase mil anos de história, se considerarmos Bolonha na Itália como o berço da mais antiga organização universitária, no sentido etimológico da palavra, a universidade tem passado por inúmeras crises, que se constituíram em grandes desafios a serem enfrentados, talvez a grande mola mestra impulsionadora do seu desenvolvimento. A crise atual, de âmbito global, que se encontra instalada nessa instituição é provocada por um mundo marcado pela incerteza e em constante mutação. Para Buarque (2003) essa crise foi capaz de desestabilizar toda a humanidade, obrigando-a a optar entre os caminhos da modernidade técnica e os caminhos da modernidade ética. Uma crise que expõe a universidade por intermédio do confronto de algumas de suas verdades acadêmicas como o conhecimento, o ensino e a formação profissional.

O conhecimento, antes entendido como capital de caráter cumulativo passa a ser compreendido como algo em constante desenvolvimento, transformação e renovação para evitar a obsolescência. O ensino como prática bilateral que envolve docente e discentes transforma-se em algo possível de ser disseminado e desenvolvido por outros métodos em meio à riqueza e diversidade dos meios de comunicação e da tecnologia. A formação profissional, tida como a base de sustentação da luta pelo sucesso é vista hoje apenas como um recurso de sobrevivência e que não garante a inserção da população no mercado de trabalho.

O conhecimento intra-muros defasado e a falta de sintonia com a realidade social externa só agravaram a crise institucional da universidade, transtornando-a da mesma maneira como ocorreu há mil anos atrás com a educação monástica. A falta de sintonia da universidade com os avanços do conhecimento (perda de eficiência epistemológica), gerando dificuldades para acompanhar a velocidade com que o

mesmo se desenvolve e torna-se obsoleto, bem como com a sua disseminação (perda de abrangência na comunicação de massas) fez com que as pessoas procurassem pelo conhecimento fora dela, abrindo espaço para a criação de centros de estudo e pesquisa fora dos seus limites, no interior de empresas que mantêm institutos de ensino superior que se autodenominam universidades corporativas, às quais Buarque (2003) denomina de parauniversidades⁸. Essas soluções desenvolvidas pelas empresas como forma de suprir uma deficiência, por elas próprias identificada no sistema universitário, têm origem na ineficiência do ensino vigente. Não só a falta de sintonia com a realidade externa, mas também a falta de visão para entender a urgência da transformação que se faz necessária, colocam a universidade como instituição incapaz de se conectar com as demandas do mundo moderno.

Apesar da crise enfrentada pela universidade e das críticas por ela recebidas quanto à sua eficácia, faz-se necessário estabelecer uma linha divisória entre a sua atuação e a atuação dos centros de estudo e pesquisa desenvolvidos pelas empresas e que se autodenominaram como universidades corporativas. A instituição universidade apresenta um forte compromisso com a formação do homem e o desenvolvimento da sua capacidade de transformar a realidade em que vive enquanto as universidades corporativas, conforme veremos no capítulo a seguir, atuam segundo uma visão estratégica estabelecida pelas organizações às quais pertencem; buscam a aquisição de vantagem competitiva e são voltadas para resultados.

Um aspecto apresentado por Chauí (2003) e que caracteriza, significativamente, as instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou

⁸ Parauniversidade é entendida aqui como instituição que complementa a ação das Universidades.

privadas, é a autonomia, capaz de torná-las entidades intelectualmente independentes, que se relacionam com a sociedade de forma conflituosa e voltadas para a criação de um conhecimento orientado por uma lógica própria. Sendo assim, é uma instituição e não uma organização, uma vez que a organização se define por uma prática social determinada pela instrumentalidade com vistas a alcançar um objetivo particular.

Por se utilizar de práticas distintas a universidade como instituição social aspira à universalidade. Apesar da sua dinâmica constante com as diversas crises já vividas ou com as que se apresentarão no futuro, a instituição universidade tende a ser reconhecida como representante do patrimônio intelectual da humanidade, de independência política e de crítica social.

No Brasil a universidade tem sido marcada, nas últimas décadas, pelo conflito constante do tipo de formação a ser dada: preparar um indivíduo capaz de criticar a sociedade em que vive, sempre tão injusta e lhe propor soluções criativas ou formar o profissional competente e adaptado ao mercado de trabalho industrial em franco desenvolvimento. Muito tempo se gastou discutindo as relações entre o ensino superior e o mercado de trabalho. A universidade é chamada hoje a repensar-se para poder reafirmar-se enquanto instituição ideológica geradora de conhecimento que possibilite ao homem superar os desafios de sua época. Uma época, que segundo Lucchesi (2003), caracteriza-se por profundas transformações sociais e econômicas e, também, pelas incertezas, onde tudo parece fugir ao controle humano.

Chauí (2003) mostra um painel histórico das mudanças ocorridas na universidade brasileira nos últimos cinquenta anos, mostrando que até o final dos anos 1950 e início dos anos 1960, tanto o ingresso como a promoção de estudantes

nas universidades brasileiras obedecia ao critério intelectual, reproduzindo desta maneira os privilégios e a hierarquia social vigentes. A partir de 1964, com o início do regime militar e sua política de massificação do ensino, teve início um processo de preparação da universidade para a passagem da condição de instituição para a condição de organização. Essa passagem acabou ocorrendo em três etapas, sendo a primeira nos anos 1970. Este período ficou conhecido como o período do “milagre econômico”, com o surgimento da universidade funcional. A segunda etapa ocorreu com a abertura política dos anos 1980, dando origem à universidade de resultados. Por fim, a terceira etapa aconteceu com o surgimento do neoliberalismo dos anos 1990, estabelecendo uma conexão direta entre educação e interesses empresariais e gerenciais marcando o início da universidade operacional. Para Silva (1996, p.65) “[...] a qualidade em educação passou a ser vista nesse momento a partir de uma ótica econômica, pragmática, gerencial e administrativa”. Um exemplo disso é que decorrente dessa visão o aluno universitário passou a ser entendido como cliente. Essas mudanças que culminaram com a universidade enquanto organização ocorreram com o objetivo de facilitar o acesso ao ensino superior por meio da multiplicação de faculdades, do aumento de cursos noturnos e principalmente por uma adaptação do ensino universitário ao mercado.

Importante ressaltar que mesmo com o surgimento das universidades denominadas operacionais na década de 1990, voltadas diretamente para o mercado de trabalho e, de alguma forma, mais próximas da realidade das empresas, a distância entre a capacitação dos universitários e as necessidades e competências exigidas pelo mundo organizacional não diminuiu. As empresas continuaram investindo nas ações de treinamento e desenvolvimento para, além de propiciar o acesso de seus empregados a novos conhecimentos e tecnologias, resgatar falhas

ou preencher lacunas criadas pelo processo de educação formal.

Muitas das empresas ampliaram as ações de T&D criando grandes centros de pesquisa e desenvolvimento, investiram em recursos de educação de forma a tornar o ensino disponível para seus empregados a qualquer tempo e em qualquer lugar. Parcerias com universidades públicas e privadas integram esse modelo de desenvolvimento caracterizado como educação corporativa. Não são poucas as organizações que caminharam no sentido de criar uma metodologia de desenvolvimento nos moldes de uma universidade, definindo áreas de conhecimento e estabelecendo um rol de disciplinas a serem cursadas.

Alperstedt (2001) ao investigar se as universidades corporativas tanto as americanas como as brasileiras representavam uma concorrência potencial às instituições de ensino superior, apesar de reconhecer que exista a necessidade de se ampliar essa discussão, conclui que: “A disputa por um mesmo mercado, ainda que marcadamente no âmbito da pós-graduação e restrita a algumas áreas específicas de conhecimento, configura concorrência, pelo menos, em termos de participação no mercado”.

Esse histórico parece reforçar a tese da necessidade de se operar a reconstrução da universidade brasileira por meio de um novo projeto pedagógico, articulador e de caráter multidimensional, que estimule a racionalidade aberta de sua população e que seja de reconhecimento público.

Retoma-se, aqui, o pensamento de Morin (2000) quanto à necessidade de uma reforma paradigmática da educação, que permita aos seres humanos aprenderem a lidar com a complexidade da ciência e do conhecimento e que para Lucchesi (2003) significa formar cidadãos de visão ampla, sujeitos criativos, capazes de determinar o seu destino e sua história.

3. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

*“Sou artista o suficiente para usar,
livremente, minha imaginação. Imaginação é
mais importante do que o conhecimento. O
conhecimento é limitado. A imaginação
envolve o mundo.”*
Einstein

A educação corporativa, de acordo com Meinster (1999), tem a sua origem no início dos anos 1950, com a iniciativa da General Electric na implantação de um centro de estudos nos moldes de uma universidade, em Crotonville, nos Estados Unidos. Para Schein (2002) esse tipo de prática teve, inicialmente, um caráter estritamente doutrinário e foi se transformando, gradativamente, em centros de educação, mais preocupados com a busca, retenção e desenvolvimento de talentos, na tentativa de descaracterizar o que era anteriormente reconhecido como lavagem cerebral com vistas à submissão dos empregados. Na opinião do autor, apesar da transformação ocorrida, o processo doutrinário continua, porém, com mais sutileza e sofisticação.

A criação desse centro teve por objetivo atribuir um caráter estratégico ao gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos empregados da organização o que representou uma mudança no processo de gestão de empresas, uma passagem do modelo de administração mecanicista taylorista para uma gestão flexível e compatível com o aumento significativo da complexidade do mundo das organizações e do trabalho. Um rompimento com a visão piramidal e altamente burocrática da organização, para a construção de um novo modelo orientado pela flexibilidade e voltado para a criatividade e inovação.

Ao longo do tempo a estratégia utilizada pela General Electric foi sendo reconhecida pelo mercado americano como de alto valor agregado para o

fortalecimento dos negócios, provocando uma ampliação significativa da prática da educação corporativa, sendo contabilizado por Meinster (1999) no final da década de 1990, o número expressivo de 2000 universidades corporativas. Na Europa cresceu, também, o interesse pela prática desse modelo, como forma de responder às necessidades de gerenciar e transmitir conhecimentos em um ambiente de competitividade global e mudanças tecnológicas aceleradas.

Utilizando-se de recursos internos, estabelecendo parcerias com entidades de reconhecimento nacional e internacional, e constituindo-se em imensos laboratórios para tratar do objeto de estudo que lhes é pertinente, muitas organizações adotaram o conceito da educação corporativa, como complemento para a função das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D), cuja identificação maior é com o treinar, tornar as pessoas aptas e capazes para realizarem determinadas tarefas. Para Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento tem um caráter sistemático, cujo objetivo é promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes, de forma que resultem em melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências para o desempenho de seus papéis funcionais. O Quadro 1 ilustra as principais transformações ocorridas na mudança de paradigma de T&D para EC.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Quadro 1: Mudança de Centro de T&D para Universidade Corporativa.

Fonte: Eboli (2004, p. 50).

A opção pela educação corporativa não significou, necessariamente, uma opção pela criação de uma universidade corporativa. Algumas empresas passaram a utilizar o modelo apenas como referência para a criação e compartilhamento de conhecimento. Desta forma, utilizando a mesma linha de raciocínio de Eboli (2004), as expressões “educação corporativa” e “universidade corporativa” são utilizadas neste trabalho como equivalentes.

As universidades corporativas são um guarda-chuva estratégico para o treinamento e desenvolvimento de funcionários e demais integrantes da cadeia de valor das organizações, com foco no negócio. (MEINSTER, 1999). Conforme a autora, esse modelo compreende: a divulgação da cultura e dos valores da organização; a entrega de conhecimentos relacionados ao negócio; o treinamento de funcionários e também da cadeia de valor (fornecedores, clientes e comunidade); a utilização de uma gama diversa de metodologias de ensino; o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, conferindo certificação dos cursos; o apoio da alta direção.

Esta nova perspectiva surge com a constatação de que a visão restrita das áreas de T&D, no sentido de atender às demandas concretas da organização quanto ao desenvolvimento de habilidades específicas dos empregados, baseadas em levantamentos periódicos de necessidades e oferta de programas básicos de treinamento aos clientes internos como *commodities*, não impulsionavam as empresas para a criação de uma vantagem competitiva. Para Eboli (1999, p. 111),

A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir de maneira crítica sobre a realidade da empresa, bem como de construí-la e de modificá-la sempre que for preciso em nome da competitividade e do sucesso.

Há que se chamar atenção, porém, para a possibilidade do que Morgan (1996) denomina de armadilha criada pelos técnicos da administração, que tendem

a vender os pontos positivos de seus modelos teóricos, ignorando as limitações e distorções que os mesmos podem criar. Segundo o próprio autor (p. 26-27), para lidar com este problema,

[...] o desafio está em aprender a adotar perspectivas múltiplas e diversas porque não pode haver uma só teoria ou metáfora que nos dê um ponto de vista sobre tudo, e não pode haver uma única 'teoria correta' para estruturar tudo o que fazemos.

No Brasil, muitas organizações, tanto do setor privado como do setor público, caminharam para a implantação desse modelo, embora a produção científica sobre o tema não tenha acompanhado, com a mesma intensidade, esse movimento. Poucas são as publicações acadêmicas que tratam da educação corporativa e as idéias de Meinster , para aqueles que demonstram interesse pela temática, continuam sendo a principal base para essas investigações. Uma das pesquisadoras do tema no Brasil é a Prof^a. Dr^a. Marisa Eboli, cuja história acadêmica está ligada ao conhecimento e a prática da educação corporativa, e sua obra mais recente data de 2004, "A Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades".

As empresas, onde a gestão do conhecimento é parte da estratégia central do negócio, apresentam maior inclinação para a implantação de uma universidade corporativa e conseqüentemente devem contar com o total suporte da alta cúpula. A área de Recursos Humanos tem papel importante na gestão deste processo, porém de forma compartilhada com as demais áreas de negócio. Isto requer uma mudança significativa na ação da área de Recursos Humanos, definida inicialmente como departamento pessoal, e que passa a assumir nas empresas, de forma estratégica, a responsabilidade pelo lado humano do negócio.

Conforme pesquisa realizada por Ulrich, Sioli e Brockbank (2002), no momento em que a área de Recursos Humanos passa a fazer parte do fórum estratégico das organizações, ela precisa desenvolver algumas competências

específicas, capazes de agregar real valor ao negócio. São cinco as competências diferenciadoras às quais os autores se referem: Conhecimento do Negócio, Capacidade de Realização, Gerenciamento de Cultura, Gerenciamento da Mudança e Credibilidade Pessoal. Importa aqui ressaltar a competência para o gerenciamento da cultura, cujo foco é a identificação básica dos valores e desafios do negócio bem como a sua tradução em comportamento competitivo.

Segundo os autores da pesquisa, dois aspectos são importantes de serem considerados no processo de gerenciamento da cultura das organizações. Por um lado tem-se o aspecto do conteúdo da cultura e por outro o processo de criação da cultura desejada. No que tange às questões relativas ao conteúdo, destacam-se alguns desafios, tais como: o compartilhamento do conhecimento por toda a organização, o que significa, neste caso, a eliminação total de fronteiras; desafiar o *status quo*; e orientar-se por meio de uma estratégia com foco externo. O processo de criação da cultura desejada considera, além da transformação cultural como principal agenda da área de Recursos Humanos, na tradução da cultura em comportamentos específicos, o engajamento de empregados e encorajamento de executivos, para que desempenhem o papel desejado pela nova cultura.

Com relação ao processo de transformação das organizações, que passa pela tradução da cultura em comportamento específicos é que Schein (2002) e Acktouf (1994) apontam o perigo da doutrinação, pressão ideológica exercida sobre os empregados, sem que eles a procurem, a solicitem ou mesmo dela necessitem, podendo ser a educação corporativa um meio para se atingir tal objetivo.

As parcerias estabelecidas com instituições de ensino superior buscam unir o conhecimento especializado do negócio da empresa à experiência na prestação de serviço educacional. As instituições de ensino superior buscam agregar valor a

essas parcerias por meio da sua visão ampliada e de estratégias didáticas voltadas para o melhor resultado ensino-aprendizagem.

Os alunos das universidades corporativas têm o perfil semelhante dos alunos dos cursos de pós-graduação das instituições de ensino superior. São adultos em situação real de trabalho que exigem aulas bem planejadas e contextualizadas, isto é, voltadas às reais necessidades de desenvolvimento dos negócios. Neste estudo abordamos a universidade corporativa como uma estratégia de integração escola-empresa, mas preservando a essência do papel das instituições de ensino superior quanto à sua vocação para a formação integral do ser humano, conforme visão de Nicolescu⁹, Presidente do Centro de Estudos e Pesquisas Transdisciplinares. Uma formação que se dirige à uma totalidade aberta e não apenas a um de seus componentes.

Quando nos referimos à palavra universidade temos a idéia da existência de um campus físico, de um ambiente educacional altamente estruturado e que funciona pela ação de um corpo docente regular. Para Meinster (1999) a versão corporativa é distinta e inovadora. Sem se valer de uma sede física que as distinga, as universidades corporativas atuam segundo um processo educacional onde todos os níveis de empregados são envolvidos, de forma contínua e permanente, com metas claras e objetivas quanto à melhoria do desempenho no trabalho. É um esforço significativo para o desenvolvimento das qualificações, conhecimentos e competências, de empregados, necessários para garantir a competitividade dos negócios no mercado atual e do futuro. O foco está na criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e

⁹ Basarab Nicolescu: professor de Física teórica da Universidade Pierre e Marie Curie, em Paris, onde foi fundador do laboratório de Física Teórica e de Altas Energias. É também presidente do CIRET, Centro Internacional de Pesquisas e Estudos Transdisciplinares, fundado na França em 1987.

compartilham as inovações e as melhores práticas, com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

As organizações que adotam a metáfora da universidade organizam o conhecimento por áreas de estudo, dando origem a departamentos, academias ou mesmo faculdades, que são constituídos por um currículo de formação e desenvolvimento, geralmente com base nas competências básicas do ambiente de negócios, cuja população-alvo é constituída pelos próprios empregados, mas que pode ser estendida para clientes, fornecedores e até mesmo para a comunidade. É muito comum que essas empresas apresentem o modelo de universidade utilizado por meio da figura de um templo, um templo dedicado à educação, cujas colunas são representadas pelas diversas áreas de estudo, como podemos ver na Figura 2.

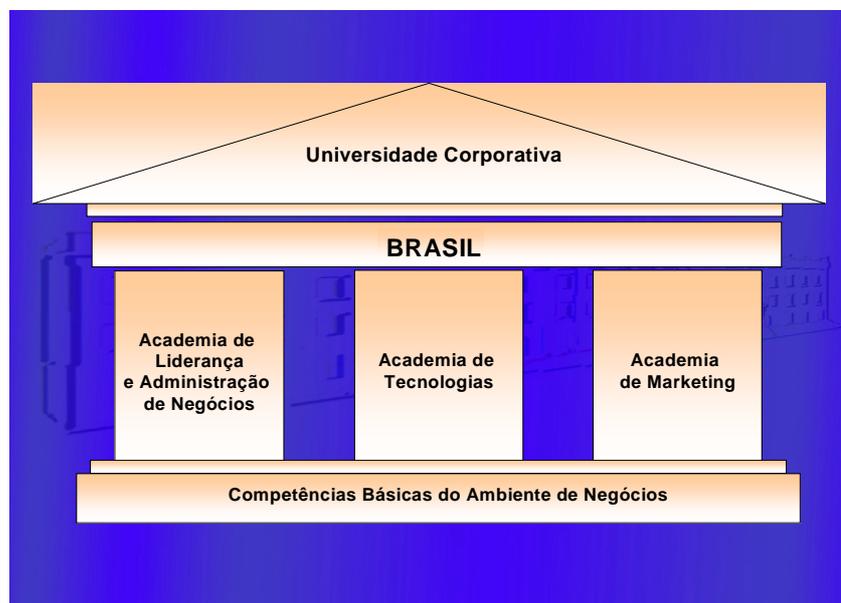


Figura 2: Universidade Corporativa (representação gráfica)

Fonte: Adaptado de Meinster (1999, p. 91).

Alperstedt (2001), para efeito de estudo, divide as universidades corporativas em três categorias, segundo a amplitude de atendimento: a) atendimento ao público interno, restringindo-se aos empregados da empresa; b) atendimento ao público

externo restrito, alcançando além dos empregados os fornecedores, franqueados e/ou clientes; c) atendimento ao público externo ampliado, o que significa uma ação extensiva ao público interessado em geral. Esta classificação servirá de base para a abordagem metodológica desta pesquisa, oferecendo as referências necessárias para a definição dos casos a serem estudados.

Alguns fatores conduziram as organizações a se utilizarem do modelo da educação corporativa como parte da estratégia de negócio, conscientes de estarem atuando em ambiente de alta competitividade e que requer a participação ativa e contínua de todas as pessoas que dela fazem parte: pessoas capazes de percebê-la como um complexo vivo que se movimenta e se orienta com dinâmica própria nas suas relações internas e externas; pessoas que saibam pensar e agir estrategicamente, com visão sistêmica e com foco em soluções criativas, que agreguem valor ao negócio. A identificação desses fatores é parte do trabalho a que se propõe nesta pesquisa.

O enfrentamento direto da competitividade no ambiente dos negócios tem ocupado grande parte do tempo das empresas na busca por estratégias, capazes de torná-las singulares e longevas. A gestão de pessoas, por exemplo, tem permanecido como foco nas discussões dos altos comitês executivos das empresas, no intuito de obter o alinhamento estratégico dos empregados à visão, missão, valores e objetivos do negócio. Esse modelo, conjunto de princípios, políticas, processos e procedimentos, têm sido direcionados para a aquisição e desenvolvimento das competências organizacionais e humanas capazes de sustentar o próprio negócio. As competências da organização, que segundo Dutra (2001, p. 27) “[...] originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos”, permitem à

empresa consolidar, cada vez mais, sua capacidade de competir no segmento de mercado que atua. As competências humanas que segundo Fleury e Fleury (2004, p. 34) referem-se ao “saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos.

A apropriação das competências capazes de tornar uma organização singular no mercado é que tem motivado muitas empresas a assumirem o papel de educadoras, implantando modelos de gestão de pessoas que privilegiem a resolução de problemas, o conhecimento de negócios globais e a liderança de pessoas, equipes e projetos.

O motivo é mais do que justificado para as ações corporativas das empresas no que se refere à educação, treinamento e desenvolvimento. As formas como esse processo se manifesta na dinâmica das organizações em relação às pessoas que delas fazem parte é que merecem uma reflexão maior. A reprodução pura e simples de métodos, processos, tecnologias ou conhecimentos de uma forma geral não é necessariamente uma ação educativa. Aprender a resolver problemas pode ser entendido como mera reprodução de fórmulas ou modelos já conhecidos. Portanto o que se chama de educação nas empresas é passível de ser compreendido como uma extensão da ação da área de treinamento e desenvolvimento.

Segundo essa perspectiva Argyris (1998) diz que é preciso avançar muito mais na relação entre empresa e empregado se quisermos ensinar pessoas inteligentes a aprender. É necessário mudar o “programa mestre” armazenado no cérebro das pessoas e que orienta o seu comportamento como um todo. As pessoas

valorizam o agir com competência e a auto-estima está diretamente ligada às noções de comportamento coerente e desempenho eficaz. Essas tendências humanas universais podem ser a base para as empresas estimularem seus empregados a raciocinar de uma maneira nova, introduzindo-os na vertente do pensamento complexo, em que o todo e as partes mantêm uma relação importante entre si, tornando-se imprescindível o seu conhecimento para a tomada de decisão e solução dos problemas organizacionais.

Le Boterf (2003) define a competência do profissional como “saber administrar a complexidade”. Frente à imprevisibilidade e às contingências, tendo que enfrentar a complexidade dos sistemas e das lógicas de ação, o profissional precisa saber tomar iniciativa e decisões, negociar, arbitrar, fazer escolhas, assumir riscos, inovar e assumir responsabilidades. Para o autor, administrar a complexidade implica em: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se.

A competência se manifesta pela ação responsável dos profissionais na mobilização, integração e transferência de conhecimentos, e o seu processo de desenvolvimento, na perspectiva de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2004), é mostrado no Quadro 2.

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, Interpretação	Educação formal e Continuada
Conhecimento sobre os Procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e Experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Educação social e Profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada e experiência social e profissional.

Quadro 2: Processo de desenvolvimento de competências.

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Um processo de aprendizagem dessa natureza pode se transformar em fracasso nas organizações burocráticas. Morgan (1996, p.93-94) aponta três fatores, que se constituem em obstruções ao processo de aprendizagem na organização, e que merecem atenção:

[...] enfoques burocráticos à organização impõem estruturas fragmentadas ao pensamento de seus membros e, na realidade, não encorajam empregados a pensar por si próprios; [...] sistemas de avaliação que recompensam o sucesso e punem as falhas, têm um incentivo para as pessoas se engajarem em várias formas de fraudes para protegerem a si mesmos; [...] a defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem.

Ainda para o autor, o processo de aprendizagem nas organizações é facilitado pela criação de ambiente que encoraja e valoriza uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas, como aspecto inerente à vida em ambientes complexos e mutáveis; um ambiente que encoraja o enfoque de análise e solução de problemas complexos e que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista; um ambiente que evita a imposição de estruturas de ação que padronizam, e utiliza-se da abordagem participativa ao processo de planejamento, cujo maior aliado é o processo reflexivo.

A extensão da prática da educação corporativa no Brasil, elaborado a partir de dados obtidos da pesquisa realizada por Éboli (2004), pode ser verificada no anexo A deste trabalho. A pesquisa identificou 81 empresas brasileiras que, embora em estágios diferentes de desenvolvimento, vêm se utilizando desse modelo como estratégia de negócio. Entre as empresas identificadas pela pesquisa Tigre, Natura e BankBoston figuram entre as dez melhores empresas para se trabalhar, apontadas pela pesquisa da Revista Exame realizada no ano de 2003. Na pesquisa realizada no ano de 2004, entre as dez melhores estão a Tigre e a Siemens.

4. VANTAGEM COMPETITIVA

“Como na lenda do arco-íris, no final de um processo de inovação há um pote de ouro.”

Jean-Philippe Deschamps

Vantagem competitiva está diretamente ligada à opção estratégica das empresas e pode ser a causa do sucesso ou fracasso dos negócios. Neste contexto a estratégia competitiva se refere à inteligência da organização a serviço da sua visão e missão, seja sob o ponto de vista da abordagem clássica do “posicionamento estratégico” de Porter (1989), onde é a estratégia competitiva que busca modelar o meio ambiente em favor da empresa; seja sob o ponto de vista da abordagem da visão da empresa baseada em recursos (HAMEL e PRAHALAD, 1995) que considera ser a partir desse portfólio que a empresa pode gerar vantagem competitiva.

O ponto de vista da estratégia competitiva de Porter segue uma linha racionalista, com forte influência militar, abordando a empresa de fora para dentro, enquanto o ponto de vista de Prahalad e Hamel reflete uma linha incrementalista, argumentando que a completa compreensão da complexidade e mudança é impossível, dada a nossa limitada percepção e capacidade de processamento de informações. Para a realização deste trabalho optou-se pela abordagem estratégica da empresa como um portfólio de recursos, por entendermos ser a partir do reconhecimento e desenvolvimento dos seus recursos internos, entre eles as competências essenciais que as organizações se estruturam para a criação de novas oportunidades de negócio e aquisição de vantagem competitiva.

A palavra estratégia faz parte do vocabulário do homem há muito tempo, integra, quase que na totalidade, os conteúdos dos Cursos de Administração das

Universidades em todo o mundo e tem servido, para muitos estudiosos, de motivação para a pesquisa científica. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) ao tratarem das características das diversas escolas de estratégia apresentam pelo menos cinco significados para a palavra estratégia: a) um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; b) um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo; c) criação de uma posição única e valiosa; d) uma perspectiva, maneira fundamental de se fazer as coisas; e) um truque, uma manobra para enganar o concorrente.

Qualquer que seja o conceito de estratégia utilizado, o que as organizações buscam é a obtenção de um desempenho acima da média no longo prazo, caracterizando, desta maneira, uma vantagem competitiva sustentável. Na dinâmica das organizações esse desempenho pode ser obtido, segundo Porter (1989), a vantagem competitiva é obtida por intermédio de três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação, ou foco. Independentemente do caminho a ser percorrido, sua construção depende de uma base sólida fornecida pelas competências empresariais e humanas, importante capital para atuar junto à inteligência competitiva do mercado. Prahalad e Hamel (1995) afirmam que uma empresa é mais do que um portfólio de produtos ou serviços, e que deve ser vista também como um portfólio de competências, em que a identidade corporativa é alcançada por meio das denominadas competências essenciais. As competências essenciais são resultado de uma combinação de várias tecnologias, do aprendizado coletivo e da capacidade de compartilhar e é através do seu reconhecimento e desenvolvimento que as empresas conseguem conquistar novas oportunidades de mercado bem como preencher os espaços em branco existentes com seus produtos ou serviços, como é possível verificar na Figura 3. Novas competências essenciais

podem propiciar a liderança da empresa como também a sua inserção em novos mercados de interesse no futuro.

Potencializar as competências essenciais já instaladas permite ampliar a exploração do atual mercado e preencher possíveis espaços existentes, da mesma forma que a ampliação das competências essenciais existentes e a aplicação criativa em novos produtos ou serviços, possibilita a ocupação de espaços em brancos em novos mercados. Uma nova competência essencial, utilizada no atual mercado de exploração, pode garantir a liderança para os próximos dez anos, e a busca por novas competências essenciais com vistas à participação em mercados interessantes do futuro pode significar a descoberta de mega oportunidades.

Competência Essencial	Nova	Liderança	Mega- oportunidades
	Existente	Preenchimento dos espaços	Espaços em branco
		Existente	Novo
		Mercado	

Figura 3: A competência essencial e o mercado.

Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1995, p. 264).

A administração das competências essenciais da organização no novo mercado globalizado exige uma mudança significativa, na ação e no comportamento da liderança, que necessita se preparar para lidar com a orientação estratégica dos empregados, a identificação dos conhecimentos que os ajudarão a criar o futuro desejado e a aplicação do “saber” ao novo conhecimento; a desenvolver projetos específicos e pequenos que permitam associar o conhecimento novo ao conhecimento tradicional, para criar novas oportunidades de negócio; a compartilhar

culturas e encurtar distâncias; a aprender a esquecer os antigos padrões; a levar as competências além das fronteiras das unidades de negócio.

Porter (1993) realizou estudos sobre a vantagem competitiva conseguida pelas nações por meio da melhoria, da inovação e do aperfeiçoamento. Dentre os determinantes da vantagem competitiva, que são quatro, ressaltamos o elemento condições de fatores, definido pela posição do país com relação aos fatores de produção: trabalho especializado e infra-estrutura. Aí encontram-se os recursos humanos da empresa, seu capital intelectual, onde os fatores adiantados (capacidade para inovar) e os fatores especializados (pessoal com especializações específicas, infra-estrutura com determinadas propriedades, base de conhecimento em certos campos), oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva. “A força de trabalho baseada no conhecimento é, em termos qualitativos, diferente de uma força menos sofisticada.” (DRUCKER, 2002). Potencialmente, o sucesso das empresas, está cada vez mais atrelado ao desempenho da sua força de trabalho de conhecimento, capaz de agregar valor e aumentar a produtividade do negócio, onde pessoas aparentemente comuns realizam coisas extraordinárias.

Essa teoria enfatiza que o grau de agressividade de uma organização no jogo competitivo do mercado depende de pessoas que dominem fortemente os conhecimentos específicos relativos ao negócio, que tenham visão generalista de outros campos do conhecimento, além da capacidade para raciocinar e solucionar problemas com criatividade e surpreender a concorrência. Nesse limite a estratégia competitiva precisa ser ousada o suficiente para conseguir alterar as leis de mercado vigentes, criar uma nova ordem e se tornarem revolucionárias (HAMEL, 1996).

É certo que todos estes requisitos não são passíveis de serem atingidos nas

organizações por intermédio apenas das ações de treinamento e desenvolvimento das pessoas; é requerido um trabalho mais amplo e contínuo de cada empresa, com visão de médio e longo prazo, integrado na cultura da corporação e alinhado às estratégias vigentes.

Sob a ótica do racionalismo científico o conhecimento efetivo é especializado. Isto significa que na dinâmica das empresas é de suma importância reunir os trabalhadores na forma de equipes multifuncionais, com o objetivo de utilizar o conhecimento existente, e permitir que as diversas especialidades possam ser aplicadas no produto final. Por intermédio dessa prática a relação entre as pessoas na organização não se dará de forma hierárquica e sim pelo conhecimento que possuem.

O tema da competitividade das empresas é abordado por Nonaka (1991) sob o ponto de vista da criação do conhecimento novo e da disseminação ampla desse conhecimento por toda a organização, que rapidamente o incorpora às novas tecnologias e produtos. Essas empresas são consideradas empresas criadoras de conhecimento, cujo único negócio é a inovação contínua. Essa crença baseia-se no reconhecimento de que o conhecimento novo depende de um recolhimento das percepções tácitas e, freqüentemente, altamente subjetivas, intuições e palpites de empregados, e tornar essas percepções disponíveis para prova e uso de toda a empresa. Uma ação estratégica corporativa estruturada e planejada, onde a criação de conhecimento ocupa lugar central na estratégia de recursos humanos da empresa, além de um comprometimento e identidade das pessoas com a missão da organização, é a chave desse processo.

A atividade central desse tipo de empresa consiste em tornar os conhecimentos pessoais disponíveis para todos, continuamente e em todos os níveis

da organização. É possível distinguir quatro padrões básicos de criação de conhecimento dentro de qualquer empresa: a) socialização (conhecimento tácito para conhecimento tácito); b) combinação (conhecimento explícito para conhecimento explícito); c) articulação (conhecimento tácito para conhecimento explícito); d) internalização (conhecimento explícito para conhecimento tácito). Para Nonaka (2000) “[...] o conhecimento nasce do caos. A principal tarefa dos gerentes em uma empresa criadora de conhecimento consiste em orientar esse caos em direção à criação de conhecimento útil”.

Nos processos de gestão do conhecimento é importante considerar que pelo fato do ciclo de aprendizagem, de mudanças e de inovações nas empresas comportar-se de forma randômica, a sua abordagem, na empresa competitiva, deve ser sistêmica: “[...] ao se evoluir numa das atividades, deve-se repensar o funcionamento do todo”. (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 52).

Na visão de Hesselbein (1989) o mundo administrativo organizacional taylorista altamente estruturado e hierarquizado tem seus dias contados e as relações nas empresas caminham para se desenvolverem em uma nova configuração, em oposição à configuração piramidal. A autora acima se refere a uma organização de configuração redonda, onde as pessoas podem atuar fora dos jogos de influência dos esquemas de desigualdade e da idéia de lutar sozinho. Uma configuração onde a relação de trabalho é estabelecida pelo conhecimento das pessoas e não pela posição hierárquica, com menos níveis hierárquicos, mais informações e conhecimentos, menos pessoas, mais variedade de tarefas, mais autonomia e mais responsabilidade. Para Meinster (1999) trata-se de uma verdadeira confederação de unidades empreendedoras que apresentam pouca interdependência e dependem de equipes para criar valor e lucro.

São estruturas administrativas planas, enxutas, fluidas, flexíveis e com nova linguagem onde a liderança atua dirigida para uma missão, baseada em valores, caracterizada por um processo decisório descentralizado e orientada para a demografia, conduzindo as pessoas e não as reprimindo. A administração desse tipo de organização é realizada em prol da inovação e da diversidade, premiando a velocidade e a eficiência.

A organização do século XXI deve se distinguir pela sua ambigüidade, por menos fronteiras e por uma comunicação mais rápida entre ela e os *stakeholders*¹⁰. Estrutura-se para atuar num ambiente global, incerto e em constante transformação onde a gestão do conhecimento é vital para o sucesso no longo prazo.

Cada vez mais o conhecimento torna-se chave para a nova sociedade que se encontra em construção, e os trabalhadores do conhecimento tornar-se-ão o grupo dominante da força de trabalho. Esse conhecimento, segundo Druker (2002), provocará mudanças significativas nessa sociedade, eliminando suas fronteiras, onde a mobilidade para cima estará disponível a todos e o fracasso é parte do jogo competitivo, uma vez que nem todos vencerão. O autor aponta para uma sociedade que será altamente competitiva tanto entre organizações quanto entre indivíduos, considerando-se que a tecnologia da informação se desenvolve na direção de permitir que o conhecimento se espalhe de maneira instantânea, oferecendo oportunidade de acesso a quem quer que seja. Organizações e pessoas pertencentes à sociedade do conhecimento terão de ser competitivas globalmente, mesmo que atuem apenas localmente. “Essa nova economia do conhecimento irá se basear fortemente nos trabalhadores do conhecimento”. (DRUCKER, 2002).

Levando-se em conta que o conhecimento é um patrimônio que precisa ser

¹⁰ Stakeholders: termo de origem inglesa utilizado para indicar as pessoas que mantenham relação de interesse pela organização.

adquirido por cada indivíduo a partir de um estado anterior de desconhecimento, é mister elaborá-lo, organizá-lo e torná-lo público, o que significa ensiná-lo.

O modo como a informação é gerenciada no trabalho é diferencial importante na sociedade do conhecimento, com vistas mais à qualificação mental do que manual ou operacional. Kanter (1998, p.21) ao abordar as questões relativas à inovação nas empresas afirma:

Há uma certa tendência ao romantismo quando se fala em inovação – pensar que é sinônimo de intuição e inspiração. Errado. Inovação implica uma quantidade inacreditável de esforço mental. Indivíduos intelectualmente despertos. Capacidade de manter mais do que uma idéia em sua mente ao mesmo tempo, entender a contradição, ouvir muitas vozes. [...]

O que se aprende hoje nos cursos de graduação das universidades tem prazo curto de validade, pois a inovação caminha livre e solta nas organizações de alta competitividade, registrando ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos.

A economia do conhecimento tem demandado das pessoas, na atualidade, um aprendizado contínuo, que permita desenvolver qualificações mais amplas. A importância dessa demanda é tal que despertou o interesse do setor público e privado em comprometer-se com a aprendizagem e educação das pessoas em atividade nas mais diversas áreas de trabalho do mercado. Surgem, então, as organizações denominadas educadoras, que articulam em suas estratégias de competitividade do negócio, os conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem, estimulando e potencializando a inteligência empresarial, e instalando mentalidade e atitude de aprendizagem contínua em todos os níveis (EBOLI, 2004).

O que se refere aqui é a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, que envolva integralmente a empresa, as lideranças e as pessoas. Às pessoas cabe o papel da gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de

sua carreira; à empresa cabe o papel de criar o espaço, estimular o desenvolvimento e as condições para uma relação de crescimento mútuo; aos líderes cabe o papel de educadores, conduzindo pessoas através de ensinamentos, fazendo com que vejam uma situação como realmente é e saibam discernir sobre as ações que precisam ser tomadas para levar a organização ao fim desejado. Na visão de Tichy (1999) se a liderança não está ensinando, ela não está liderando.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objeto deste trabalho é a educação corporativa como estratégia das empresas brasileiras para aquisição de vantagem competitiva. O referencial teórico analisado mostra a educação corporativa como uma realidade recente no Brasil e no mundo, um tema ainda pouco estudado academicamente, o que leva a tratar a pesquisa como um estudo exploratório.

Considerando-se que os estudos exploratórios são de relevância para o desenvolvimento da pesquisa, sempre que o conhecimento existente sobre o tema é pequeno, pretende-se com esta pesquisa promover uma aproximação maior com o objeto de forma a contribuir para a ampliação da visão sobre o mesmo.

Com a finalidade de tornar a pesquisa factível, em virtude da sua complexidade e impossibilidade de análise da realidade em seu todo, foi necessária a sua delimitação. O estudo foi realizado sob a perspectiva de um corte transversal, uma vez que está restrito à coleta e análise de dados, sobre a prática do modelo da educação corporativa no âmbito das empresas brasileiras, nos últimos dez anos.

Optou-se por realizar um estudo de casos múltiplos, como base para verificar a relação existente entre os princípios que norteiam o modelo da educação corporativa e a prática na indústria brasileira, suas contribuições e suas limitações. Para Yin (1994, p. 32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

A decisão quanto ao comprometimento com o estudo de casos múltiplos foi tomada com base na lógica da replicação, a mesma utilizada para o trabalho com

experimentos múltiplos, que é distinta da lógica da amostragem, conforme apresentado por Yin (1994).

Tomou-se como referência para a realização deste estudo a recente pesquisa realizada por Eboli (2004), denominada “ABC da Educação corporativa no Brasil”, que identificou as experiências brasileiras desse modelo, em empresas pertencentes tanto ao setor privado quanto ao setor público. As experiências identificadas por Eboli estão apresentadas, neste estudo, no Capítulo 3: Educação Corporativa. A pesquisa identificou 81 empresas que utilizam a educação corporativa como estratégia de desenvolvimento de pessoas e de organizações.

A definição do número de casos a serem estudados, obedeceu ao critério de categorização das universidades corporativas, conforme amplitude de atendimento ao público, estabelecido por Alperstedt (2001), e apresentado no Quadro 3. Para cada uma das categorias apresentadas foi identificada uma empresa para estudo, denominadas neste trabalho como Empresa A, Empresa B e Empresa C.

Categoria 1	Atendimento ao público interno, restringindo-se aos empregados da empresa.
Categoria 2	Atendimento ao público externo restrito, alcançando além dos empregados os fornecedores, franqueados e/ou clientes.
Categoria 3	Atendimento ao público externo ampliado, o que significa uma ação extensiva ao público interessado em geral.

Quadro 3: Categorias das Universidades Corporativas

Fonte: Adaptado de Alperstedt (2001, p. 45).

O estudo de casos múltiplos foi conduzido obedecendo as seguintes etapas de trabalho:

- a) definição e planejamento: seleção dos casos a serem estudados e definição e elaboração de instrumentos;

- b) preparação, coleta e análise: realização de entrevistas, identificação e coleta de dados secundários significativos para a pesquisa e elaboração de relatório para cada caso estudado;
- c) análise e conclusões: cruzamento de dados, elaboração de conclusões e elaboração de relatório final.

Num primeiro plano, para o estudo dos casos selecionados, foram coletados dados a partir de fontes primárias, fazendo-se visitas às empresas selecionadas, e realizando-se entrevistas semi-estruturadas, com pessoas consideradas chave na estrutura organizacional de cada uma delas: Empresa A – Diretor de Recursos Humanos; Empresa B – Diretor de Recursos Humanos; Empresa C – Gerente de Educação e Planejamento Corporativo de Pessoas. Pelo caráter exploratório da pesquisa, o instrumento utilizado serviu como guia para a realização das entrevistas, de forma a permitir a cada entrevistado manifestar-se, também, sobre outros aspectos relativos ao tema.

Foram, também, coletados dados junto a instituições brasileiras de ensino, que contribuíram com o estudo sobre a educação corporativa nas empresas, suas contribuições e limitações. Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com pessoas chave de 3 entidades do ensino, atuantes como parceiras de empresas na condução de ações de educação corporativa.

Instituição de Ensino A (Fundação Dom Cabral): entrevistado o Prof. Sineval Martins Rodrigues, Gerente de Projetos e Docente. Instituição de Ensino B (Fundação Getúlio Vargas): entrevistado o Prof. Dr. Paulo Yazigy Sabag, Consultor e Coordenador de Programas Educação Continuada. Instituição de Ensino C (Universidade Anhembi Morumbi): Entrevistada a Prof^a. Dr^a. Cristiane Alperstedt,

Diretora de Negócios.

A Instituição de Ensino A e a Instituição de Ensino B foram selecionadas como de interesse para a pesquisa, pelo fato de além de serem tradicionais participantes de programas de educação corporativa de empresas no Brasil, atuam como parceiras das 3 empresas consideradas neste estudo. A Instituição de Ensino C foi selecionada como de interesse para pesquisa pelo fato de, além de apresentar interessantes experiências no campo da educação corporativa, sua área de Educação Continuada é dirigida pela Prof^a. Dr^a.Cristiane Alperstedt, pesquisadora do tema Universidade Corporativa. A população objeto da educação corporativa foi integrada ao estudo. Foram utilizados dados secundários, por meio de pesquisas já realizadas por consultorias especializadas: Revista Exame/Você S/A “As melhores empresas para se trabalhar” e Consultoria de Recursos Humanos INTEGRHA.

A estratégia adotada para a realização do estudo da busca pela compreensão abrangente sobre as razões existentes para a utilização do modelo da educação corporativa pelas empresas, bem como as relações desse modelo com as metas de longo e médio prazo dos negócios; segue-se uma verificação da prática do modelo como base para aquisição de vantagem competitiva e sua relação com os propósitos da educação contemporânea, convergindo para a reflexão a que se propõe o pesquisador neste trabalho, sobre as contribuições e as limitações da prática desse modelo no âmbito das empresas brasileiras.

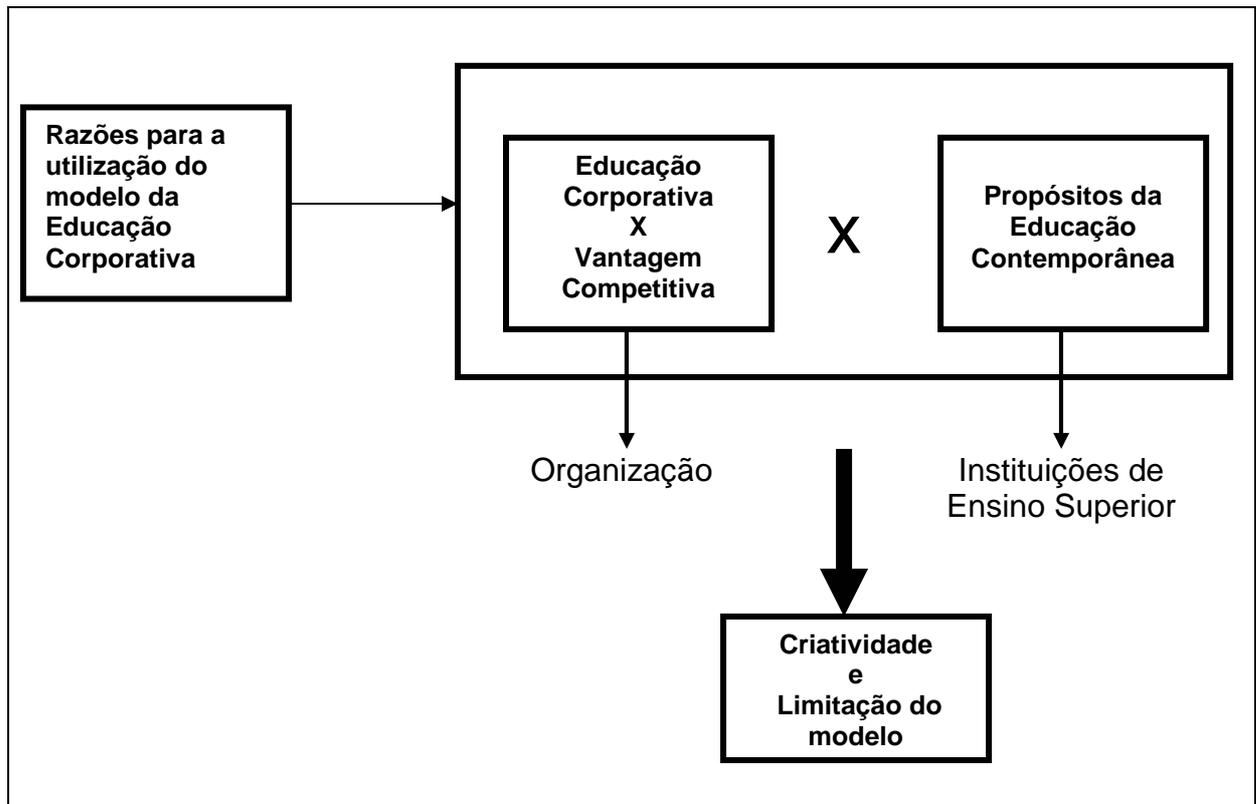


Figura 4: Estratégia adotada para realização da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de análise dos dados ocorreu em dois momentos. No primeiro momento, ao se estabelecer contato, tanto com os dados primários, obtidos por meio das entrevistas realizadas, quanto com os dados secundários, obtidos por meio dos documentos previamente selecionados, efetuou-se uma leitura flutuante com o intuito de ampliar o conhecimento sobre os textos e identificar conexões existentes, em função dos objetivos propostos pela pesquisa.

Para Bardin (2003), essa atividade permite ao pesquisador conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações. A etapa é chamada de “leitura flutuante”, por analogia com a atitude do psicanalista. Após a leitura flutuante definiu-se o *corpus* da pesquisa: o conjunto de documentos a serem considerados para análise.

No segundo momento realizou-se a análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), metodologia desenvolvida por Lefèvre e Lefèvre (2003), que trata da organização e tabulação de dados qualitativos, de natureza verbal, obtidos nos depoimentos realizados durante as entrevistas. Para cada um dos depoimentos coletados, foram extraídas as idéias centrais, ancoragens e suas correspondentes expressões-chave. Com as expressões-chave, as idéias centrais ou ancoragens semelhantes, compôs-se, então, o discurso-síntese na primeira pessoa do singular.

Com o DSC, reconstituiu-se, com pedaços dos discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos-síntese, quantos julgou-se necessários para expressar uma dada “figura”, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre o tema em estudo.

Para efeito de análise, considerou-se em separado, o DSC empresas e o DSC instituições de ensino. Cada questão das entrevistas realizadas foi analisada isoladamente, por meio de quadros denominados instrumentos de análise de discurso (IAD), e se encontram de posse do autor da pesquisa para eventuais consultas. Para cada quadro foi construído o DSC respectivo, que consistiu no sequenciamento das expressões-chave, ligando-se as partes do discurso de forma a proporcionar-lhe coesão, além de eliminar os particularismos e repetições de idéias. Após a apresentação do DSC, os dados obtidos em cada questão foram comentados descritivamente, da mesma forma que se comentam tabelas em pesquisas quantitativas.

6. A POPULAÇÃO ESTUDADA

Faz-se, primeiramente, neste capítulo, a apresentação das empresas estudadas, bem como das instituições de ensino consideradas na pesquisa, para em seguida tratar-se da análise dos dados coletados.

6.1. PERFIL

A população estudada apresentou a seguinte composição:

a) três empresas privadas em atividade no Brasil, duas de capital nacional e uma de capital estrangeiro, cuja diversidade na condução dos processos da educação corporativa proporcionou riqueza de dados para a realização da pesquisa.

Empresa	Capital	Setor Produtivo	Tipo de Organização	Nº de Empregados
A	E.U.A	Mineração Siderurgia	Privada	6 273
B	Brasil	Financeiro	Privada	40.000
C	Brasil	Serviços	Privada	2 000

Quadro 4: Perfil das empresas estudadas (2005).

Fonte: Entrevistas.

O perfil dos representantes das empresas entrevistados, dois Diretores de Recursos Humanos e um Gerente Corporativo de Educação e Planejamento de

Pessoas, está apresentado no Quadro 5.

Empresa	Idade	Formação	Função	Tempo de Organização
A	57 anos	Psicologia	Diretor de Recursos Humanos	28 anos
B	50 anos	Administração de Empresas	Diretor Executivo de Recursos Humanos	4 anos
C	37 anos	Ciências Contábeis com Pós Graduação em Recursos Humanos	Gerente Corporativo de Educação e Planejamento de Pessoas	5 anos

Quadro 5: Perfil dos representantes das empresas entrevistados.

Fonte: Entrevistas.

b) três instituições de ensino, de capital privado que atuam como parceiras de empresas na condução de programas de educação corporativa, cujas características estão apresentadas no Quadro 6.

Instituição de Ensino	Tipo	Tempo de vida	Certificação
A	Fundação	29 anos	Parceria com universidades reconhecidas
B	Fundação	50 anos	Própria e reconhecida
C	Universidade	23 anos	Própria e reconhecida

Quadro 6: Perfil das instituições de ensino pesquisadas.

Fonte: Entrevistas.

O perfil dos representantes das instituições de ensino entrevistados pode ser

verificado no Quadro 7.

Instituição de Ensino	Formação	Tempo na Instituição	Função
A	Ciências Sociais	8 anos	Gerente de Projetos/ Professor
B	Doutorado	16 anos	Coordenador Cursos Educação Continuada/ Professor
C	Doutorado	3 anos	Diretora Área de Negócios

Quadro 7: Perfil dos representantes das instituições de ensino, entrevistados.

Fonte: Entrevistas.

6.1.1. DADOS DAS EMPRESAS

➤ EMPRESA A

Fundada em 1888 nos EUA é hoje a maior produtora mundial de alumínio primário, alumínio industrializado e alumina, operando em todos os principais setores da indústria, tecnologia, mineração, refinamento, redução, industrialização e reciclagem. A empresa tem crescido intensamente nas últimas décadas em virtude do mercado competitivo, ampliando sua base tecnológica, aperfeiçoando os processos, reduzindo custos, expandindo suas linhas de produto, mercados e operações globais.

Aumentou, significativamente, nos últimos anos antes da virada do século, sua presença global através do crescimento interno e de grandes aquisições na Europa e nos Estados Unidos. Entre os valores da empresa, as pessoas possuem

um enfoque especial: “Trabalhamos em um ambiente acolhedor que promove mudanças, novas idéias, respeito pelos indivíduos e oportunidades iguais para alcançar o êxito”. Foi avaliada em 2004, pelas revistas Exame/Você S/A, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Segundo visão de seus dirigentes, a organização apresenta as seguintes características:

- Ambiente ⇒ Complexo e turbulento
- Nível de concorrência ⇒ Alto
- Estratégia corporativa ⇒ Inovadora e pró-ativa na busca por novos mercados
- Vantagem competitiva ⇒ Segmento 1 (Mineração): foco no custo/preço
Segmento 2 (Siderurgia): foco no diferencial dos produtos
- Estrutura ⇒ Matricial/Orgânica
Democrática (meritocracia¹¹)
Foco na segurança/ firmeza
- Características que busca nos profissionais ⇒
 - Compromisso com valores da empresa
 - Ambição
 - Flexibilidade
 - Abertura para mudanças

Há nove anos a empresa instituiu a sua Universidade Corporativa, cujas ações de treinamento e desenvolvimento estão sustentadas por três pilares principais:

- ABS: Manufatura
- Cliente; Finanças; Técnica e Operacional.

¹¹ Meritocracia: expressão utilizada nas empresas para indicar, que a tomada de decisão sobre pessoas toma como base o mérito obtido pelo trabalho realizado.

- Desenvolvimento Gerencial e Profissional

Os programas da Universidade Corporativa têm como eixos principais as competências essenciais da organização, utilizadas no processo LEAD (avaliação de desempenho), para o planejamento, avaliação e desenvolvimento dos profissionais.

A ação da Universidade Corporativa está fundamentada por quatro diretrizes:

- os treinamentos devem ser desenhados de acordo com o modelo de competências da organização;
- as atividades e programas devem ser concebidos a partir da análise do diagnóstico de necessidades organizacionais, obtidos por meio dos seguintes recursos: a) pesquisa de opinião dos funcionários; b) planos de ação do LEAD; c) planejamento estratégico e operacional;
- cada unidade deve identificar suas necessidades e atuar segundo o conceito *make to use*, a partir do escopo geral definido pela Universidade Corporativa;
- o conhecimento deve ser disseminado na organização por meio de parcerias e associações com instituições educacionais, consultores especializados e multiplicadores internos.

A universidade funciona de forma descentralizada, possuindo cinco campi: um campus corporativo e quatro campi locais, que são as próprias unidades de negócio. São elegíveis a participar dos programas da UC, todos os funcionários que estejam desenvolvendo carreira gerencial ou técnica.

Tempo e Prática	Utiliza a universidade como metáfora?	Público-Alvo	Responsabilidade pelo desenvolvimento dos programas corporativos	Tecnologias aplicadas à Educação
9 anos	Sim.	<ul style="list-style-type: none"> • Público interno • Público externo restrito (fornecedores, clientes), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal interno especializado • Consultores externos • Instituições de Ensino 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Portal na internet • ERP Oracle

Quadro 8 Características da EC - Empresa A

Fonte: Entrevistas.

➤ **EMPRESA B**

Organização brasileira do setor financeiro, fundada em 1945. Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, ingressou numa fase de fusões e aquisições, estendendo sua atuação na década de 70 para o exterior. Iniciou na década de 90 um novo ciclo organizacional, delineado a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo este que se estende até o presente momento. Sucessivamente, desenvolveu uma nova infraestrutura que lhe deu base não só para uma forte expansão interna, como de total expansão mercadológica.

A partir de 2003, após sucessivas aquisições, a organização tornou-se uma das maiores operadoras financeiras de atacado do país. A organização possui 40.000 empregados espalhados pelo Brasil, sendo que 7.000 ocupam o Centro Administrativo Empresarial, 4.000 estão lotados no Centro de Tecnologia Operacional e os demais espalhados em mais de 2.500 pontos.

Detentora de forte base competitiva, sustentada na gestão de pessoas como principal diferencial, trabalha na construção de uma organização de aprendizado guardiã de suas competências.

Segundo visão de seus dirigentes a organização apresenta as seguintes características:

- Ambiente ⇒ Complexo e turbulento
- Nível de concorrência ⇒ Alto
- Estratégia corporativa ⇒ Inovadora e pró-ativa na busca por novos mercados
- Vantagem competitiva ⇒ Foco no diferencial
- Estrutura ⇒ Matricial/Orgânica
Autoritária embora foque inovação/riscos
- Características que busca nos profissionais ⇒
 - Trabalho em equipe
 - Coragem
 - Gosto pelo desafio
 - Conhecimento técnico do mercado
 - Visão de futuro

Na sua política de gestão de pessoas e práticas gerenciais busca, permanentemente, o aumento da produtividade como um todo e a melhoria contínua do ambiente de trabalho. Como forma de desenvolver e aperfeiçoar, comportamental e tecnicamente, as equipes de trabalho mantêm há quatro anos, permanentemente, um programa de educação corporativa abrangendo 8 áreas:

- Desenvolvimento Gerencial
- Especialização e MBA *in Company*
- Formação e Desenvolvimento
- Aperfeiçoamento
- Capacitação Técnica
- Certificação Profissional

- Integração
- Auto-desenvolvimento

Tempo e Prática	Utiliza a universidade como metáfora?	Público-Alvo	Responsabilidade pelo desenvolvimento dos programas corporativos	Tecnologias aplicadas à Educação
4 anos	Sim.	<ul style="list-style-type: none"> • Público interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal interno especializado • Consultores externos • Instituições de Ensino 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Internet • Ensino à distância

Quadro 9: Características da EC – Empresa B

Fonte: Entrevistas.

➤ **EMPRESA C**

Empresa brasileira, uma das maiores em análises e informações para assessoria na tomada de decisões de crédito e apoio a negócios. Está presente em todas as capitais e cidades do país, totalizando 140 pontos estratégicos.

A organização atua no mercado há mais de 35 anos, com cobertura nacional e internacional por meio de acordos operacionais com as principais empresas de informações de todos os continentes.

Como o maior banco de dados sobre consumidores, empresas e grupos econômicos, participa, ativamente, dando suporte à maioria das decisões de créditos e negócios tomadas no Brasil.

Por possuir amplo domínio da Tecnologia da Informação, a empresa está habilitada a fornecer os mais diversos tipos de Certificados Digitais, sendo pioneira como autoridade certificadora privada homologada pela ICP – Brasil, e na certificação BS 7799 – Gestão de Segurança da Informação.

Foi eleita pela sexta vez pela pesquisa das revistas Exame e Você S/A como umas das melhores empresas para se trabalhar.

Segundo visão de seus dirigentes a organização apresenta as seguintes características:

- Ambiente ⇒ Simples e estável
- Nível de concorrência ⇒ Médio
- Estratégia corporativa ⇒ Foco na construção de cenários (ameaças e oportunidades)
- Vantagem competitiva ⇒ Foco no diferencial
- Estrutura ⇒ Matricial/Orgânica
Democrática
Foco na inovação / riscos
- Características que busca nos profissionais ⇒
 - Criatividade
 - Inovação
 - Conhecimento
 - Motivação para crescimento pessoal e profissional

A empresa mantém um sistema interno de desenvolvimento humano, utilizando-se do modelo da educação corporativa, sustentada por oito pilares:

- Educação continuada
- Programas institucionais
- Cursos Corporativos
- Desenvolvimento de novos talentos
- Parceria com novas universidades
- Gestão geral e novas tecnologias
- Centro de conhecimento

- Treinamento técnico

No início de 2005, implantou uma escola própria, nos moldes de uma Universidade Corporativa, com incentivo para programas de graduação e pós-graduação, em parceria com universidades locais.

Tempo e Prática	Utiliza a universidade como metáfora?	Público-Alvo	Responsabilidade pelo desenvolvimento dos programas corporativos	Tecnologias aplicadas à Educação
4 anos	Sim.	<ul style="list-style-type: none"> • Público interno • Público externo restrito (fornecedores, clientes, etc.) • Público externo ampliado (inclui comunidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal interno especializado • Consultores externos • Instituições de Ensino 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Internet • Ensino à distância

Quadro 10: Características da EC – Empresa C

Fonte: Entrevistas.

6.1.2 DADOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

➤ INSTITUIÇÃO DE ENSINO A: Fundação Dom Cabral.

Trata-se de Centro Desenvolvimento de Executivos, Empresários e Empresas, que atua na construção de soluções educacionais integradas. A Fundação Dom Cabral nasceu em 1976, do desdobramento do Centro de Extensão da PUC de Minas, como instituição autônoma, sem fins lucrativos. Mantém sólida articulação internacional, com o objetivo de garantir o acesso a grandes centros de tecnologia de gestão.

Considerada referência nacional no setor, a instituição, é responsável pela formação de milhares de executivos, chegando a atender, por ano, cerca de nove mil desses profissionais, atuantes em empresas de pequeno, médio e grande porte. Em 2004 foi classificada pelo jornal Financial Times entre as cinquenta melhores escolas de negócio do mundo e a primeira na América do Sul.

Por intermédio de suas células de competência (Estratégia, Organização e Comportamento Organizacional, Marketing, Finanças e Logística) e dos núcleos (Competitividade, Liderança, Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade, Inovação e Governança Corporativa), são desenvolvidos estudos sobre empresas e sua gestão no Brasil, que dão sustentação aos cursos desenvolvidos pela instituição, traduzindo seus avanços como geradora de conhecimento.

A instituição tem como princípio que, por intermédio das parcerias estabelecidas com pessoas, instituições e empresas, é que as limitações são superadas e novas soluções obtidas. Entende, também, que as parcerias com empresas são uma forma inovadora de apoio ao desenvolvimento dos gestores dessas organizações, aumentando a sua competitividade. Essas parcerias estimulam a troca de experiências entre e intra-empresas, conciliando, de forma integrada, conceitos e práticas que possibilitam a aprendizagem coletiva e a busca compartilhada de soluções.

Principais alianças internacionais – Kellogg School of Management nos EUA, INSEAD na França, Sauder School of Business no Canadá e University of British Columbia na Inglaterra. Essas alianças possibilitam o desenvolvimento de pesquisas, estudos de caso, realização de programas conjuntos e intercâmbio de professores.

Soluções Educacionais oferecidas:

Desenvolvimento empresarial:

- a) conteúdos alinhados à estratégia e necessidades das empresas;
- b) públicos de diversos níveis funcionais em diferentes contextos de aprendizagem;
- c) ênfase no aprendizado coletivo e formação de massa crítica na busca de resultados para a empresa.

Desenvolvimento do gestor:

- a) foco no desenvolvimento do indivíduo e na sua atuação na empresa;
- b) sólido aporte de conhecimento;
- c) aplicação prática de conceitos (aprender fazendo).

Pós-Graduação:

- a) programas construídos na perspectiva da educação continuada;
- b) foco na realidade empresarial é no crescimento do indivíduo como pessoa e gestor;
- c) diversos níveis de formação – de especialização a mestrado.

Parcerias empresariais:

- a) compartilhamento de experiências, informações, representando um intercâmbio no campo da gestão;
- b) temas de vanguarda pesquisa e fomento á inovação.

➤ **INSTITUIÇÃO DE ENSINO B: Fundação Getúlio Vargas.**

Em seus cinquenta anos de atuação a instituição transformou-se em

referência no meio acadêmico e no meio empresarial, o que a tornou uma “grife” acadêmica reconhecida mundialmente. Apesar de não ter fins lucrativos desenvolveu-se e foi perceptível a transformação num negócio bem sucedido, tendo efetuado parceria com empresários de forma a garantir a colocação de seus alunos no mercado de trabalho.

A Fundação Getúlio Vargas é considerada um dos principais centros brasileiros de ensino, pesquisa, publicação e consultoria no campo da administração.

Busca estabelecer parcerias com importantes empresas e instituições governamentais, o que permite manter um centro de ensino à distância, laboratórios de informática e salas de aula dotadas de recursos tecnológicos de última geração e infraestrutura. Essas parcerias permitem, também, um intenso intercâmbio de alunos e professores com escolas e universidades no exterior, além da manutenção de um fundo de bolsas de estudo.

Tanto os cursos de graduação, como os de pós-graduação são credenciados pela AACSB – The Association to Advanced Collegiate Schools of Business, organização sem fins lucrativos que visa a promoção e melhoria da educação universitária graduada e pós- graduada em Administração no mundo todo.

O conceito de educação continuada vem sendo trabalhado desde o início da instituição, sendo formalizado em 1972, com a criação de um departamento específico para tal. Nesse departamento, a educação continuada é tratada como experiência altamente interativa, na qual a contribuição de cada participante para o grupo é primordial.

Para a instituição, a experiência profissional dos alunos contribui com o corpo docente para uma abordagem inovadora no ensino e pesquisa em administração,

criando um círculo virtuoso entre teoria e prática.

Possuidora de um corpo docente constituído de, aproximadamente, 250 profissionais, titulados no Brasil e no exterior, com a experiência do ensino, pesquisa, consultoria, gestão empresarial, autores de livros e artigos, com experiência em cargos executivos, tanto no setor privado como no setor público.

Para viabilizar seus objetivos de ensino na educação continuada, a instituição adota metodologia dinâmica e utiliza-se de recursos como educação à distância, jogos de empresa, estudos de caso, etc.

Programas desenvolvidos:

- Programas abertos: dirigidos a profissionais com diferentes necessidades, são cursos prontos, constantemente atualizados em conteúdo e formato, disponíveis em diversas cargas horárias.
- Programas *in company*: cursos estruturados a partir das necessidades específicas das empresas, que podem participar sozinhas ou em conjunto com outras. Estes cursos são totalmente flexíveis quanto ao formato e características de aplicação.

➤ **INSTITUIÇÃO DE ENSINO C: Universidade Anhembi Morumbi.**

Surgiu em 1982, como resultado da união de duas instituições universitárias cujas atividades tiveram início da década de 70, oferecendo cursos de graduação em Comunicação Social, Turismo, Secretariado Executivo Bilíngüe e Administração. A instituição lançou na década de 1990 o curso de Pedagogia, com habilitação em Tecnologia Educacional e Desenvolvimento na Empresa, o curso de Farmácia com ênfase em Cosmetologia, o curso Design Digital e outros.

A partir de 1999, tiveram início os cursos seqüenciais, sendo que, em 2001,

foi implementada a Graduação Modulada, que permite aos alunos a obtenção de três diplomas de nível superior.

Nesse mesmo ano foi criado o curso de Aviação Civil. Em 2002, instituiu-se o curso de Direito, entre outros cursos na área de negócios.

Tem como meta atingir a liderança no segmento do ensino superior privado no Estado de São Paulo, diferenciando-se pela qualidade do ensino, inovação, criatividade e empreendedorismo.

Entende que sua missão é contribuir para a construção de um mundo melhor, produzindo conhecimento e formando talentos criativos e empreendedores, capazes de ter sucesso em sua vida pessoal, social e profissional.

Esta é considerada uma instituição inovadora, que oferece cursos arrojados e diferenciados, conectados com as exigências do mercado de trabalho.

Busca estabelecimento de parcerias com empresas, com o intuito de prestar serviços educacionais para o público corporativo.

As empresas parceiras podem se beneficiar tanto dos cursos de graduação oferecidos para o público em geral, como solicitar a realização de cursos personalizados a serem desenvolvidos conforme as necessidades de cada organização. Para os cursos realizados *in company*, a instituição atua desenhando programas específicos de reciclagem e aperfeiçoamento profissional, com direito à certificação.

A universidade Anhembi Morumbi criou uma área específica de negócios cuja diretora atual é a Prof^a.Dr^a.Cristiane Alperstedt, que trouxe uma nova visão para as parcerias com empresas, na realização de programas corporativos. A área de negócios atua em sintonia com as diversas áreas especialistas da universidade (Exatas, Saúde, Comunicação, Administração, Turismo e Hotelaria), com o objetivo

de desenvolver programas específicos para as empresas. O trabalho teve início em 2000, com o curso de Gestão Empresarial em Serviços de Saúde para o Hospital das Clínicas, que embora pertencente à USP optou pela universidade Anhembi Morumbi para a realização deste curso, que ao final do ano de 2004, encontrava-se na oitava turma.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Faz-se, a seguir, a análise dos dados coletados pela pesquisa por meio da metodologia de Análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para cada questão realizada nas entrevistas com responsáveis das empresas estudadas, apresentam-se os DSC's correspondentes, seguidos dos comentários e análise do pesquisador. Para as questões indicadas com as letras B, D, E, F e I, o DSC das empresas é apresentado, conjuntamente, com o DSC das instituições de ensino (IE), seguido dos respectivos comentários e análises. Os DSC's das empresas aparecem denominados como DSC (Empresas) e os DSC's das instituições de ensino aparecem denominados como DSC (IE's).

A) Que motivos levaram a empresa a optar pelo modelo da EC/UC?

DSC (Empresas) Preocupação com o desenvolvimento das pessoas, de forma alinhada à estratégia de negócio.

DSC
<p>Sempre houve uma preocupação com o desenvolvimento gerencial e a formação das pessoas e, identificou-se no conceito da Universidade Corporativa, uma forma de sistematizar e organizar melhor o processo de educação na empresa, por meio de um currículo consistente e aberto a todos os níveis da organização. Foi uma forma de dar consistência ao processo de educação na empresa, envolvendo todos os níveis profissionais, dentro das várias áreas funcionais, dando ênfase ao processo de educação permanente e tratando a educação corporativa sob uma perspectiva mundial. Todo o desenvolvimento ocorre de forma integrada, e esse é o diferencial que vimos no modelo da educação corporativa. A educação corporativa é também um processo de capacitação de equipes para o negócio e desenvolvimento da liderança, para a gestão de pessoas com foco em competências; necessidade de trabalhar o desenvolvimento humano de forma alinhada à estratégia da organização. O modelo de educação corporativa foi desenvolvido para fazer frente aos desafios futuros. É um espaço de crescimento, de troca de informações, de criação e troca de conhecimentos, de gestão de aprendizagem. A empresa cria as oportunidades para que as pessoas possam desenvolver as competências.</p>

O discurso das empresas revela a prática da EC como estratégia capaz de concorrer para a perenidade e “sustentabilidade”¹² do negócio. Estabelece mudança significativa na ação das áreas de T&D na preparação das pessoas para o desenvolvimento de suas tarefas profissionais.

A EC é adotada pelas organizações como forma de conferir ao processo de desenvolvimento dos trabalhadores, uma abordagem que seja organizadora e integradora das ações educativas. A Empresa A, por ser multinacional, busca com a EC uma integração mundial; as Empresas B e C focam a integração nacional.

Verifica-se uma preocupação, significativa, com a ação educativa, cuja abrangência transcende a emergência da solução de problemas do presente para focar o futuro da organização. As empresas pesquisadas reconhecem que a EC permite tratar, com consistência, a preparação das pessoas, nos moldes da

¹² Sustentabilidade: termo empregado nas organizações para indicar desenvolvimento sustentável.

educação permanente, justificando, dessa maneira, seu comprometimento com a aprendizagem e a educação dos seus funcionários.

Para Drucker (2002), essa abordagem é resultado do reconhecimento das organizações quanto à emergência do trabalho do conhecimento e do trabalhador do conhecimento, e que, a chave para a vantagem competitiva está no desempenho dessa força de trabalho.

O foco específico que as empresas estudadas dão para desenvolvimento das lideranças denota preocupação com a preparação desses profissionais para buscarem o potencial das pessoas e dedicarem tempo ao desenvolvimento de equipes: aprender a conhecê-los e por eles ser conhecido: orientá-los e ouvi-los; desafiá-los e incentivá-los. Segundo Meinster (1999), na organização do século vinte e um, a liderança inspiradora é o caminho para o desenvolvimento de um modo de pensar compartilhado, capaz de conduzi-la para a direção desejada.

Identifica-se no discurso das empresas uma conexão com dois princípios estabelecidos por Eboli (2004) para o sucesso da EC:

Competitividade: Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir.

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

B) Qual a relação existente entre a prática da educação corporativa e a estratégia da organização?

DSC (Empresas) As ações de desenvolvimento corporativo são planejadas para atender o plano estratégico da organização, como forma de preparar as pessoas para as mudanças.

DSC
<p>O modelo de gestão de pessoas está alinhado com a estratégia da empresa, e as ações de desenvolvimento são planejadas para atender o plano estratégico da organização. Pessoas são o maior acervo da organização, e para que venha o resultado esperado o foco é na capacitação delas. Quando um novo negócio está para ser estruturado a EC participa a partir do plano de ação. A estratégia de negócios é traduzida num programa em torno de competências esperadas e em torno de objetivos de negócios, que são mensurados e acompanhados. Realiza-se um trabalho de análise com base num plano de sucessão, que permite identificar quantas pessoas precisam ser formadas para esses níveis de atuação. Para se conseguir o resultado desejado não será pela pressão, mas sim pela mobilização, que depende do estabelecimento de um novo padrão, uma cultura de performance. A EC passa a ser fundamental nesse processo, no preparo das lideranças que é o centro das mudanças, no preparo das equipes e na mobilização das pessoas.</p>

DSC (IE's) Essa relação é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos, porém, nem sempre, ela está suficientemente clara.

DSC
<p>Busca-se conhecer/entender qual a ligação entre a demanda apresentada e a estratégia empresarial. Quando se percebe que a empresa não estabelece esse "link" nós desestimulamos a realização do trabalho. É fundamental que haja congruência entre a estratégia, a estrutura e o estilo da organização. Podemos fornecer treinamentos técnicos que promovam mudanças na estrutura organizacional, porém, esta mudança deve ser congruente com a estratégia. Eu diria que na quase totalidade das vezes há um descolamento da necessidade estratégica e conjuntural, e aquilo que é realmente feito, por várias razões. Uma primeira razão é a dificuldade de desenho do programa. A segunda razão é a própria ênfase que a empresa dá. Se a maior parte do treinamento é dada para um pessoal que não tem papel estratégico, diretamente ligado, por mais que você faça a discussão estratégica no curso, por mais que o curso tenha sido bem concebido, o impacto no desempenho empresarial é zero. Há um outro problema que também precisa ser abordado. Em geral todos os centros de treinamento, universidades corporativas, "learning centers" se preocupam muito em medir a eficiência dos programas de treinamento e não a sua efetividade. Se todo o sistema da área de gestão corporativa continuar preocupado apenas com a eficiência, e eventualmente medindo a eficácia, mas sem medir efetividade, não haverá informação factual que demonstre que o treinamento repercutiu em melhor desempenho.</p> <p>Quando se traduz o conjunto do desempenho numa série de indicadores de capital intelectual, é possível estabelecer uma ponte com investimentos em melhor comunicação, em educação e sistemas gerencias. Outra dimensão a ser considerada tem a ver com os valores dominantes. Empresas cujos valores centrais são, por exemplo, estruturados de forma autocrática, é uma perda de tempo discutir ambiente de participação e equipes auto-gerenciáveis. O que não queremos fazer, com base nas nossas informações e interpretações da demanda, é realizar um trabalho que seja incoerente com o destino da organização.</p>

O discurso das empresas está ancorado na necessidade de desenvolver as

peças na organização, de forma a prepará-las para as mudanças e, em virtude disso, os programas de desenvolvimento que realizam focam o resultado do negócio, e estão alinhados à estratégia organizacional e às necessidades de mudança por elas apontadas.

A sintonia existente entre a ação da EC e a estratégia empresarial é que permite desenvolver as competências requeridas pelo negócio, bem como, preparar as lideranças para o desenvolvimento das equipes de trabalho e mobilização das pessoas.

Sob a ótica desse discurso, somos levados a concluir que as escolhas organizacionais são realizadas de forma integrada, pela gestão das pessoas por competências, contribuindo, desta maneira, para o desenvolvimento das práticas e hábitos capazes de gerar um comportamento corporativo, coerente com a estratégia delineada.

O discurso das instituições de ensino mostra, porém, que entre a intenção e a prática há uma lacuna, e que a ação da EC nem sempre está atrelada à necessidade estratégica e conjuntural da organização. Alguns fatores levantados:

- incongruência entre estratégia, estrutura e estilo da organização;
- deslocamento entre necessidade estratégica e a ação educativa;
- ênfase dos programas de desenvolvimento para pessoas que não têm papel estratégico, gerando baixo impacto nos resultados;
- foco na eficiência em detrimento da efetividade dos programas corporativos¹³;
- choque de valores: empresas estruturadas de forma autocrática querendo desenvolver pessoas para atuarem em equipes auto-gerenciáveis.

¹³ Eficiência: o termo está colocado no texto no sentido da capacidade de se produzir um resultado desejado, enquanto efetividade indica a produção do efeito desejado.

C) Qual a participação da alta cúpula da organização nas decisões sobre a estratégia adotada pela EC/UC?

DSC (Empresas) Programas de EC são concebidos conforme orientação estratégica fornecida pela alta cúpula da organização.

DSC
<p>As orientações para as ações da EC da empresa emanam do “board”. Os programas são concebidos a partir da análise do diagnóstico de necessidades operacionais, onde a base é o planejamento estratégico e operacional da companhia, desenvolvido pela alta cúpula. Presidente e diretores atuam como instrutores de programas de desenvolvimento. O próprio “head” da área ajuda no desenvolvimento dos conteúdos dando o tom que o programa deve seguir. Existe um comitê executivo para quem se presta conta de tudo o que está sendo desenvolvido em termos de gestão de pessoas, responsável por verificar o alinhamento estratégico.</p>

Para Meinster (1999), a EC não é criada na empresa de baixo para cima, muito pelo contrário, um líder de nível sênior, muitas vezes o próprio CEO¹⁴, é o estímulo, movido pela necessidade de instalar mentalidade e atitude de aprendizagem contínua em todos os níveis da organização. O discurso das empresas estudadas neste trabalho denota exatamente isso, que a alta cúpula administrativa constitui-se na força motriz da EC e que, embora com intensidades diferentes, sua participação se verifica a partir da definição pela adoção do modelo, como forma de qualificar pessoas para atingirem as metas estabelecidas pela organização.

A participação dos profissionais da cúpula da organização estende-se, também, para a atuação como multiplicadores dos programas de desenvolvimento, permitindo que os mesmos possam compartilhar com funcionários, suas visões, experiências e estratégias.

No caso específico da Empresa B, os executivos da organização participam, inclusive, do desenvolvimento de conteúdos, e todo o processo da EC é monitorado

¹⁴ CEO: Chief Executive Officer.

por um comitê executivo, que atua como auditor, verificando o alinhamento estratégico dos trabalhos realizados.

Nessa mesma empresa, por se reconhecer como uma organização muito hierarquizada e verticalizada com dificuldades de integração entre áreas, a presidência analisa, periodicamente, os relatórios sobre as ações da EC e propõe os ajustes que julga necessários.

Na Empresa C, o envolvimento da cúpula da organização com a ação da EC, dá-se por meio de sua estrutura matricial, coordenada por duas diretorias específicas: uma que é responsável pelas atividades do dia-a-dia, e outra, que coordena as atividades de vanguarda.

D) A prática da EC está alicerçada na gestão de pessoas por competências? Em caso positivo, como as competências são consideradas na elaboração dos programas de desenvolvimento?

DSC (Empresas) Sim. As competências da organização são a base estratégica para o desenho dos programas da EC.

DSC
<p>Sim.</p> <p>As competências são a base do planejamento dos programas de educação da empresa. Elas são a base estratégica para o desenho dos programas de EC, considerando-se, além do DNA da organização, as competências específicas exigidas para a atuação dos profissionais em cada negócio. As competências são consideradas como um conjunto de habilidades e atitudes, associados a um determinado cargo e situação de negócio, que permitem à pessoa atingir resultados individuais que contribuem para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. As competências devem ser mensuráveis, e podem ser aprimoradas por meio de ações de treinamento e desenvolvimento. O modelo de competências respeita as diferenças e características pessoais.</p>

As três empresas estudadas optaram pela gestão de pessoas por competências, como base para o desenvolvimento de seus programas corporativos. Elas consideram a competência como resultante de três fatores básicos: o saber fazer, o poder fazer e o querer fazer. Tratam, portanto, nos programas corporativos, de desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas pelo negócio, como estabelecido por Le Boterf (2003):

- Saber ⇒ compreensão de conceitos e técnicas;
- Poder ⇒ aptidão e capacidade de realizar;
- Querer ⇒ postura e modo de agir.

Na visão de Parry (1996), a gestão por competências nas empresas mostra-se como uma opção consciente e estruturada, de forma a contribuir com a

preparação dessas organizações para o enfrentamento competitivo do mercado na busca por resultados que garantam a sua longevidade.

Quando questionadas as instituições de ensino consideradas neste trabalho, se nas organizações que atuam, as competências das pessoas estão expressas de maneira clara, constata-se a existência de visões diferenciadas, como podemos verificar nos DSC's que seguem.

DSC (IE's) 1. Sim. Grande parte dos clientes tem as competências organizacionais e humanas pré-estabelecidas.

DSC
<p>Sim. Grande parte dos nossos clientes já tem isso pré-estabelecido. O desenvolvimento deve ser concentrado nas competências reconhecidas como necessárias, o que facilita muito, pois é o que nós estamos propondo esse tempo todo. Desenvolver competências, qualquer que seja ela, contribui para o coletivo da organização, o coletivo das pessoas. Para acelerar o processo de resultados é necessário concentrar nas competências que são críticas.</p>

DSC (IE's) 2. Não. Nem sempre as competências estão expressas de forma clara pela organização.

DSC
<p>Não. Nem sempre. As empresas têm conhecimento do que elas realmente precisam desenvolver, mas nem sempre elas têm isto formalizado. O mundo de desenhar programas de desenvolvimento sob medida é um mundo em que não se fala em competências. O que se fala é em aprimoramento de processos e de modificar comportamentos das pessoas no exercício das suas funções. Competência envolve não só mudança de comportamento, mas mudança de atitude, mudança da mentalidade, que traz consigo o reforço dos seus valores. Se não mexermos com estas quatro coisas, não se consegue desenvolver uma competência. Os programas de educação tradicional, baseados em sala de aula, não conseguem mexer com essas coisas. Podem até explicitar comportamentos, como, por exemplo, fazendo estudos de caso, e assim por diante. Podem trabalhar o conhecimento conceitual, apresentando teorias. Podem ajudar a pessoa a fazer um auto-diagnóstico das suas próprias competências: diagnósticos de estilos de aprendizagem, de estilo gerencial, de estilo de liderança, de equipe ou de funcionamento da relação chefe/subordinado, etc. Com isso tudo eu diria que a educação, pouco serve para desenvolver competência, e esta é uma grande frustração, pois se não é por meio da educação, como é que as empresas vão conseguir desenvolver as competências das pessoas. Para desenvolver competência não basta sala de aula. A sala de aula é um instrumento muito restrito, e no máximo conseguimos transformá-la num espelho do que acontece no funcionamento da empresa, ou num laboratório de simulação do que acontece na vida real. Portanto, a sala de aula, é apenas uma parte da solução. Também não adianta confiar no "training on the job", por que nunca conseguimos, de fato, praticar o treinamento no posto de trabalho com o nível de supervisão, que um esforço desses precisa ter. Não podemos desprezar, porém, que um treinamento no local de trabalho, bem formulado, pode ser um grande complemento para a sala de aula.</p>

Continua...

Continuação...

Temos que perceber, também, que algumas empresas conseguiram criar programas de “coaching” e “mentoring”, que numa perspectiva de médio para longo prazo, pode ter um grande efeito no desenvolvimento da maturidade do indivíduo, e por consequência, da sua sabedoria, que seria um nível extremo do desenvolvimento das suas competências profissionais. Temos que começar a reconhecer que as pessoas aprendem, não só no trabalho. É possível e bem provável que elas aprendam muito mais nos relacionamentos fecundos que elas têm com colegas de trabalho ou mesmo fora da empresa. Nas comunidades de prática, por exemplo, nos seminários, e em todos os locais ou fóruns onde haja debates entre pessoas do mesmo nível de maturidade, e pessoas que são mais focadas na sua atuação profissional. Na casa do saber, na comunidade de praticantes, nos fóruns eletrônicos via internet, as pessoas estão tendo a oportunidade para lançar as suas dúvidas, os seus dilemas, para ouvir palpites, trocar idéias, etc. Esse aprendizado, que é feito a um custo reduzidíssimo, pode, talvez, estar servindo mais para desenvolver a competência ou conjunto das competências do indivíduo, do que todos os cursos estruturados, feitos sob medida, patrocinados pelas organizações. Além das comunidades de praticantes, nós temos que reconhecer que as pessoas aprendem na vida social, e este aprendizado da vida social não tem nada a ver com a atuação profissional, mas é muito fecundo. Se as empresas reconhecerem que existe outro mundo além da universidade corporativa e além da sala de aula, elas poderão tentar integrar isso, ajudando as pessoas a criar o seu plano de desenvolvimento pessoal com visão, de no mínimo, três anos e dando “coaching” com especialistas em desenvolvimento, especialistas em gestão do conhecimento, para que cada indivíduo monte um plano que vá além de fazer um curso de Inglês nos próximos meses, ou fazer um curso de “team building”, nos próximos dois anos, para aí discutirem mais profundamente as competências que realmente interessam. Muitas empresas descobriram que trabalhar sobre as competências é muito mais importante do que trabalhar sobre os processos e a partir daí, decidiram fazer escolhas sobre quais “core competencies” são importantes, e criam uma verdadeira confusão entre competência organizacional ou empresarial e competência do indivíduo. Muitas vezes contratam especialistas em RH para realizar um diagnóstico para identificar que competências são essas, e acabam enunciando aquelas competências que o mercado está acostumado a trabalhar.

Verificam-se duas vertentes no discurso das instituições de ensino, quando se questiona se as competências das pessoas são expressas de forma clara pelas organizações. Para a Instituição de Ensino A, grande parte das empresas para as quais trabalha, e que as considera como clientes, atua na gestão de pessoas por competências, expressam claramente essas competências, e os programas de desenvolvimento corporativo são desenhados com base nelas. Afirma ainda, que o enfoque maior dos programas de desenvolvimento, é dado para as competências consideradas críticas pelas empresas.

As instituições de Ensino B e C, por meio de suas experiências com a EC nas empresas, apresentam uma visão diferenciada, ressaltando que, o fato das organizações atuarem na gestão de pessoas por competências, não garante a

efetividade dos programas de desenvolvimento. Nem sempre as empresas têm as competências definidas formalmente, e muitas delas misturam o conceito de competências organizacionais, com o conceito de competências humanas. As visões das instituições de ensino revelam a existência de diferentes práticas da EC nas empresas além da existência de uma lacuna entre discurso e prática.

É importante observar que o representante da Instituição de Ensino B desenvolve seu discurso com base no conceito de competência de Scott Parry (1996), e afirma que os programas de educação, baseados, isoladamente em sala de aula, pelas UC, não conseguem abranger as mudanças de comportamento, habilidades e atitudes requeridas pelas organizações. A sala de aula é, apenas, parte do processo de desenvolvimento de competências, e precisa estar integrada a outras práticas para além das ações das universidades corporativas: às comunidades de prática; aos fóruns de debate com pessoas de mesma maturidade e mais focadas profissionalmente; etc.

Essa integração pode permitir às empresas alcançarem suas expectativas quanto ao desenvolvimento das competências requeridas, capacitando os profissionais para atuarem em ambientes complexos, e que saibam mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para agregar valor ao negócio.

E) Nos casos de parceria com universidades, quais são as bases dessa parceria? Que universidades são parceiras da empresa hoje e porquê?

DSC (Empresas) As parcerias são realizadas com o objetivo de combinar o conhecimento acadêmico com a experiência prática das empresas.

DSC
<p>As parcerias com as Instituições de Ensino são realizadas com o objetivo de combinar o conhecimento acadêmico com experiência prática e o dinamismo empresarial. São identificadas instituições de excelência na produção do conhecimento e de reconhecimento no mercado, para desenvolverem os programas estabelecidos pela EC. Principais instituições de ensino parceiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundação Getúlio Vargas; • Fundação Dom Cabral; • ESPM; • PUC/SP; • USP (FEA); • IBMEC; • COPPEAD; • FIPECAFI.

DSC (IE's) Desenhar e realizar programas sob demanda.

DSC
<p>A instituição de ensino é chamada com o propósito de desenvolver programas sob demanda, sob medida. Ela atua em parceria por conta do princípio “fazer com cliente e não para cliente”. Nós precisamos nos envolver em profundidade com a perspectiva do cliente, que tipo de demanda ele tem, quais são suas características, e desenhar projetos que sejam respostas efetivas ao problema por ele enfrentado. Em geral as empresas que nos procuram, nos contratam com muito pouco prazo, porque só decidem fazer um investimento num treinamento sob medida, quando a necessidade esta configurada e há urgência em resolver o problema. Há poucas empresas que nos procuram com um horizonte de médio prazo, e com o tempo para que seja feito um desenho que não atenda coisas pontuais e imediatas. As empresas que possuem UC têm nos procurado para atendimento de demandas pontuais e nunca conseguimos ter com essas UC a visão do todo ou a possibilidade de oferecer nosso “expertise” em desenho de programas. Acaba sendo sempre um atendimento pontual. A parceria tem início com um contrato e a maneira como esse contrato se realiza é que enseja o estabelecimento desta parceria.</p>

A visão das empresas estudadas quanto à realização de parcerias com instituições de ensino para a realização de programas corporativos, está alicerçada na necessidade de combinar o conhecimento acadêmico com a experiência prática, e o dinamismo empresarial.

As instituições de ensino ampliam o valor destas parcerias quando dizem que

o propósito é pensar e fazer juntos programas sob demanda, sob medida.

Esse tipo de relacionamento requer um envolvimento em profundidade entre as partes, para que sejam produzidas respostas efetivas aos problemas enfrentados.

Em muitos casos, como relatado pela instituição de ensino B, essa relação não se aprofunda em virtude da emergência que as empresas têm na solução de seus problemas, propiciando, assim, interferências pontuais por parte das instituições de ensino. Essa atuação pontual impede que as instituições de ensino tenham a visão do todo, e os resultados dos trabalhos acabam ficando aquém das expectativas.

Com as empresas onde o envolvimento entre as partes é maior, possibilitado pelo planejamento de longo prazo, os resultados tendem a ser mais efetivos.

F) Na sua opinião, que diferencial a ação da EC na empresa apresenta, que as instituições de ensino superior não oferecem nos cursos de educação continuada?

DSC (Empresas) As UC's atuam mais voltadas para o desenvolvimento do negócio, com foco na preparação das pessoas para a solução de problemas.

DSC
<p>As IES têm programas maravilhosos, mas são conceituais e não contém o módulo organizacional de viver. Elas fazem um trabalho do tipo dos jesuítas, com foco no desenvolvimento de pessoas dentro da sala de aula. Por vezes, consideramos que as IES caminham num ritmo aquém das nossas necessidades e necessitamos dar um foco mais específico para o conhecimento, o que é possível de ser feito com a ação da UC. A UC atua de forma complementar, com a ação mais voltada para o desenvolvimento do negócio, abordando a vida como ela é, o dia-a-dia, o vivencial e a realidade do negócio. É um pouco do que chamamos de DNA da organização. Além dos módulos conceituais são introduzidos módulos específicos, que são os da organização.</p>

DSC (IE's) 1. A UC trabalha com as práticas e os problemas reais da organização, com foco de formação voltado, exclusivamente, para o desenvolvimento do negócio.

DSC
<p>A vocação fundamental da universidade é desenvolver as pessoas para o pensamento, formar pensadores, multiplicares e professores. Do ponto de vista prático as empresas têm uma área denominada T&D cuja função é atender as demandas da empresa relativas a problemas diversos, por meio do treinamento dos seus empregados. É o que Aristóteles chamaria de Liceu. A universidade é mais a academia do Platão. A UC ocupa uma posição intermediária que é pegar aquilo que foi desenvolvido na universidade, "metabolizar" e ajustar, para poder afirmar que tal empresa ou segmento, no momento atual, tem alguns conhecimentos que são mais relevantes que outros. É a questão do foco que diferencia. Nas IES, as abordagens são generalizadas e na UC a abordagem é focada ou concentrada. As experiências de UC no Brasil são muito diversas, com trajetórias e percalços diferentes, mas todas têm um foco de formação voltado, exclusivamente, para o desenvolvimento do negócio. As IES são boas críticas do que estão fazendo, boas pesquisadoras do conhecimento alheio, do conhecimento criado por consultores e do conhecimento criado pela prática de atuação profissional das organizações. As empresas têm a prática, elas têm diagnósticos, elas têm problemas reais e, ao invés das IES trabalharem em tese, podem trabalhar com a realidade. Por isso um curso "in company", ao contrário de um curso de graduação, pode não mais estar falando no meio do éter e do vazio, mas sim, estar trabalhando em cima de coisas concretas, pessoas concretas, que têm nome, estilo, história pessoal, carreira. Por esta razão, se o trabalho feito para empresa pudesse ser redimensionado, seguramente estaria desempenhando um papel que a universidade jamais conseguirá ter. Só se abrem as universidades que realizam cursos "in company" no âmbito da pós-graduação Latu Sensu. As outras universidades continuam encasteladas e lidando com o conhecimento como produto, e no seu papel de críticas do conhecimento criado e do conhecimento alheio e, portanto, não são fecundas.</p>

DSC (IE's) 2. A UC atua de forma doutrinária, focando o ensino no modo de ser e fazer da organização.

DSC
<p>Precisamos recriar as academias que existiam na Idade Média e, provavelmente, se fôssemos recriá-las hoje, não iríamos chamá-las de academia, e sim de comunidades de praticantes, ou fóruns de aprendizagem, “e-learning”, mas nunca de academias, muito menos de universidades corporativas que é um nome péssimo. Por que copiar o modelo falido da universidade e querer transportá-lo para dentro das empresas, chamando a isso de universidade? Está tudo errado. Primeiro porque o nome de universidade veio do conceito de Diderot, de universalidade do conhecimento, e não é a isso que as empresas se propõem com as universidades corporativas. Segundo porque o próprio termo corporativo denota corporação, denota instituição, denota rigidez, e não é nada disso que nós precisamos. Por que então chamar de universidade corporativa? Isso é um retrocesso. As UC mais bem sucedidas, e existem pesquisas que amparam este ponto de vista, são aquelas que praticam a “endoutrinação”. Elas servem muito bem para a “endoutrinação” e não para o desenvolvimento do conhecimento. Quando as empresas não derem mais cursos só para dentro, focados em “endoutrinação”, em ensinar “o nosso modo de ser”, “o nosso modo de fazer”, “a nossa cultura”, fazer, priorizar as estratégias do ponto de vista que as empresas priorizam hoje; quando elas abdicarem disto tudo, poderão ser os verdadeiros agentes do conhecimento na sociedade. Seria possível, então, conceber um novo tipo de universidade corporativa, bem diferente das que existem hoje, e que cumprissem um propósito realmente maior.</p>

Ao abordarem as questões relativas ao diferencial que a EC traz para a organização, as empresas iniciam o discurso, fazendo uma crítica ao trabalho de educação realizado pelas universidades. A crítica caminha no sentido de mostrar que as instituições de ensino superior, apesar de possuírem programas bem estruturados, são muito conceituais, e não dão conta de preparar as pessoas para atuarem no mundo das organizações de hoje.

As empresas estudadas referem-se ao ensino universitário como um ensino de caráter “jesuítico”, entendendo as universidades como entidades fechadas em seu próprio universo, com dificuldades para acompanhar as transformações impostas pela modernidade.

Por outro lado, pressionadas pela emergência da realização de mudanças rápidas e eficazes, as empresas buscam alternativas estratégicas, que lhes permitam dar respostas efetivas aos reclamos do negócio, para continuarem como participantes ativas do jogo competitivo. Elas entendem que o processo da EC é

complementar ao trabalho realizado pelas instituições de ensino superior, e que, seu grande diferencial, está em abordar nos seus programas de desenvolvimento a realidade da vida das organizações, com foco no crescimento do negócio. A opção das empresas por assumir a responsabilidade pela educação de seus empregados, denota uma ruptura com estratégias do passado as quais julgam impensável repetir.

Outro diferencial da educação corporativa está no fato dela imprimir maior velocidade no desenvolvimento das competências críticas da organização.

Na visão das instituições de ensino as empresas se constituem em imensos laboratórios para estudo e, portanto, os programas de desenvolvimento corporativo, em oposição aos programas de graduação desenvolvidos pelas universidades, pelo fato de atuarem com coisas concretas, não correm o risco de falar no meio do éter e do vazio. As empresas têm a prática, têm diagnósticos, têm problemas reais e não trabalham em tese.

As próprias instituições de ensino estudadas fazem sua autocrítica, quando se referem ao encastelamento das universidades, que continuam lidando com o conhecimento como um produto, mostrando-se boas críticas do conhecimento alheio, deixando, em virtude disso, de serem fecundas.

Na segunda parte do discurso das instituições de ensino, especificamente na abordagem feita pela instituição de ensino B, identifica-se que um diferencial da educação corporativa, ao invés de se constituir em vantagem é apontado como um limitador, pois caminha na contramão da história. A argumentação apresentada baseia-se no fato de que, se as empresas quisessem recriar as academias que existiam na Idade Média, deveriam tratá-las como comunidades de praticantes, fóruns de debates, mas nunca como universidades. O conceito de universidade traz, em seu bojo, a idéia da universalidade do conhecimento, e não é isso que as

empresas, com suas universidades corporativas se propõem a fazer.

Na avaliação feita pela instituição de ensino B, a educação corporativa cumpre o seu papel segundo um processo doutrinário, que foca, única e exclusivamente o “seu modo ser”, o “seu modo de fazer”, a “sua cultura”. Essa ação limitante da EC orienta-se, na visão de Schein (1999), na direção de desenvolver funcionários completamente comprometidos com a cultura da organização da qual fazem parte, impedido-os de vê-la com clareza suficiente para poderem avaliá-la e estimar seus elementos.

G) Como você avalia a ação da EC/UC como estratégia para a aquisição de vantagem competitiva pela empresa? A empresa realiza algum tipo de avaliação que permita identificar o impacto da ação da EC/UC nos resultados do negócio?

DSC (Empresas) A EC é responsável pelo desenvolvimento das pessoas e da organização para a aquisição de vantagem competitiva.

DSC
<p>A base da nossa empresa é o crescimento pela diversidade, na busca pela excelência do negócio, e a educação dos empregados é que pode garantir vantagem no mercado. Tenho certeza que a ação da EC impacta a aquisição da vantagem competitiva, ajudando no clima e desenvolvimento da cultura; na identificação desenvolvimento de novas competências, bem como alinha essas competências com as necessidades de desenvolvimento da própria organização. É por meio da formação e do preparo para os desafios que as pessoas vão conseguir a vantagem competitiva, gerando diferencial para empresa. A EC reforça os valores da organização, dá direcionamento estratégico, além de ser um fator motivador e integrador de funcionários. Ainda não é possível medir o impacto da EC nos resultados do negócio, pois não dispomos de instrumentos formais para tal. Isso é muito difícil de se atingir, pois o trabalho realizado com seres humanos é muito complexo.</p>

O discurso das empresas apresenta-se aqui ancorado, numa relação diretamente proporcional existente entre, vantagem competitiva e competências organizacionais e humanas. Quanto mais desenvolvidas estiverem as competências na organização, maiores serão as possibilidades de ampliar a sua vantagem competitiva no mercado.

A responsabilidade da EC nesse processo reside no fato dela promover o desenvolvimento das competências de forma integrada à estratégia organizacional, reforçando seus valores, além de funcionar como fator motivador e integrador de funcionários. Nas empresas estudadas esta relação ainda é tratada de forma intuitiva, pragmática, sem comprovação de resultados por meio da identificação de indicadores específicos, e da utilização de instrumentos formais de avaliação.

As empresas consideradas neste estudo qualificam este tipo de avaliação como de difícil realização em virtude da complexidade que o trabalho com seres

humanos envolve.

H) Qual a participação/responsabilidade da liderança da empresa no planejamento e na prática da EC/UC?

DSC (Empresas) A liderança participa planejando multiplicando conhecimentos e garantindo a participação dos empregados nos programas de EC

DSC
A participação da liderança no processo da EC é imprescindível. Os líderes participam tanto do planejamento com idéias como na execução do programas, na qualidade de multiplicadores internos. A liderança tem, também, um compromisso com a participação dos funcionários nos programas.

A participação da liderança nos processos de EC é vista, pelas empresas estudadas como imprescindível para o sucesso do negócio cuja atuação se estende, desde o planejamento dos programas, passando pela sua execução como multiplicadores de conhecimento e experiências, e culminando com a responsabilidade por garantir a participação dos funcionários nos cursos planejados.

Embora esse discurso seja uniforme entre as empresas, a prática dá-se com enfoques diferenciados. Na Empresa A, a ação da liderança é mais educadora, enquanto na Empresa B ela se manifesta com caráter mais controlador e na Empresa C seja de caráter mais planejador.

- I) Na sua opinião, existem limitações na ação da EC nas empresas, quanto ao propósito da educação geral, que objetiva a preparação de indivíduos criativos, reflexivos e transformacionais?**

DSC (IE's) 1. A ação da EC é limitada em virtude do seu forte compromisso pragmático com os objetivos da empresa.

DSC
<p>O compromisso pragmático com os objetivos da empresa impede viagens mais distantes do pensamento. Queremos discutir o pensamento moderno contemporâneo, mas isso, enquanto houver um vínculo com o nosso ambiente. O pensamento complexo é a fronteira avançada da pesquisa, da inquietação, da qual a UC vai extrair alguns pontos, algumas preocupações. O estreitamento das relações entre a UC e as IES's é uma forma de renovar esse pensamento. Existem diversas experiências no mercado com cursos curtos que trabalham, diretamente, na solução de problemas específicos das empresas, e que não propiciam uma base geral de conhecimentos. O papel da universidade é municiar os indivíduos para uma visão crítica, e que certamente, os colocarão em situação de conflito com os propósitos da organização. O papel dos novos gestores é conseguir construir uma relação de convivência para esse conflito. Algumas dessas contradições não serão solucionadas jamais, o que não pode se tornar numa posição completamente antagônica, porque uma das partes acaba sendo destruída. A idéia é o que fazer com esta contradição.</p>

DSC (IE's) 2. A ação da EC nas empresas é limitada em virtude da contradição de interesses existentes entre a organização e o indivíduo.

DSC
<p>Se fizermos uma análise da cultura organizacional, constataremos que ela é uma cultura de conquista e manipulação, sedução e manipulação. É uma condição objetiva de vida. É como se chove ou faz sol, é um fato. É impossível eliminar a contradição de interesses entre a organização e o indivíduo. O indivíduo quer a felicidade dele e a organização quer a mão-de-obra dele, a cabeça-de-obra dele, o resultado do trabalho dele, o que aniquila, em tese, o tempo que ele dispõe para construir a felicidade dele. Como é que vamos resolver esse dilema? Não há solução. O que ocorre na realidade é uma composição, um acordo, que busca um certo equilíbrio de interesses. Isso acontece em virtude, cada vez mais, de que as organizações vão funcionar, dependentes do conhecimento que as pessoas possuem, que nelas está hospedado. E em muitos casos, não só do conhecimento, mas também, do sentimento e do tipo de sensibilidade que as pessoas têm. A contradição existente entre a racionalidade simbólica e a racionalidade instrumental, acho que vai continuar existindo, até o ponto de acontecer aquilo que o André Buos anda dizendo, de que a economia deixa de ser unicamente definida a partir de não valores, de coisas objetivas, mensuráveis e quantificáveis. Nesse sentido, se deixarmos por conta dos interesses mais pragmáticos da organização, no limite, o que interessa, é a última linha do balanço. Se deixarmos as coisas por conta da empresa controlada por acionistas sem face, jamais chegaremos a financiar a universidade, uma vez que não serve aos interesses da empresa, principalmente, por estar formando pessoas críticas. Um exemplo que podemos dar é o do próprio estado durante o regime militar, querendo impedir que as pessoas desenvolvessem a visão crítica dentro da universidade.</p>

DSC (IE's) 3. A ação da EC nas empresas é limitada em virtude do perigo que ela representa de exposição das pessoas na organização.

DSC
<p>Há que se tratar a EC na empresa de forma ampla, porque isto expõe demais os indivíduos. Só é possível trabalhar essa dimensão, o que a pessoa é como indivíduo, se houver a colaboração desse indivíduo. E a depender da maneira como a empresa usa esse tipo de informação, pode ser uma coisa, até mesmo, antiética. Se não tivermos cuidado, não tivermos firmeza, e acabarmos cedendo ao reclamo da organização, poderemos estar fornecendo à área de RH, informações que dizem respeito a questões da personalidade do indivíduo, que não podem ser, de forma nenhuma, usadas para nenhuma decisão da área de RH. Por esta razão há uma dificuldade em lidar com certos assuntos, certos problemas e com certas competências das pessoas.</p>

DSC (IE's) 4. A ação da EC nas empresas é limitada em virtude da segregação da diversidade realizada nos processos de recrutamento.

DSC
<p>Mesmo nos cursos de formação desenvolvidos pelas IES há uma dificuldade grande de se atingir os propósitos da educação geral, uma vez que as universidades ainda são bastante elitistas. Imagine que os processos de recrutamento das empresas continuem segregando a diversidade, pois é raro encontrarmos mulheres em posição de comando nas empresas; é mais raro ainda encontrarmos negros em posição de comando; "gays", só se eles disfarçarem muito bem, porque é difícil encontrarmos organizações que admitam orientações sexuais não ortodoxas. Este processo repercute não só nos processos de recrutamento e seleção, mas ele vai repercutir em tudo o mais. Se não tivermos dentro de um treinamento, seja na universidade ou em um curso aberto, seja em um curso "in company" de um processo de educação corporativa, se não tivermos a mesma diversidade que a sociedade daquele local tem, jamais conseguiremos ensinar as pessoas a serem como a UNESCO propõe. É preciso ter velhos conversando com jovens, negros conversando com brancos e amarelos, muçulmanos convivendo com protestantes, judeus e espíritas, heterossexuais conversando com homossexuais. Quando se conseguir criar um processo de interação – porque também o grande problema da diversidade é que é muito difícil pessoas tão díspares, se relacionarem em profundidade – criar um sistema de apoio para que essa diversidade seja fecunda (o que significa que precisamos aprender a nos despir, aprender a desaprender, ter um aprendizado de tolerância), será possível fazer com que no ambiente da universidade as pessoas, coletivamente, aprendam a ser, a fazer, a conviver e assim por diante. A reflexão hoje não é incentivada na sociedade. Se alguma pessoa fala assim: "vamos parar um pouco para fazer um balanço", é capaz das pessoas saírem da sala.</p>

Podemos identificar no discurso das instituições de ensino consideradas neste estudo quatro fatores que se constituem em limitadores do processo da EC, no que se refere ao propósito mais amplo da ação educativa, que é o de preparar indivíduos para aprenderem a ser, a fazer, a viverem juntos e a conhecerem.

O primeiro fator de limitação da EC apresentado é o forte compromisso pragmático que ela apresenta com os objetivos da empresa. Esse compromisso com

o pragmatismo, com a solução dos problemas imediatos da organização, implica numa abordagem reducionista do processo educativo, com foco analítico, em detrimento, do desenvolvimento da visão sistêmica.

O outro fator limitador da EC levantado apóia-se no fato de que as empresas, para atingirem seus objetivos, buscam o total comprometimento dos funcionários, o que é conflitante com a ação educativa, que visa o desenvolvimento da visão crítica nos indivíduos. Indivíduos críticos criam conflitos internos na organização, que mal administrados, podem comprometer os planos estabelecidos.

Pelo fato da cultura organizacional caracterizar-se por ser uma cultura de conquista, sedução e manipulação, orientada para resultados, onde o que interessa para os acionistas é, em última análise, a última linha do balanço, a empresa vê a EC, como uma de suas fortes aliadas. Neste sentido o processo educativo proporcionado é restritivo, segmentado, sem tratar do desenvolvimento da consciência crítica, como forma de minimizar o conflito de interesses reinante.

O terceiro fator de limitação da EC apresentado está na dificuldade que as instituições de ensino encontram, para tratar, com maior profundidade, de determinados temas ou problemas nos cursos corporativos, em virtude da exposição que as pessoas possam vir a ter na organização, e serem, de alguma forma, prejudicadas em suas carreiras profissionais. As instituições de ensino referem-se, aqui, ao tratamento antiético dado, por algumas organizações, às informações sobre características de personalidade dos empregados, obtidas durante a realização dos programas corporativos, expondo-os a riscos de avaliação subjetiva e até mesmo de rotulação. A preocupação por parte dos empregados, com o mau uso que as empresas venham a fazer com estas informações, pode servir como inibidor para uma participação mais efetiva dos mesmos, nos programas de desenvolvimento

realizados.

O quarto fator de limitação da EC levantado é o fato dela atuar com grupos, onde a diversidade é segregada. O processo de recrutamento e seleção das organizações segrega a diversidade, e sem diversidade não é possível ensinar as pessoas como proposto pela UNESCO. Há segregação de todo o tipo: de gênero, de orientação sexual, de religião, de raça, de cor, de idade, etc.

Na visão da instituição de ensino B, para que a educação atue na sua amplitude de propósito, é preciso ter velhos conversando com jovens, negros conversando brancos e amarelos, muçulmanos convivendo com protestantes, judeus e espíritas, heterossexuais convivendo com homossexuais, o que não ocorre no ambiente organizacional.

J) Qual é a aceitação dos empregados quanto ao processo de EC da empresa?

A análise desta questão considerou os dados fornecidos pelas empresas estudadas, com base em pesquisas realizadas no ano de 2004, no que se refere ao índice de “favorabilidade”¹⁵ atribuído pelos empregados, ao processo de desenvolvimento profissional promovido pelas organizações. Para as Empresas A e C tomou-se por base a pesquisa realizada pelas revistas Exame/Você S/A, “As melhores empresas para se trabalhar”, e para a Empresa B a pesquisa realizada pela Consultoria de Recursos Humanos INTEGRHA.

O quesito “desenvolvimento profissional” avaliado pelas pesquisas considera: oportunidade de crescimento para as equipes, tais como cursos de reciclagem, apoio a educação continuada e treinamentos em geral. O índice de “favorabilidade” ao processo de desenvolvimento profissional oferecido pelas empresas, indica a quantidade de oportunidades oferecidas e o que os empregados consideram estar ao seu alcance para incrementar a própria carreira.

O quadro 11 mostra o índice de “favorabilidade” atribuído pelos empregados ao desenvolvimento profissional promovido pelas empresas estudadas.

Empresa A	Empresa B	Empresa C
60%	66%	60%

Quadro 11: Desenvolvimento profissional – índice de “favorabilidade”.

Fonte: Revista Exame/Você S/A (2004), Integrha (2004).

¹⁵ Favorabilidade: Percepção positiva.

Verifica-se que, quantitativamente, a avaliação realizada pelos empregados das três empresas, quanto ao trabalho corporativo de desenvolvimento profissional é positiva e, praticamente, a mesma. Os aspectos qualitativos da pesquisa mostram, porém, que os empregados das empresas estudadas, valorizam a ação da EC de forma diferenciada.

Para os empregados da Empresa A, há o reconhecimento de que, além das oportunidades de crescimento pessoal, a EC tem contribuído, fortemente, para a promoção, tanto horizontal, quanto vertical, na organização. Em 2004, 1.686 empregados foram promovidos, o que equivale a, aproximadamente, 27% do total.

Para a Empresa B a “favorabilidade” dos empregados ao processo de educação da empresa está mais concentrado, nas oportunidades que as pessoas têm, para utilizarem seus conhecimentos e habilidades no trabalho.

Os empregados da Empresa C entendem que a educação corporativa aumenta a “empregabilidade”¹⁶, e facilita a movimentação interna das pessoas. Em 2004, 21% dos empregados foram movimentados, sendo que a metade desse total, com promoção.

¹⁶ Empregabilidade: termo utilizado para indicar o potencial de aproveitamento do empregado tanto no mercado interno à empresa, como no mercado externo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada apresenta indicadores de que a educação corporativa atua como forte aliada das organizações estudadas, no enfrentamento de mercados altamente competitivos onde as competências, tanto as empresariais como as humanas, constituem-se em fator decisivo para garantir a longevidade. O que está em jogo é a perenidade e “sustentabilidade” do negócio, e as estratégias organizacionais possuem uma abrangência que vai além das soluções dos problemas do presente, para se orientarem pela preparação para o futuro.

Pelo fato de estarem conectadas com os avanços tecnológicos ocorridos nas diversas áreas do conhecimento, as empresas, se apropriam de algumas das tecnologias aplicadas à educação, e as utilizam como facilitadores e “potencializadores” dos programas corporativos.

As tecnologias utilizadas possibilitam a ampliação do alcance da educação corporativa, aumentando a participação dos funcionários nos programas de desenvolvimento, a custos reduzidos. As tecnologias aplicadas à educação mais utilizadas pelas empresas são: *e-learning*, Internet (portal), softwares de gerenciamento da informação e ensino à distância.

Embora com práticas diferenciadas, o foco da educação corporativa, é sempre, o trabalhador do conhecimento bem como o desenvolvimento das competências críticas do negócio.

Os dados obtidos apontam que é por meio do desenvolvimento das competências, que as empresas buscam adquirir vantagem competitiva, seja pelo diferencial apresentado por seus produtos/serviços, seja pela melhor relação custo//benefício oferecida a seus clientes/consumidores.

Com a educação corporativa as empresas estudadas desenvolvem as pessoas de forma alinhada às estratégias do negócio, transformando-os no seu principal diferencial frente aos concorrentes, além de atribuírem ao processo educativo um caráter organizador e integrador do conhecimento, pela criação de áreas de estudo e disciplinas, nos mesmos moldes do ensino universitário.

A educação corporativa apresenta-se como processo complementar ao trabalho conceitual realizado pelas instituições de ensino, atuando na articulação entre o conceitual e o pragmático, uma vez que aborda, em seus programas, o dia-a-dia das empresas, sintonizada com o seu modo de ser e fazer, bem como com a solução de problemas existentes.

Os programas de desenvolvimento corporativo realizados tendem a ser mais dinâmicos, do que os programas de educação continuada conduzidos pelas instituições de ensino superior, uma vez que abordam fatos e dados da realidade do mundo corporativo. Além do dinamismo com que os programas são tratados a educação corporativa, pelo seu caráter pragmático, imprime maior velocidade na preparação das pessoas para atuarem, diretamente, no desenvolvimento do negócio.

A educação corporativa é reconhecida como um processo de educação permanente de empregados, mais estruturado e estratégico do que os antigos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento, orquestrado no sentido *top-down da pirâmide organizacional*, onde a alta cúpula apresenta-se, substancialmente, envolvida. Além da alta cúpula, a liderança como um todo tem participação importante nesse processo de educação permanente, na qualidade de planejadores, e multiplicadores de conhecimento e experiências, bem como controladores e auditores dos programas.

Os programas de desenvolvimento corporativo são realizados em parceria com instituições de ensino superior, com o propósito de combinar o conhecimento acadêmico com a experiência prática e o dinamismo empresarial.

As instituições de ensino auxiliam a desenhar, em conjunto, programas sob medida para organização, além de se responsabilizarem por ministrá-los.

Apesar da manifesta certeza das empresas estudadas de que, o desenvolvimento das competências críticas do negócio, promovido pela educação corporativa, impacta, diretamente, a vantagem competitiva, a sua comprovação concreta, expressa por meio da avaliação dessa relação, ainda não é realizada.

É fluente o discurso das empresas quanto à importância do capital intelectual para os resultados do negócio, porém, determinar os indicadores e índices que permitam efetuar sua medição, e convencer as áreas de finanças a romperem com o modelo tradicional de contabilidade financeira, parece ser uma aventura ainda distante.

O contraponto apresentado pelas instituições de ensino consideradas neste estudo, no que se refere aos “benefícios” trazidos pela educação corporativa às organizações, aponta para algumas limitações deste processo, quanto ao propósito da educação geral, que visa a preparação de indivíduos criativos, reflexivos e capazes de transformar o mundo em que vivem.

Essas limitações vão mostrar que, em algumas situações, os benefícios identificados pela empresas no processo da educação corporativa, podem ser compreendidos de forma inversa, evidenciando, aí, uma contradição.

O primeiro aspecto da educação corporativa considerado como limitador, é que ela não atua no sentido do desenvolvimento do conhecimento, pois está voltada para si própria, realizando um processo doutrinário, ensinando: o nosso modo ser, o

nosso modo de fazer, a nossa cultura.

Outro limitador da ação da educação corporativa é a distância existente entre a intenção estratégica da organização e suas práticas. Nem sempre a ação educativa pretendida é compatível com os valores e práticas existentes.

Um terceiro fator identificado, também, como limitador da ação da educação corporativa, é o seu forte compromisso pragmático, tornando a ação educacional reducionista, voltada para a solução de problemas imediatos, em detrimento de uma abordagem sistêmica e complexa.

A preocupação com a não geração de conflitos internos entre organização e indivíduos atua como um freio da ação educacional, dificultando o desenvolvimento do pensamento crítico, que é a base para a formação de seres criativos e reflexivos.

A segregação da diversidade por parte das empresas, bem como a atitude antiética de algumas delas, quanto ao tratamento indevido dado às informações sobre os participantes provenientes dos cursos corporativos, impedem, também, uma ação mais ampla do processo educativo.

A percepção dos empregados sobre a educação corporativa nas empresas é positiva, uma vez que relacionam a ação educacional às oportunidades de crescimento profissional proporcionadas bem como ao aumento da “empregabilidade”, e das possibilidades de promoção pessoal.

Considerando-se que a prática da educação corporativa tem se expandido nas empresas brasileiras nos últimos anos, sugere-se que estudos futuros possam focar a avaliação da sua eficácia. Outro aspecto importante a ser investigado é se a evolução do modelo da educação corporativa aponta para um rompimento com a metáfora da universidade, para constituir-se em novo espaço de desenvolvimento de pessoas, como comunidades de praticantes ou fóruns de aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo na Organização – Dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 2. v.

ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. São Paulo, 2001. 201 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

_____. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), São Paulo, v.5, n.3, set./dez. 2001.

ALTHUSSER, L. **Ideologia e Aparelhos ideológicos do Estado**. Lisboa: Presença, s.d.

ARGYRIS, C. Teaching Smart People how to learn. In: **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 81-108.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2003.

BECK, U. **O que é globalização?** Equívocos do globalismo: respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BUARQUE, C. A universidade global. In: SEMINÁRIO - UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **A universidade global**. Disponível em <http://www.ufv/reforma/doc_ru/cristovaobuarque.pdf>. Acesso em 18 mar. 2004.

CAPRA, F. **O ponto de mutação: A Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente**. São Paulo: Cultrix, 1980.

_____. **As conexões ocultas – Ciência para uma vida sustentável**. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____(Org.). **O indivíduo na organização – Dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 3. v.

CHAUÍ, M. Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social**. Disponível em <<http://www.mec.gov.br/sesu/progseminario.shtm>>. Acesso em 15 mar. 2004.

COOPER, R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CREMA, R. **Introdução à visão holística** – Breve relato de viagem do velho ao novo paradigma. São Paulo: Summus Editorial, 1988.

D'AMBROSIO, U. **Educação para uma sociedade em transição**. Campinas: Papyrus, 1999.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. 1.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DELORS, J. **Educação** – Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

DEMO, P. **Educação e Desenvolvimento**. Campinas: Papyrus, 1999.

_____. **Pesquisa e Construção de Conhecimento** – Metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 2002.

DRUCKER, P.F. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

_____. **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P.F. *et al.* **Aprendizado Organizacional** – Gestão de Pessoas para a Inovação Contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas** – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas. In: EBOLI, M. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. 1.ed. São Paulo: Schmukler, 1999, p. 107-121.

EBOLI, M. **Educação Corporativa**. Revista T&D, São Paulo, ed. 114, ano X, jun. 2002.

_____. **Educação Corporativa**. Revista T&D, São Paulo, ed. 130, ano XI, out. 2003.

_____. **Educação Corporativa no Brasil** – Mitos e Verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

EXAME/VOCÊ S/A,. **As melhores empresas para você trabalhar**. Guia Exame 2003, ed. especial.

EXAME/VOCÊ S/A,. **As melhores empresas para você trabalhar**. Guia Exame 2004, ed. especial.

FERREIRA DE AGUIAR, M.A. **Psicologia aplicada à administração** – Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus Editora, 2000.

FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-23.

FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. p. 95-107.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências** – Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREITAG, B. **Itinerários de Antígona** – A questão da moralidade. Campinas: Papyrus, 1992

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDO, F., Academia e Setor Produtivo. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **Academia e Setor Produtivo**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 15 mar. 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. Strategie as Revolution. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.4, p. 69-82, jul./aug. 1996.

HESELBEIN, F.; COHEN, P.M. (Org.). **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais 2002**. Disponível em: <ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/12062003indic.shtm>. Acesso em 12 jan. 2005.

KANTER, R.M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. **Inovação – Pensamento Inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. São Paulo: Negócio, 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

LEFÈVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. **O discurso do sujeito coletivo** – Um novo enfoque em pesquisa qualitativa (Desdobramentos). Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LUCCHESI, M.A.S. **Universidade, Política & Pesquisa**. São Paulo: Memnon Edições Científicas Ltda., 2003.

MEINSTER, J.C. **Educação Corporativa** – A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, C. A Universidade, Mudança e Impasses. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **A Universidade, Mudança e Impasses.** Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/palestra10.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2004.

MILKOVICH, G.T; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Cabeça bem feita** – Repensar a reforma / Reformar o pensamento. Rio de Janeiro: BCD União de Editoras, 2000.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez Editora; Brasília, DF: UNESCO, 2000a.

NONAKA, I. The Knowledge – Creating Company. **Harvard Business Review**, Boston, p. 96-104, nov./dez., 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.** 1.ed. New York: Oxford University Press, 1995.

PARRY, S.B. The quest for competencies - **Traning.** p.48-54, july, 1996.

PIAGET, J. **Biologia e conhecimento: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos.** Petrópolis: Vozes, 1973.

PORTELLA, E. Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social.** Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/progseminario.shtm>>. Acesso em 15 mar. 2004.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição** – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K., Reexame de Competências – Como auto-analisar-se para mudar. In **Inovação e mudança** – Autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: PubliFolha, 2001

PUCCI, B. (Org.). **Teoria crítica e Educação** – A questão da formação cultural na Escola de Frankfurt. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

RIBEIRO, R.J. A universidade num ambiente de mudanças. Políticas Públicas de Educação Superior v.1 – Desafios e Proposições. Brasília: ABMES/FUNADESP, 2002 Disponível em <www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni10.shtml>. Acesso em: 20 out. 2004.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e Competências** – O uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus Editora, 2002.

ROSSATO, R. **Século XXI** – Saberes em construção. Passo Fundo: UPS, 2002.

SANTOS, C.R.A. Universidade: Por que e como reformar. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **Universidade: Por que e como reformar**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 15 mar. 2004.

SARAIVA, F.R. S. **Novíssimo Dicionario Latino-Portuguez**. 8. ed. Rio de Janeiro: Garnier, s.d.

SCHEIN, E.H. **How can Organizations learn faster?** The Challenge of Entering The Green Room. Sloan Management Review, Winter 1993. p. 85-92.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

_____. The anxiety of learning in The HBR Interview by COUTO, D.L.. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80 n. 3, p. 100-106, mar. 2002.

SENGE, P.M. **The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday, 1994.

SILVA, T.T. **Identidades terminais: as transformações na política da pedagogia e na pedagogia política**. Petrópolis: Vozes, 1996.

STEWART, T.A **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TICHY, N.M.; COHEN, E. **O Motor da Liderança** – Como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 1999.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. England: John Wiley & Sons Ltd. Baffins Lane, Chichester. West Sussex, 1997.

TIEZZI, S. **Uma nova gestão na educação brasileira: as mudanças reais**. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre Reforma Del Estado Y la Administración Pública, Lisboa: 2002. Disponível em: <<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044531.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2004.

TORRINHA, F. **Dicionário Latino Português**. 2. ed. Porto: Gráficos Reunidos, 1937.

ULRICH, D.; SIOLI, A.; BROCKBANK, W. So We are at the Table! Now What. Human Resource Competency Study (Articles), from University of Michigan Business School, 2002. Disponível em <webuser.bus.umich.edu/Programs/hrcs/res_NowWhat.htm>. Acesso em 15 out. 2004.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VOGT, C. O conhecimento, as universidades e seus desafios. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: POR QUE E COMO REFORMAR, 2003, Brasília. **O conhecimento, as universidades e seus desafios**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/palestra8.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2004.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a Nova Ciência – Descobrimo Ordem num Mundo Caótico**. São Paulo: Cultrix, 1999.

WOOD Jr., T. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

YIN, R. K., **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 1994.

ANEXOS

Anexo A: A Educação Corporativa no Brasil

SETOR PRODUTIVO	ORGANIZAÇÃO	CAPITAL	TIPO DE ORGANIZAÇÃO
Água e Saneamento	Embasa	Brasil	Pública
	Sabesp	Brasil	Privada
Agronegócios	Syngenta	Suíça	Privada
	Algar	Brasil	Privada
Alimentos	Ambev	Bélgica	Privada
	Elma Chips	EUA	Privada
	Habib's	Brasil	Privada
	Illy Café	Itália	Privada
	Kraft Foods	EUA	Privada
	McDonalds	EUA	Privada
	Nestlé	Suíça	Privada
	Sadia	Brasil	Privada
	Comércio Varejista	Carrefour	França
Leader Magazine		Brasil	Privada
Lojas Renner		Brasil	Privada
Martins		Brasil	Privada
Comunicações	Abril	Brasil	Privada
	Globo	Brasil	Privada
	Redebahia	Brasil	Privada
Eletroeletrônica	Alcatel	França	Privada
	Siemens	Alemanha	Privada
	Motorola	EUA	Privada
Energia	Elektro	EUA	Privada
	Eletronorte	Brasil	Pública
	Inepar	Brasil	Privada
	Petrobras	Brasil	Pública
	Ultragaz	Brasil	Privada
Farmacêutico	Bristol	EUA	Privada
	Novartis	Suíça	Privada
Financeiro	Banco do Brasil	Brasil	Pública
	BankBoston	EUA	Privada
	BIC	Brasil	Privada
	BNDES	Brasil	Pública
	CEF	Brasil	Pública
	Citigroup	EUA	Privada
	Itaú	Brasil	Privada
	Real - ABN	Holanda	Privada

Continua

Continuação Anexo A

SETOR PRODUTIVO	ORGANIZAÇÃO	CAPITAL	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	
Financeiro	Unibanco	Brasil	Privada	
	VISA	EUA	Privada	
Fumo	Souza Cruz	Inglaterra	Privada	
Higiene e Limpeza	Natura	Brasil	Privada	
Implementos rodoviários	Facchini	Brasil	Privada	
Instalações Prediais	Tigre	Brasil	Privada	
Informática	Datasul	Brasil	Pública	
	IBM	EUA	Privada	
	Microsiga	Brasil	Privada	
	Oracle	EUA	Privada	
	Origin	EUA	Privada	
	Softway	Brasil	Privada	
	Unisys	EUA	Privada	
	Mineração/Siderurgia	Alcoa	EUA	Privada
		CVRD	Brasil	Privada
	Naval/Eq. Industriais	Semco	Brasil	Privada
Petiquímico	Braskem	Brasil	Privada	
Previdência	Previdência Social	Brasil	Pública	
Químico	Vallée	Brasil	Privada	
Serviços	Abrange	Brasil	Privada	
	Accor	França	Privada	
	Albert Einstein	Brasil	Privada	
	Amil	Brasil	Privada	
	CNI - IEL	Brasil	Privada	
	Correios	Brasil	Pública	
	Orbitall	EUA	Privada	
	Previdência	Brasil	Pública	
	Sebrae	Brasil	Privada	
	Serasa	Brasil	Privada	
	Unimed	Brasil	Privada	
	Secovi	Brasil	Privada	
	Serviços/Sol. Docum.	Xerox	EUA	Privada
		Telecomunicações	Embratel	EUA
	GVT		Holanda	Privada
	Telemar		Brasil	Privada
	Transportes	Embraer	Brasil	Privada
Metro-SP		Brasil	Privada	
Tam		Brasil	Privada	
Transportadora Americana		Brasil	Privada	
Veículos e autopeças	Fiat	Itália	Privada	
	Ford	EUA	Privada	
	GM	EUA	Privada	
	Volkswagen	Alemanha	Privada	

Fonte: Adaptado de Eboli (2004, p. 64).

Anexo B: Roteiro de Entrevistas - Empresas

Projeto: A Educação Corporativa como estratégia das empresas no Brasil para a aquisição de vantagem competitiva – Contribuições e Limitações.

Autor: Carlos Augusto Costa da Silva

Instrumento: Entrevista Empresas.

Empresa:

Entrevistado:.

Cargo/Função:

Tempo no cargo/função:

I – Caracterização da organização

1. Ambiente

() simples e estável

() complexo e turbulento

2. Concorrência

a) nível de concorrência de mercado

() insignificante

() baixo

() médio

() alto

b) concorrentes mais significativos:

3. Estratégia corporativa

a) abordagem

() reativa

() foco em nicho particular do mercado

() inovadora e proativa na busca por novos mercados

() foco na construção de cenários (ameaças e oportunidades)

() outra

b) vantagem competitiva

() foco em custos/preços

() foco no diferencial (produtos/serviços)

4. Estrutura

a) quanto ao inter-relacionamento

() burocrática

() matricial/orgânica

b) quanto à filosofia administrativa

() autoritária

() democrática

() foca a segurança/firmeza

() foca a inovação/riscos

5. Pessoas

Que tipo de pessoas a empresa busca no mercado?

II – Educação Corporativa – Prática

1. Há quanto tempo a empresa utiliza-se do modelo da Educação Corporativa (EC)?
2. A empresa trabalha a EC sob a perspectiva de uma Universidade Corporativa (UC)?
() Sim () Não
3. Que motivos levaram a empresa a optar pelo modelo da EC/UC?
4. Como o modelo da EC/UC está estruturado na organização?
5. Qual a relação entre a prática da EC/UC com a estratégia da organização?
6. Qual o público alvo da EC/UC?
 - a) público interno ()
 - b) público externo restrito (fornecedores, clientes, etc.) ()
 - c) público externo ampliado (inclui comunidade em geral) ()
7. Qual a participação da alta cúpula da organização nas decisões sobre a estratégia adotada pela EC/UC?
8. O modelo da EC/UC está alicerçado na gestão de pessoas por competências?
() Sim () Não
9. Em caso positivo, como as competências são consideradas na elaboração dos programas de educação/desenvolvimento?
10. Quais são os principais cursos oferecidos pela empresa?
11. Quais são os critérios utilizados para identificar os empregados que participarão dos cursos corporativos?

12. Os programas de educação/desenvolvimento são desenvolvidos:
- a) por pessoal interno especializado ()
 - b) em parceria com consultorias externas ()
 - c) em parceria com universidades ()
13. No caso específico de parceria com universidades, quais são as bases dessa parceria? Que universidades são parceiras da empresa hoje e porquê?
14. Na sua opinião, que diferencial a ação da educação corporativa da empresa apresenta que as Instituições de Ensino Superior não oferecem nos cursos de educação continuada? Quais deficiências a EC vem suprir?
15. Como você avalia a ação da EC/UC como estratégia para aquisição de vantagem competitiva pela empresa?
16. A empresa realiza algum tipo de avaliação que permita identificar o impacto da ação da EC/UC nos resultados do negócio?
17. Qual a participação/responsabilidade da liderança da empresa no planejamento e na prática da EC/UC?
18. Que tecnologias aplicadas à educação são apropriadas pela ação da EC/UC na empresa?
19. A empresa dispõe de algum tipo de avaliação que permita identificar qual é a percepção dos funcionários quanto ao modelo de educação/desenvolvimento praticado pela empresa?

Anexo C: Roteiro de Entrevistas – Instituições de Ensino Superior.

Projeto: A Educação Corporativa como estratégia das empresas no Brasil para a aquisição de vantagem competitiva – Contribuições e Limitações.

Instrumento: Entrevista Instituições de Ensino Superior

Instituição de Ensino Superior:.....

Entrevistado:.....

Cargo/Função:..... **Tempo no cargo/função:**.....

Data da entrevista:.....

1. A instituição que o Sr.(a) representa atua como parceira de empresa(s), instalada(s) no Brasil, com o objetivo de realizar programas/cursos voltados para a educação corporativa?

() sim () não

2. Em caso positivo descreva as bases dessa parceria.

3. Que programas/cursos estão envolvidos nessa parceria?

a) as empresas se beneficiam dos mesmos programas/cursos de educação continuada oferecidos pela universidade; ()
principais cursos:

.....
.....
.....

b) as empresas solicitam programas de educação continuada diferenciados e voltados diretamente ao atendimento da estratégia corporativa delas; ()
principais cursos solicitados:

.....
.....
.....

c) outras modalidades de solicitação:

.....
.....
.....

4. Quando a solicitação da empresa é para um programa diferenciado, que informações, sobre a organização em pauta, são necessárias para que a IES possa desenvolvê-lo?

5. Como você avalia a relação existente entre a ação da EC/UC com a estratégia das empresas?
6. Nas empresas em que vocês atuam, as competências da organização e das pessoas estão expressas de forma clara?
7. Que diferenças existem entre os programas de educação continuada desenvolvidos pela IES de forma aberta (programas oferecidos à comunidade em geral) e os programas desenvolvidos de forma fechada (programas desenvolvidos especificamente para atender os requisitos da educação corporativa das empresas)?
8. Na sua opinião, que diferencial a Universidade Corporativa (Educação Corporativa) propicia para as empresas, e que as Instituições de Ensino Superior não conseguem oferecer?
9. Na sua opinião, existem limitações na ação da Educação Corporativa nas empresas, quanto ao propósito da educação geral, que objetiva a preparação de indivíduos criativos, reflexivos e transformacionais (aprender a ser, a fazer, a viver juntos e a conhecer)?