

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA
PROPOSIÇÃO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA
PARA EDUCAÇÃO CONTINUADA DA POLÍCIA
MILITAR DE MINAS GERAIS**

ANTÔNIO CLARET DOS SANTOS

2005

ANTÔNIO CLARET DOS SANTOS

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA PROPOSIÇÃO
DE MUDANÇA ESTRATÉGICA PARA EDUCAÇÃO
CONTINUADA DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS
GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-graduação do Departamento de Administração e Economia, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão para obtenção do título de mestre.

Orientador

Prof. André Luiz Zambalde

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2005**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos
Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Santos, Antônio Claret dos

Universidade corporativa: uma proposição de mudança estratégica para a educação continuada da Polícia Militar de Minas Gerais / Antônio Claret dos Santos. -- Lavras : UFLA, 2005.

169 p. : il.

Orientador: André Luiz Zambalde.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Universidade corporativa. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Capital intelectual. 4. Tecnologia da informação. 5. Segurança pública. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-378.155
-658.4038

ANTÔNIO CLARET DOS SANTOS

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA PROPOSIÇÃO
DE MUDANÇA ESTRATÉGICA PARA A EDUCAÇÃO
CONTINUADA DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS
GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração e Economia, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão.

Aprovada em 27 de janeiro de 2005

Prof. Mozar José de Brito - UFLA

Prof. Paulo Roberto de Castro Vilela - UFJF

Prof. André Luiz Zambalde
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL**

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a uma companheira de vida, que Deus me deu para acompanhar-me nas vitórias e derrotas, contra tudo e todos obstáculos que se me opuserem em minha jornada.

Dedico esta pesquisa àquela que me inspirou e motivou nesta caminhada.

Que soube compreender meu desespero e minha agonia;

Que me levantou quando cai e que enxugou minhas lágrimas quando chorei.....

*Dedico a você, minha esposa e amada, **Giancarla**.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, pela força e inspiração para transpor esta jornada.

Agradeço aos meus falecidos pais por terem me dado a educação e os princípios morais que hoje cultivo.

Agradeço à minha esposa, pelo conforto e palavra amiga nos momentos difíceis.

Agradeço aos meus, irmãos Cida e Jander, pela amizade dedicada.

Agradeço em especial a meu comandante, Cel José Humberto de Oliveira, pelo apoio e confiança, sem os quais não seria possível concluir esta jornada.

Agradeço a meus colegas e amigos de mestrado, pessoas com quem muito aprendi e a quem peço desculpas, pelo pouco que ensinei.

Finalmente, meu agradecimento especial ao meu orientador, Prof. André Luiz Zambalde, e meu co-orientador Prof. Mozar José de Brito, pessoas de notório saber que tiveram a bondade de repartir o muito que sabem e possibilitar-me concluir minha jornada.

A todos vocês, o meu muito obrigado e sejamos felizes!

SUMÁRIO

Página

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
1 INTRODUÇÃO	01
2 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DO CAPITAL INTELLECTUAL NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL	06
2.1 A lógica do processo de aprendizagem nas organizações.....	07
2.2 Organizações de Aprendizagem e a lógica do aprendizado individual e coletivo	14
2.3 A formação do capital intelectual e a valorização do ser humano	18
3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: conceitos, especificidades, tecnologias educacionais, críticas e experiências vivenciadas	25
3.1 Origem, conceitos e princípios da Universidade Corporativa	26
3.2 Componentes básicos de uma Universidade Corporativa	31
3.3 Instrumentos tecnológicos empregados em programas de educação corporativa	36
3.4 Críticas e limites das Universidades Corporativas	39
3.5 Revisão de modelos de Universidades Corporativas adotadas por organizações brasileiras	41
3.5.1 A Universidade Corporativa Banco do Brasil	41
3.5.2 A Universidade Corporativa Petrobrás	45
3.5.3 A Universidade Corporativa Unimed	50
3.6 Síntese dos tópicos de referência das UCs estudadas	56
4 METODOLOGIA	61
4.1 Questões norteadoras do diagnóstico organizacional	62
4.2 Natureza da pesquisa	62
4.3 Procedimentos de coleta de dados	66
4.4 Processo de amostragem e caracterização da amostra	73
4.5 Plano de organização e análise dos dados	77
5 FRAGMENTOS DA HISTÓRIA E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PMMG	79
5.1 História e especificidades da educação corporativa da PMMG	82
5.2 Modalidade de ensino e metodologia empregada no treinamento ..	84
5.3 Limites da prática educacional corporativa na PMMG	86

5.4	6ª RPM: novas propostas de educação corporativa surgindo na organização	99
5.5	O desejo de mudança	104
5.5.1	O desejo dos discentes	104
5.5.2	O desejo dos docentes	116
5.5.3	Outras conclusões retiradas da matriz realidade/desejo	126
6	UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA PROPOSIÇÃO ESTRATÉGICA PARA PMMG	128
6.1	O controle	130
6.2	Missão e visão	133
6.3	Fontes de receita	135
6.4	A organização	135
6.5	Partes interessadas	136
6.6	Parceiros de aprendizagem	136
6.7	Tecnologia: Web PM um protótipo que deu certo	137
6.8	Sistema de avaliação	148
6.9	Programas (produtos e serviços)	149
6.10	Comunicação	151
6.11	Objetivos	153
6.12	Modalidades de ensino	153
6.13	Princípios da UCSP	154
6.14	Tipologia	156
7	CONSIDERAÇÕES GERAIS E SUGESTÕES DE PESQUISA ..	158
8	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	165

RESUMO

SANTOS, Antônio Claret dos. **Universidade corporativa: uma proposição de mudança estratégica para educação continuada da Polícia Militar de Minas Gerais. Estado de Minas Gerais. Lavras.** UFLA, 2005. 175p. (Dissertação – Mestrado em Administração e Economia)*

Este estudo envolve conceitos relacionados à aprendizagem organizacional, sob a concepção de um processo de identificação e correção de erros. Por meio de uma pesquisa qualitativa e utilizando a triangulação de várias técnicas, esta pesquisa diagnosticou o processo de educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais, em sua modalidade treinamento complementar. Após análise dos dados coletados, com base em teorias que abordam a valorização do capital intelectual nas organizações, associadas a exemplos de universidades corporativas brasileiras, e observando os princípios e componentes básicos empregados nas melhores universidades corporativas do mundo, apresentou-se uma proposta de Universidade Corporativa na área de segurança pública, voltada à capacitação dos colaboradores internos e externos da Polícia Militar de Minas Gerais. No estudo foram identificadas as principais dificuldades da Polícia Militar em realizar o treinamento complementar, bem como os anseios de seus colaboradores em relação à educação corporativa na organização. Na Universidade de Segurança Pública, proposta nesta pesquisa, definiram-se os seguintes componentes básicos de implantação e funcionamento: controle, missão/visão, organização, fonte de receitas, partes interessadas, parceiros, tecnologia, sistema de avaliação, programa, comunicação, objetivos, princípios, modalidade de ensino e tipologia.

* Comitê Orientador: André Luiz Zambalde – UFLA (Orientador), Mozar José de Brito - UFLA

ABSTRACT

SANTOS, Antônio Claret dos. Corporate University: a proposition of strategic change for continuous education of the “Military Police” of Minas Gerais. State of Minas Gerais. Lavras. UFLA, 2005. 175p. (Dissertation - Master's degree in Administration and Economy)*

This study implicates concepts related to the organizational learning, under the conception of an identification process and mistake correction. Through a qualitative research, and using the triangulation of several techniques, this research diagnosed the process of continuous education in the “Military Police” of Minas Gerais, in its complemental training modality. After analysis of the collected data, based in theories that approach the intellectual capital valorization in the organizations, associated to examples of Brazilian Corporate Universities, and observing the principles and basic components used in the best world Corporate Universities, it was presented a proposal of Corporate University in public safety area, aimed to the internal and external collaborator of the “Military Police” of Minas Gerais training. In the study it was identified the main difficulties of the “Military Police” in accomplishing the complemental training, as well as their collaborators' longings in relation to corporate education in the organization. In the Public Safety University, proposed in this research, it was defined the following basic components of setting and operation: control, mission/vision, organization, incomes source, interested parts, partners, technology, evaluation system, programs, communication, goals, principles, teaching modality and typology.

* Guidance Committee: André Luiz Zambalde - UFLA (Major professor), Mozar José de Brito – UFLA.

1 INTRODUÇÃO

No mundo, nas mais diversas áreas, as últimas décadas foram marcadas por profundas modificações, fundamentadas na abertura de mercados, busca da estabilização econômica, de avanços tecnológicos, adoção de inovações e na implementação de mudanças organizacionais, inclusive no que se refere à educação corporativa.

Na área de segurança pública, tem-se observado a necessidade de um processo de reestruturação, composto não apenas por organismos policiais integrados, mas principalmente por modelos de gestão cada vez mais avançados, baseados em metas, com uma polícia inteligente e tecnologia, no mínimo, à altura das usadas pela criminalidade, além de maciços investimentos na capacitação dos recursos humanos.

Percebe-se que esta necessidade de capacitação constante não ocorre apenas nas empresas privadas; as empresas públicas devem também buscar incessantemente o aprimoramento de seus recursos humanos.

No campo da segurança pública, o aumento da criminalidade e a pressão da mídia e de políticas governamentais têm levado as organizações responsáveis pela segurança pública a investirem mais na capacitação de seus colaboradores, visando a prestação de serviços de melhor qualidade à comunidade.

Mas, apesar dos esforços nesta área, nota-se que a capacitação oferecida nessas organizações públicas ainda é insuficiente para atender à demanda existente e que seus princípios educacionais estão centrados no contexto dos chamados Centros de Treinamento, atuando mais de forma reativa do que de forma preventiva.

O grande desafio dessas organizações é a criação e a implementação de novos princípios educacionais que promovam uma mudança educacional, em

que o treinamento voltado às necessidades iminentes, torne-se um treinamento com planejamento em longo prazo e com uma visão antecipadora dos conflitos.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é uma organização pública bi-secular que atua no campo da segurança pública e possui como árdua missão institucional, a paz social. O ensino e o treinamento são considerados pela instituição como a base que dá sustentação para o bom cumprimento de sua missão. Para tanto, conta com cursos de formação, especialização e um sistema de educação continuada, que visam principalmente proporcionar a seus servidores o embasamento e a habilitação profissional para o exercício de seus cargos.

A PMMG é dividida em doze grandes comandos regionais, que são responsáveis pelo gerenciamento estratégico de suas respectivas regiões. A cidade de Lavras é sede do comando da Sexta Região da Polícia Militar (6ª RPM), que é responsável pelo planejamento estratégico de 141 municípios do Sul de Minas.

A 6ª RPM possui uma forma de trabalho que pode ser considerada única na administração da PMMG. Há pouco mais de três anos, o atual comando implantou um novo modelo de gestão, no qual toda região passou a ser considerada uma “unidade de negócio”, em que cada fração, cada viatura e cada policial militar devem ter em mente a realização de um trabalho de qualidade, que atenda a indicadores de desempenho compatíveis e adequados à função pública na região.

Dessa forma, a organização estabeleceu que o “lucro” que todos devem gerar seria o aumento da segurança objetiva e subjetiva, que refletiria na diminuição dos índices de criminalidade. Com isso, metas anuais de diminuição de crimes são estabelecidas, pesquisas na área de tecnologia da informação (TI) são realizadas constantemente e cursos de educação continuada são fornecidos a

oficias e praças em parceria com universidades, tornando a 6ª RPM a Região da Polícia Militar de menor índice de criminalidade violenta do estado.

Nesse contexto, a educação constante dos integrantes da PMMG é um dos caminhos para o aperfeiçoamento da prestação de serviços, bem como para a satisfação de seus clientes, ou seja, os cidadãos. Por outro lado, a participação de organizações externas neste processo de capacitação de seus colaboradores poderá acelerá-lo, gerando reflexos altamente positivos no capital humano da empresa.

Este trabalho teve por objetivo diagnosticar o processo de educação continuada adotado pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), bem como apresentar uma proposta estratégica de implantação de uma universidade corporativa na área de segurança pública.

Mais especificamente procurou-se:

a) investigar o processo de educação continuada na PMMG, enfocando suas modalidades de ensino, metodologia empregada e seus limites didáticos e pedagógicos;

b) formular uma proposta de construção de uma universidade corporativa, considerando as novas exigências educacionais em termos de prestação de serviços de segurança pública;

c) desenvolver e testar um protótipo tecnológico de mediação do processo a ser desenvolvido pela Universidade Corporativa de Segurança Pública.

Cabe observar que a presente proposta não tem como meta a substituição dos cursos de níveis técnicos e superiores hoje oferecidos pela PMMG, mas sim de apresentar um novo modelo de treinamento complementar e educação continuada.

Procurou-se explorar este tema devido às possibilidades que os atuais modelos de universidade corporativa propiciam de uma educação objetiva, direta e de qualidade, que permitirá instrumentalizar os policiais militares a acompanhar e selecionar o grande conjunto de informações hoje disponíveis, transformando-as em conhecimento, para uma interação inteligente, crítica, consciente, participativa e agregadora de resultados, com a sociedade e com cidadãos.

Outro aspecto que justifica o desenvolvimento desta pesquisa é a capacidade que a universidade corporativa tem de envolver todos colaboradores da organização, tanto no âmbito interno quanto externo, alcançando toda uma cadeia de valor, composta de policiais militares, parceiros e a comunidade propriamente dita.

Também no contexto operacional, espera-se que a universidade corporativa, apoiada em novas tecnologias de ensino a distância, como a internet, ou mesmo no modelo impresso e uso de correio convencional, proporcione uma redução de custos operacionais à PMMG e aos próprios policiais, viabilizando o ensino a distância. Espera-se também que ela promova a presença do policial militar em sua região de origem e em seu lar, trazendo tranquilidade para um estudo dedicado e contínuo.

O capítulo 1 deste trabalho foi destinado à introdução do problema que envolve esta pesquisa, a descrição dos objetivos e justificativas, além da apresentação dos capítulos subsequentes. O referencial teórico é discutido nos capítulos 2 e 3. No capítulo 2 são abordados temas referentes à aprendizagem e à formação do capital intelectual no espaço organizacional. Os conceitos, especificidade, tecnologias educacionais e experiências vivenciadas de universidades corporativas são temas abordados no capítulo 3. A metodologia e a natureza da pesquisa, assim como as questões norteadoras do diagnóstico

organizacional e os procedimentos de coleta de dados, foram discutidos no capítulo 4. No capítulo 5 iniciou-se a discussão dos resultados obtidos, com a descrição da história da PMMG, incluindo a educação corporativa, modalidades de ensino, os limites das práticas educacionais corporativas e o desejo de mudança expressado pelos seus colaboradores internos. A proposição estratégica de um modelo de universidade corporativa para a PMMG foi apresentada no capítulo 6, onde também se encontram todos os componentes essenciais desta universidade. O capítulo 7 foi destinado às considerações finais e tem-se uma síntese completa do trabalho, além da apresentação de sugestões de pesquisa.

2 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

A humanidade vive um momento de mudança muito grande em sua história, quando o conhecimento se valoriza a cada dia, tornando-se um dos principais ativos do mercado. O recurso econômico básico não é mais o capital ou os recursos naturais, muito menos a mão-de-obra, mas sim o domínio do conhecimento.

Dessa forma, surge um novo modelo empresarial baseado não somente na economia de mercado, nos ativos e passivos tangíveis, mas também na inovação, no empreendedorismo e o no conhecimento.

Visando melhor adaptar-se a esse novo modelo, algumas organizações procuram se comportar como *learning organization*¹, ou seja, aquelas organizações que enfatizam a aprendizagem organizacional entre seus colaboradores, tornando-se agentes de ininterruptas transformações.

Os avanços da tecnologia da informação e o acesso a inovações criam diferentes oportunidades a essa adaptação. As empresas contam com novas ferramentas para otimizar a qualificação dos funcionários. Por outro lado, também as instituições educacionais encontram diferentes formas de levar seus ensinamentos ao maior número de alunos e instituições.

Assim, surge como fator facilitador nesse cenário em que as organizações reassumem seu papel no planejamento e coordenação da educação de seus colaboradores, a possibilidade de treinamento contínuo, promovendo acessos mais democráticos e talvez mais econômicos ao conhecimento, dantes indisponíveis e impossibilitados.

¹ *Learning organization*: organizações de aprendizado.

As grandes organizações mundiais começaram a criar seus próprios centros de educação técnica e continuada, alinhando a estratégia de seus negócios à educação e ao treinamento de seus colaboradores diretos e membros de sua cadeia de valor, chegando algumas enfim, a constituírem setores educacionais próprios.

Dessa forma, o conhecimento e a capacitação profissional passam de um certo grau de importância, no qual era considerado apenas um *plus* dentro da organização, para tornarem-se fatores de competitividade e sobrevivência dentro de um mercado global.

2.1 A lógica do processo de aprendizagem nas organizações

A aprendizagem dentro das organizações é um tema que constantemente é debatido no campo acadêmico e profissional. Ao contrário do que muitos pensam, os debates nessa área remontam a longas datas, até mesmo em ambientes organizacionais. Mesmo assim, alguns autores ainda temem que a aprendizagem organizacional torne-se um modismo, tal qual a gestão da qualidade, a busca da excelência empresarial, a reengenharia, dentre outros e, por fim, caia no descrédito.

Senge (1990) entende que, além de fazer parte da natureza humana aprender, nós adoramos aprender. E reforça afirmando que não precisamos ensinar nada a uma criança, pois elas são intrinsecamente curiosas, excelentes aprendizes, que aprendem a andar, falar e viver por conta própria. Para o autor, todos nós somos eternos aprendizes.

O aprimoramento do conhecimento e da experiência que as empresas vão acumulando ao longo do tempo pode ser considerado como parte do processo de crescimento. Com isso, várias formas de aprendizagem

organizacional vão sendo desenvolvidas e criadas no mundo empresarial e acadêmico. A geração desse conhecimento pode ocorrer interna ou externamente e, algumas vezes, até mesmo pelo resultado da interação interna e externa (Seleme, 2000).

Uma das formas de aprendizagem é o aprimoramento por meio da operação da produção, que permite a melhoria de seus processos, a partir de suas próprias experiências e daquelas advindas do mercado e da concorrência (Alperstedt, 2001). A grande vantagem desse tipo de aprendizagem é que não implica em custos adicionais, mas, por outro lado, é limitado.

Enquanto isso, os processos de aprendizagem realizados por meio da mudança, da análise do desempenho, do treinamento, da contratação e da busca, envolvem considerável esforço e investimento, mas são ilimitados.

A necessidade de mudança, tanto estrutural quanto processual, empurra a organização à aprendizagem. Nesse aspecto, cabe destacar a importância das experiências adquiridas ao longo do processo de mudança, que podem conferir um *plus* à organização (Alperstedt, 2001).

Na visão de Alperstedt (2001), outro fator que conduz a empresa à aprendizagem é a análise do desempenho da organização em termos produtivos. A aprendizagem ocorre não somente em decorrência da apreciação do comportamento de determinados índices, mas também em decorrência da necessidade de se buscar índices de desempenho confiáveis e expressivos.

A mesma autora afirma que o principal processo de aprendizagem ainda é o treinamento e o desenvolvimento dos empregados. Este processo consiste em tornar o empregado mais produtivo, por meio do desenvolvimento de suas habilidades técnicas, humanas e conceituais.

A grande bagagem de conhecimento adquirido por um profissional impulsiona uma outra forma de aprendizagem, a contratação. A empresa busca atrair os melhores profissionais para assimilar seus conhecimentos e habilidades específicas, agregando à sua estrutura e processos, o potencial representado pelo contratado.

A busca é outra forma de aprendizagem, que se realiza por meio da formação de *clusters* e parcerias. Essa forma de parceria reduz os custos, partilha os riscos e viabiliza o acesso ao conhecimento e aos recursos internamente existentes.

Os meios de comunicação são, hoje, outra fonte inesgotável de conhecimento, que podem enriquecer a aprendizagem organizacional. Outras formas de aquisição de conhecimento são baseadas na aquisição de conhecimento de outras empresas, o que é conhecido na administração como *benchmarking*.

A literatura apresenta conceitos de aprendizagem organizacional formulados por estudiosos em diferentes momentos. Na concepção de Chris Argyris, renomado professor da *Harvard Business School*, a aprendizagem organizacional compreende um processo contínuo de identificação e correção de erros (Argyris, 1992). Complementando essa visão, Senge (1990) afirma que uma organização só desenvolve seu processo de aprendizagem organizacional quando é capaz de expandir continuamente sua capacidade de criar o futuro.

No campo teórico, segundo Fleury & Fleury (1995), os modelos de aprendizagem individual seriam sustentados por duas vertentes. Uma delas, o modelo behaviorista, tem como foco principal o comportamento, considerado passível de ser observado e mensurado e cuja análise implica o estudo das

relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências. A outra, sustentada pelo modelo cognitivista, seria mais abrangente que o behaviorista, procurando explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Este modelo considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos e considera as crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influem na percepção da realidade. Ambas as vertentes trabalham com representações e levam em conta o processamento de informações pelo indivíduo.

Segundo os mesmos autores, as atuais abordagens da aprendizagem organizacional utilizam as duas vertentes, já que envolvem tanto a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem que a organização compreenda melhor o que se passa nos ambientes interno e externo (abordagem cognitivista), como a definição de novos comportamentos para comprovação da efetividade do aprendizado (abordagem behaviorista).

Ao incluir o conhecimento cultural nas suas considerações, Choo (1998) chama a atenção para o fato de que o aprendizado da organização se faz considerando a experiência passada, refletida nas normas, políticas e metas da organização. Para este autor, seriam dois os tipos de aprendizagem na organização. O primeiro decorreria de um *single-loop* em que somente as ações organizacionais seriam modificadas. O outro, denominado *double-loop*, ocorreria quando fosse identificada a necessidade de se reestruturar também as normas organizacionais. Adicionalmente, Choo (1998) entende que, para aprender, a organização deveria ser capaz de identificar oportunidades futuras.

Nesse mesmo sentido, Souza (2002, p. 4) afirma que a noção de oportunidades de aprendizagem organizacional parte de duas interrogações básicas: “ (i) *aprendizagens são cruciais para uma organização?*; (ii) *como essas aprendizagens podem ser desenvolvidas e otimizadas considerando-se as*

realidades sociais e culturais específicas dos contextos organizacionais?”

A mesma autora destaca alguns pressupostos já consagrados em estudos anteriores sobre aprendizagem organizacional, dentre os quais ela descreve:

- “(a) que a aprendizagem organizacional é chave para competitividade e sobrevivência de organizações;
- (b) que aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo;
- (c) que a aprendizagem está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações;
- (d) que a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são fenômenos antitéticos.” (Souza, 2002, p.4).

Não obstante os inúmeros conceitos ora aplicados para definir ou situar aprendizagem organizacional, Souza (2002, p. 1) levanta a questão do “como fazer”. Segundo a autora, *o conceito de aprendizagem organizacional, não se reverte facilmente em prescrições para ação, deixando aberto, na literatura acadêmica, a questão de como promover a aprendizagem organizacional.*

Neste processo de reestruturação organizacional há uma grande preocupação de todos estudiosos sobre o entendimento de como o conhecimento poderá efetivamente contribuir para o desempenho organizacional, bem como quais os processos que deverão ser adotados para cada empresa, em face das características diversas de cada uma.

Segundo Garvin (1993), um modelo de gestão do conhecimento deve conter cinco atividades básicas: resolução sistemática de problemas internos; procura sistemática e teste constante de novos conhecimentos; registro e revisão constantes dos sucessos e fracassos, repassando aos demais níveis organizacionais; promover uma circulação rápida e eficiente do conhecimento, tornando-o coletivamente compartilhado e rastrear e analisar constantemente as experiências advindas do ambiente externo.

Um trabalho desenvolvido por Leonard-Barton (1995), citado por Seleme (2000), é muito bem aceito no que se refere a quais processos específicos devem ser controlados durante a geração de conhecimento organizacional, que são: a geração, o tratamento e o armazenamento, a disseminação e a reutilização do conhecimento.

No processo de geração do conhecimento, Leonard-Barton, citado por Seleme (2000), afirma que há fases distintas a serem percorridas: identificar os conhecimentos necessários, localizar os pontos internos e externos de geração desse conhecimento, promover infra-estrutura que otimize tal geração e preparar e incentivar o grupo para que invista esforços na criação interna ou na busca externa de novos conhecimentos (Seleme, 2000).

No segundo processo, tratamento e armazenamento de conhecimento, Leonard-Barton destaca a importância de se ter orientações sobre como levantar os conhecimentos e as melhores práticas disponíveis interna e externamente, e como mapear os tipos de atores geradores de conhecimentos (Seleme, 2000).

O terceiro processo, disseminação do conhecimento, refere-se às formas de acesso aos conhecimentos internos e externos, as diferentes formas de disseminação e a capacitação dos atores organizacionais para o uso e absorção do conhecimento disponibilizado (Seleme, 2000).

Por fim, no quarto processo, a reutilização, há a necessidade de se criar mecanismos que permitam e garantam a agregação dos conhecimentos em novos produtos e serviços.

Estudos mostram que num processo de gestão de conhecimento, as empresas dão ênfase diferentes aos quatro processos identificados por Leonard-Barton. Segundo Seleme (2000), numa pesquisa realizada pela *International Benchmarking Clearinghouse*, verificou-se que das doze empresas pesquisadas, quatro enfatizam a geração a partir das relações externas, três outras dão maior

importância ao armazenamento e disponibilidade do conhecimento e outras cinco empresas estão mais preocupadas com o uso do conhecimento.

Em todas as empresas pesquisadas, independente da ênfase empregada, houve a necessidade de mudanças na arquitetura e tecnologia da empresa. Assim, o autor concluiu que qualquer que seja o processo de gestão do conhecimento adotado por uma empresa, há necessidades de mudanças na arquitetura organizacional e na tecnologia utilizada, visando remodelar os ambientes internos e os mecanismos facilitadores das relações com ambiente externo. Dessa forma, ao se decidir por um ou outro processo, obrigatoriamente, tem-se que ter em mente a necessidade de reconfigurar os ambientes internos e externos da organização, bem como criar novos mecanismos facilitadores das relações com o ambiente externo (Seleme, 2000).

Percebe-se que a busca de atualização constante, tanto específica quanto multidisciplinar, acaba configurando-se como uma exigência do mercado e da vida nos dias de hoje, dando, a cada dia, mais ênfase na educação continuada. Assim, investir na educação continuada com permanente capacitação profissional torna-se um imperativo de competitividade, por parte das empresas, dos profissionais e da universidade (Rosa, 2001).

Enfim, tem-se que, nos tempos atuais, a velocidade com que as mudanças tecnológicas e as alterações de demanda de mercado ocorrem, obrigam o aprendizado a seguir na mesma velocidade deste frenético processo de transformações. Assim, o processo de aprendizagem, que antes era apenas um valor agregado, passou a ser uma estratégia de desenvolvimento organizacional, responsável pela sobrevivência da empresa.

2.2 Organizações de aprendizagem e a lógica do aprendizado individual e coletivo

O tema organizações de aprendizagem ou *learning organization*, como é mundialmente conhecido, tem despertado o interesse de inúmeros pesquisadores, universidades e empresas nos últimos anos. Segundo Brito & Brito (1997), as razões para tamanho interesse são várias. Dentre elas, os autores destacam a necessidade de aumentar a capacidade competitiva das organizações, o que pressupõe um processo de aprendizagem contínuo e o alto valor analítico do constructo, bem como o seu caráter integrativo que interconecta diversos níveis de análise: indivíduo, grupo e organização.

Nas organizações de aprendizagem, uma das competências fundamentais é “*aprender a aprender*”. Gdikian & Silva (2002, p. 17) afirmam que se tem investido muito na criação de uma estratégia que passe do aprendizado fragmentado ao organizacional. Nesse sentido, os autores citam Daniel Kim que, em seu trabalho “*Administrando os ciclos de aprendizagem organizacional*”, destaca que, para tal, não basta captar modelos mentais, sendo também importante evitar o aprendizado fragmentado entre pessoas e disseminar o conhecimento adquirido por toda a organização. Daniel Kim sugere a criação de laboratórios de aprendizado, que se constituem em campos de prática gerencial nos quais grupos de gerentes podem exercitar-se e aprenderem juntos.

Conhecido como o "druida" dinamarquês do trabalho, Bengt-Aake Lundvall, investigador e professor da faculdade de gestão da Universidade de Aalborg, afirma que, atualmente, o fator-chave não é possuir um conhecimento especializado específico, mas sim a capacidade para aprender. Afirma ainda que aqueles que tiverem essa capacidade - organizações, regiões e pessoas - terão muito sucesso. Mas aqueles que não a tiverem irão enfrentar muitos problemas (Lundvall, 2003).

O surgimento dessas organizações se deu em decorrência da necessidade de suprir as constantes e rápidas mudanças das empresas. Elas são orientadas

para o aprendizado e são capazes de adquirir novos conhecimentos organizacionais incessantemente, e seus funcionários estão absolutamente envolvidos numa mudança contínua, orientados para os resultados desejados pela organização.

Na literatura são encontradas inúmeras terminologias para o conceito de *learning organization* que, na maioria dos casos, não fogem do conceito central do tema. Em alguns casos, os autores a tratam como organizações do conhecimento, organizações que aprendem, organizações do aprendizado, organizações do saber e empresas qualificantes.

Na concepção de David Garvin, outro professor da renomada *Harvard Business School*, algumas organizações possuem uma maior capacidade de criar, adquirir e, principalmente, transferir esse conhecimento, modificando, dessa forma, seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos. A essas organizações Garvin dá o nome de organizações que aprendem (Garvin, 1993).

Ainda segundo o mesmo autor, as organizações que aprendem são habilidosas em: solução de problemas, experimentação de novas idéias, aprender com a própria experiência, aprender com *benchmarking* e transferir conhecimento (Garvin, 1993).

Na visão de Ulrich (1997), a organização que aprende é aquela capaz de gerar e generalizar idéias com impacto. O diferencial das empresas que aprendem é exatamente a velocidade com que essas empresas criam e divulgam suas idéias.

Para Nonaka (1997), as organizações do conhecimento podem ser definidas como aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Na concepção de Lundval (2003), a única saída para o desemprego é aumentar a capacidade de aprendizagem das pessoas, para que possam adaptar-se continuamente às mudanças tecnológicas e do mercado, por meio do desenvolvimento de novas competências. Por isso, as empresas de sucesso do futuro são as "qualificantes", ou seja, aquelas que aprendem e apostam na formação dos seus recursos humanos.

Porém, o processo de transformação de uma organização em uma organização de aprendizagem não ocorre da noite para dia, e, muitas vezes, torna-se difícil e desgastante para empresa. Segundo Lundvall (2003), existe sempre resistência a uma mudança deste gênero porque, ao construir um processo dessa natureza, cria-se, ao mesmo tempo, um conflito, porque algumas pessoas vão ganhar mais influência e outras irão perdê-la.

O processo é difícil e até os gestores de topo resistem a mudanças deste gênero. Nos quatro temas de fantasia básica identificada por Jackson (2000), citado por Souza (2002, p. 3), em que o citado autor analisa a obra *A Quinta Disciplina* de Peter Senge, este afirma que os papéis de designer, professor e facilitador, adquirem um novo sentido nas organizações de aprendizagem e demandam do líder novas competências.

Aos executivos do topo são recomendadas três tarefas básicas: construir uma base de propósito e valores fundamentais para a organização; desenvolver políticas, estratégias e estruturas capazes de expressar as idéias orientadoras em direções para o negócio; e criar processos de aprendizagem efetivos através dos quais políticas, estratégias e estruturas possam ser continuamente aprimoradas.” (Jackson, 2000 apud Souza, 2002, p. 3)

Numa visão complementar a de Jackson, Gdikian & Silva (2002) defendem que este processo de mudança depende de diretrizes, de mudanças comportamentais e de comprometimento gerencial.

Outro fato de suma importância para uma organização que aprende é conhecer o significado básico de aprendizagem, pois percebe-se que, no tratamento diário de organizações que aprendem, o termo aprendizagem perdeu seu significado. Com isso, aprendizado tem se tornado sinônimo de internalização de informações, tal qual no processo bancário de educação cunhado por Paulo Freire, em que os educandos são “vasilhas”, “recipientes” e “depósitos de informação”. Em uma de suas obras, Senge (1990, p. 47) explica o verdadeiro significado de aprendizagem:

...a verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem nós nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo de vida. Existe dentro de nós uma intensa sede sobre este tipo de aprendizagem. É, nas palavras de O'Brien, da Hanover Insurance, “tão fundamental para o ser humano quanto o desejo sexual”.(Senge, 1990, p.47)

Com isso, conclui-se que uma empresa só se torna uma organização de aprendizagem no momento em que é capaz de converter o conhecimento individual em recurso disponível para a comunidade, por meio de um processo contínuo que ocorra em todos os níveis organizacionais. Dessa forma, a

organização de aprendizagem tem por finalidade o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes, fornecedores e parceiros, com o objetivo de atender às suas estratégias empresariais, alavancando novas oportunidades, entrando em novos mercados globais, criando relacionamentos mais profundos com os clientes e tomando impulso para um novo futuro.

2.3 A formação do capital intelectual e a valorização do ser humano

Na atualidade, conforme vários estudos e pesquisas sobre a aprendizagem dentro das organizações, percebe-se o surgimento de um novo cenário de gestão dentro dessas organizações modernas, em que se destacam características marcantes, como a agilidade e a flexibilidade, o pequeno número de níveis hierárquicos e, conseqüentemente, um menor número níveis gerenciais, em relação às empresas do século passado.

Segundo Tachizawa & Andrade (2003), estas características são resultados da utilização de ferramentas de tecnologia da informação na gestão dessas empresas o que, de forma direta, influencia na sua produtividade.

A literatura recente nos mostra, ainda, que as modernas organizações utilizam de forma intensiva a tecnologia da informação. Com isso, pode-se concluir que a base sólida que dá sustentação à organização concentra-se em dois pilares: o conhecimento e a demanda de usuários dotados de competências para transformar dados e informações.

A criação de conhecimento organizacional é definida por Moresi (2001) como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Segundo este mesmo autor, apesar do conhecimento humano ser um tema antigo, somente na década de 1990, teóricos socioeconômicos chamaram a atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial.

Foi justamente na década de 1990, quando casos notórios de aquisição de empresas em que o comprador se prontificava a pagar, pela compra, valores acima do declarado no patrimônio líquido da empresa, é que a literatura passou a dar maior ênfase ao valor dos ativos intangíveis, ou seja, do conhecimento intelectual embutido no valor da empresa.

Nesta mesma época, passou-se a valorizar mais a capacidade intelectual dos colaboradores de uma organização. Mas foi o americano Thomas Stuart que, pela primeira vez, designou este conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações e que agregam valores aos produtos e serviços por ela produzidos de capital intelectual.

Dessa forma, na definição do Coordenador do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, da PUC – Paraná, Fernando Flávio Pacheco²:

...o Capital Intelectual pode ser entendido como sendo a soma de todos os ativos de conhecimento de uma organização, os quais podem ser divididos em três grandes grupos: o Capital Humano, que é um conjunto de competências individuais e coletivas que uma organização possui, e que agregam valor sob o ponto de vista do cliente; O Capital Estrutural, composto pelo conhecimento estruturado e armazenado na organização, como os direitos

² Pesquisado em 29/10/2004:
<http://www.nie.pucpr.br/Empresas/PUC/nie.nsf/Empresas/PUC/>

autorais, marcas, patentes, bancos de dados, licenças etc; e o Capital de Relacionamento com o Cliente, medido pela capacidade de relacionamento de uma organização, em satisfazer seus clientes.

Ainda segundo Fernando Flávio Pacheco, é uma evolução que não tem volta e precisa ser percebida o quanto antes pelas empresas. Segundo ele, o ativo intangível acaba superando o tangível. Ou seja, o capital intelectual passa a valer mais que os tijolos e equipamentos da organização.

Segundo Charles Handy, citado por Gdikian & Silva (2002, p. 14), os ativos intelectuais de muitas organizações, hoje, valem de três a quatro vezes mais do que o valor contábil.

Bolgar (2004)³, em seu artigo intitulado “Princípios do Capital Humano”, cita a experiência da *British Petroleum* com seu projeto de trabalho em equipe virtual, no qual foram estabelecidos oito princípios que caracterizam a valorização do ser humano nos tempos atuais. Esses princípios foram denominados como Princípios da Gestão do Conhecimento, e são os seguintes: o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas; o compartilhamento do conhecimento exige confiança; a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento; o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado; suporte da direção e recursos são fatores essenciais; o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas; iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com programa-piloto; aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar as iniciativas.

Por meio destes princípios, percebe-se a importância que é dada ao capital humano na implementação e desenvolvimento de um processo de gestão

³ Paulo Henrique Bolgar: consultado em 20/01/2004 – www.rh.com.br

do conhecimento, pois, dos oitos princípios abordados, seis estão diretamente ligados a fatores humanos.

Tudo isso leva a refletir sobre a razão dessa valorização tão grande do ser humano, em relação ao capital e aos recursos tecnológicos. Para Bolgar (2004), a questão é simples: *o dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor que qualquer ser humano, mas não inventam*. Além disso, quando se diz que o capital intelectual é responsável por uma parcela cada vez maior das empresas, quer se destacar a importância do papel das pessoas na competitividade dessas mesmas empresas.

Essa visão estratégica voltada para valorização do ser humano, ocorre propositalmente de forma paralela à era do conhecimento, segundo a qual as pessoas buscam o saber (Teixeira, 2001). Ainda segundo a mesma autora, as empresas só se desenvolvem quando as pessoas que a compõem se desenvolverem e vice-versa.

Para gerenciar bem o capital intelectual, compartilhando e transmitindo o conhecimento adquirido, uma empresa precisa possuir um bom sistema de informações, conhecimento de suas potencialidades e da potencialidade de seus colaboradores, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial que, juntos, transformem o *know-how* individual em propriedade do grupo.

Dentre as mais modernas práticas de recursos tecnológicos em organizações, atualmente, o que está em foco na área de compartilhamento de conhecimento organizacional é a chamada colaboração inteligente, que pode ser compreendida como a utilização de diversas ferramentas de colaboração, visando permitir que os colaboradores trabalhem em conjunto nos projetos ou documentos, de modo assíncrono e em tempo real.

Atualmente os executivos de tecnologia da informação e os fabricantes de produtos tecnológicos estão combinando aplicativos que variam da

transmissão instantânea de mensagens à gestão do conhecimento, com o objetivo de criar uma nova classe de sistemas de colaboração e um novo nível de comunicação dentro das organizações (Information Week, 2003).

Um exemplo bem sucedido é a empresa farmacêutica *Aventis Pharma*, que estabeleceu o aplicativo *eRoom Enterprise*, da *Documentum*, como padrão para a criação de espaços de trabalho *on-line*. Os profissionais utilizam as salas eletrônicas a qualquer momento para fazer pesquisas, planejar produtos, descobrir medicamentos ou realizar processos de negócios regulamentares (Information Week, 2003).

As empresas mais sofisticadas querem integrar a consciência de presença em outros aplicativos computacionais, para que seus funcionários possam encontrar especialistas disponíveis sempre que precisarem.

Mas, a colaboração encontra um grande obstáculo ao sucesso completo: a confiança de seus colaboradores. O grande desafio para a empresa alcançar a essência da colaboração inteligente é conquistar a confiança para conseguir modificar comportamentos e deixar as pessoas mais à vontade com a idéia de compartilhar o que elas criaram.

No processo de conquista dessa confiança, Senge (1990), discorre sobre a construção de uma visão compartilhada e mostra a importância de uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar, como forma de sensibilização de nossos colaboradores em torno de um senso de destino comum.

Segundo esse mesmo autor, metas, valores e missão devem estar profundamente compartilhados nas organizações. Como exemplos ele cita a IBM, que tinha como metas “serviço” e a Polaroid com a “fotografia instantânea”. Mas, como transformar uma criação pessoal numa visão compartilhada? Segundo Senge (1990), o líder é que tem que ter a capacidade de

transformar uma visão pessoal em visão compartilhada dentro da empresa, pois a maioria das pessoas prefere perseguir um objetivo nobre e não objetivos impostos.

Pode-se ver claramente neste capítulo, que aprender fazer parte da natureza humana e que várias são as formas pelas quais os processos de aprendizagem podem ocorrer dentro de uma organização. Por sua vez, a adoção de um ou outro processo é uma decisão estratégica que vai depender de vários fatores externos e internos da organização.

Seja qual for o processo de aprendizagem adotado pela organização, deve-se ter em mente que, na atualidade, dele dependerão a sobrevivência ou o desenvolvimento da organização.

As constantes e rápidas mudanças organizacionais exigiram que a capacitação profissional acompanhasse esta velocidade frenética de transformações e, com isso, várias organizações buscaram modificar suas estruturas, de tal forma que se tornaram organizações de aprendizagem.

Dessa forma, essas novas organizações dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento, modificando, assim, comportamentos e refletindo novos conhecimentos. No entanto, o grande segredo dessas organizações é a capacidade de transformar conhecimento fragmentado e conhecimento em conhecimento organizacional.

Paralelamente à essa era do conhecimento, e após séculos em que a mão-de-obra foi desprezada e desvalorizada, surge um novo período, em que os bens tangíveis, ou seja, terrenos, tijolos e máquinas, passaram a valer menos que os bens intangíveis, como os ativos de conhecimento de uma empresa.

Assim, o ser humano passou a ser mais valorizado e, conseqüentemente o capital intelectual, despertando o interesse de vários estudiosos sobre o novo fenômeno. Mas, o gerenciamento dessa nova riqueza exige novos sistemas de

informação e, principalmente, que a organização conheça potencialidade de seus colaboradores.

3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, PRINCÍPIOS, TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS, CRÍTICAS E EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS

Um dos grandes desafios das atuais organizações tem sido acompanhar a evolução dos modernos modelos de gestão. Outros desafios estão relacionados à capacidade de responder rapidamente aos clientes, criar novos mercados, desenvolver novos produtos e dominar tecnologias emergentes. Mas, todos esses desafios estão ligados diretamente à capacitação dos recursos humanos dessas empresas.

Nessa busca incessante por soluções educacionais que atendam ao interesse empresarial, surgem as chamadas universidades corporativas (UCs). Tratam-se de instituições que oferecem cursos pontuais, que passam a fazer parte de um planejamento educacional das organizações, objetivando suprir as deficiências das instituições de ensino tradicionais e sua dificuldade de acompanhar a velocidade das transformações que ocorrem em todo mundo.

As UCs tomam corpo a partir do momento que são capazes de sistematizar os conhecimentos de uma organização, por meio de seus colaboradores internos, parceiros em potencial, como o é o caso das universidades e outras instituições de ensino tradicional.

As organizações, por sua vez, vêm nas UCs a oportunidade de capacitar com excelência seus recursos humanos, que será o capital maior de seu desenvolvimento estratégico, tornando-as mais competitivas no mercado globalizado.

Assim, a educação corporativa veio para suprir a necessidade de difusão do conhecimento na organização e como forma de complementar a capacitação

dos recursos humanos, mantendo-os constantemente capacitados a enfrentar os novos desafios.

3.1 Origem, conceitos, características e princípios da universidade corporativa

Um dos maiores desafios das organizações é manter seus colaboradores num constante processo de aprendizagem. Para atingir esse objetivo, as grandes organizações gastam vultuosas quantias com faculdades, aulas de inglês e espanhol, contratação de palestrantes, destinados a aperfeiçoar seu recurso humanos. Uma grande novidade que surge como forma alternativa de educação continuada são as universidades corporativas (UCs).

A origem do termo “universidade corporativa” é a tradução livre do termo *Corporate University*. O termo *corporate* decorre do fato de elas estarem atreladas a uma empresa, mesmo que inicialmente, demonstrando que seu objetivo principal não é a educação. *University* visa denotar uma seriedade de propósitos, em termos de comprometimento com os objetivos pretendidos, trata-se de uma licença ainda poética que não é reconhecida pelo Ministério da Educação e Cultura.

A primeira universidade corporativa foi criada pela empresa *General Electric* na década de 1970. Porém, o grande avanço ocorreu na década de 1990, quando as empresas foram impulsionadas a darem uma atenção especial ao principal capital que possuem, os recursos humanos.

A partir daí as universidades corporativas vêm se multiplicando, nos Estados Unidos existem mais de duas mil, enquanto que, no Brasil, são mais de 20 universidades conhecidas. Elas iniciaram suas atividades no setor industrial e,

aos poucos, foram conquistando os setores financeiros, de saúde, de telecomunicações e de serviços públicos.

O termo universidade corporativa, apesar de ser extremamente forte, ainda não tem um conceito totalmente consolidado, em face da divergência entre as definições existentes. Numa visão mais simplória, Allen (2000) afirma que a UC é simplesmente uma organização educacional, que é parte de outra organização, cujo objetivo principal é a educação.

Por outro lado, numa visão mais complexa do conceito, uma UC é uma instituição vinculada a uma empresa, voltada totalmente para a formação de competências essenciais à organização. Dentro dessa mesma visão, a UC estende seus serviços ao público externo, cobrindo toda sua cadeia de valor e também estabelece parcerias com instituições de ensino tradicional, o que culmina com o aproveitamento de créditos e outorga de diplomas reconhecidos (Meister, 1999)

Diante da divergência conceitual é necessário apresentar algumas características peculiares da universidade corporativa que a diferenciam dos famosos centros de treinamentos e até mesmo de outras instituições de ensino e ou treinamento. A primeira delas é quanto aos objetivos. Uma universidade corporativa visa principalmente ser um agente de mudanças na organização e fonte geradora de qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo. Quando se fala em mudanças, está se referindo em mudar a cultura das pessoas e da organização. É preciso que a mudança ocorra, principalmente, na forma de pensar e agir das pessoas, mesmo sabendo que este é um processo lento de mudanças, que redundará na formação de uma nova cultura, ou na transformação da cultura existente dentro da empresa. Nesse processo de mudança cultural, a universidade corporativa é vista como um fio condutor, que irá conduzir

as organizações a migrarem da sociedade mecanicista para a chamada sociedade do conhecimento.

A segunda característica importante a ser abordada refere-se ao espaço físico. Algumas universidades corporativas, como *Motorola University* e *ACCOR*, possuem sedes próprias, onde são realizados os seus cursos. Outras contam com instalações cedidas por instituições de ensino superior tradicional, por meio de parcerias e convênios, como é o caso da *Southern Company College*, que utiliza as instalações da *Emory University* e a *Arthur D. Little School of Management*, que possui convênio com o *Boston College*. Vale ressaltar que, em ambos os casos, os cursos podem ser realizados de forma centralizada, deslocando todos os alunos para um mesmo local, ou de forma descentralizada, distribuindo os cursos em vários pontos do país ou do mundo.

Existem ainda as universidades corporativas que são totalmente virtuais, baseadas em redes eletrônicas que não dependem de espaço físico. É o que chamamos de universidades corporativas virtuais, como é o caso da universidade corporativa *Sun Microsystems* e a *Quality Academy*. Há, ainda, um modelo de universidade corporativa que mescla atividades presenciais com atividades virtuais, dentre as quais destacamos a *Xerox Management Institute* e a *Oracle University*.

Outra característica é que toda universidade corporativa deve ter como meta o reconhecimento de seus cursos. O reconhecimento do curso e o aproveitamento dos créditos de um curso oferecido por uma universidade corporativa são possíveis de serem adquiridos por meio de uma parceria com uma instituição de ensino tradicional que, por meio de cláusulas específicas, assume a validade dos programas, obtendo um diploma e o reconhecimento dos créditos.

Nos EUA, a universidade *American Express* possui um curso de graduação em serviço ao consumidor e a *Bell Atlantic* fornece um curso de graduação em tecnologia em comunicações. No Brasil, o curso mais conhecido é o curso superior sequencial de “Consultor de *Enterprise Resource Planning*”, da Universidade Datasul, em parceria com Universidade Estadual de Santa Catarina (UESC).

Algumas universidades no EUA inovaram e conseguiram autorização para outorgar os diplomas de seus próprios cursos. No Brasil há registro de que a *Boston School*, universidade corporativa do Banco de Boston, está tentando a acreditação de seu MBA junto a *The International Association for Management Education*, que é um órgão americano de reconhecimento de cursos.

A composição do corpo docente é uma característica que apresenta uma política bem variável. Enquanto algumas universidades corporativas trabalham apenas com professores universitários titulados, outras utilizam executivos da empresa, consultores externos ou seus próprios funcionários que detenham algum know-how em determinada área. Ressalta-se que, conforme a política adotada, pode-se facilitar ou não a parceria com uma instituição de ensino tradicional. O mais comum é a mesclagem de professores intitulados com executivos e profissionais da empresa, e consultores externos.

É importante para a empresa que seus programas educacionais sejam estendidos para seus colaboradores externos e, muitas das vezes, à própria comunidade como forma de participação social. Alperstedt (2001, p. 90) estabeleceu uma tipologia para as universidades corporativas, de acordo com seu público. Segundo a autora, elas podem ser assim classificadas:

- a) *público interno: fornecem prestação de serviços somente aos empregados;*

- b) público externo restrito: além dos empregados da empresa, atendem também a fornecedores, franqueadores e/ou clientes;
- c) público externo ampliado: além dos empregados da empresa, prestam serviços educacionais a outras empresas e ao público interessado em geral. (Alperstedt, 2001, p. 90)

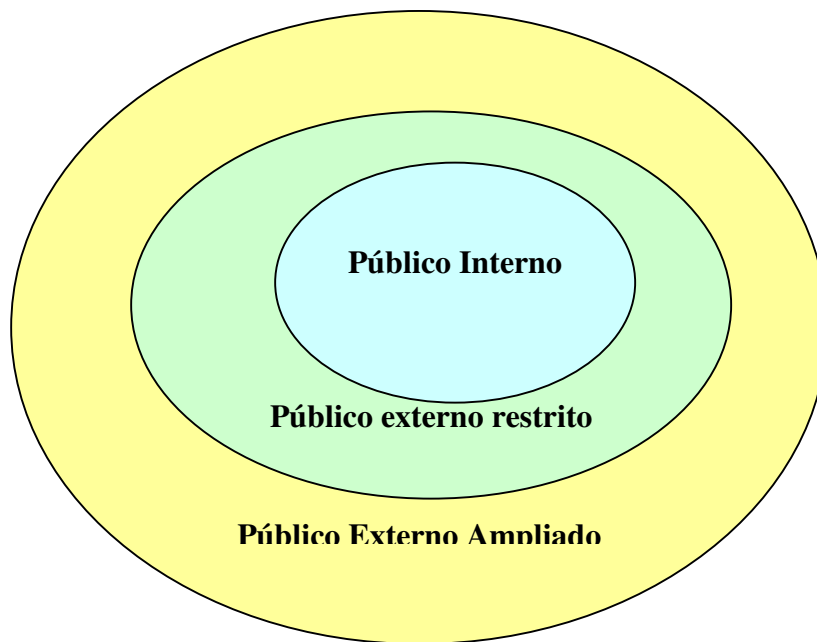


FIGURA 1 Tipologia das universidades corporativa

Percebe-se, pelo esquema que ilustra a Figura 1, que há uma continuidade entre os tipos, em que o tipo anterior absorvido pelo tipo posterior não exclui necessariamente o anterior. Dessa forma, uma universidade

corporativa pode perfeitamente iniciar-se com a primeira tipologia e, aos poucos ir aumentando sua abrangência quanto à clientela.

Na visão de Meister (1999), mesmo que as experiências de universidades corporativas sejam diferentes em muitos aspectos no mundo todo, elas tendem a se organizar em torno de alguns princípios comuns. Dentre eles, a autora destaca: oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais; considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem; elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; treinar a cadeia de valor e parceiros; passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos e utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Porém, nem todos estes princípios são encontrados numa universidade corporativa. Outros estudos realizados sobre o tema, no Brasil, indicam que muitos desses princípios, ou por não estarem presentes ou por não terem sido aplicados e incorporados pelas empresas, conforme proposto por Meister (1999), pouco as diferenciavam das tradicionais áreas de T&D (Queiroz, 2004).

3.2 Componentes básicos de uma universidade corporativa

A literatura e a experiência de outras empresas mostram que a criação e a infra-estrutura de uma universidade corporativa passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e todas elas são fundamentais para que a

Universidade Corporativa fortaleça a capacidade de aprendizagem do pessoal da empresa.

Meister (1999), em sua obra Educação Corporativa, criou o que chamou de dez componentes fundamentais de uma universidade corporativa (Figura 2). Estes dez componentes fundamentais abrangem as fases a serem percorridas para a implantação de uma universidade corporativa.

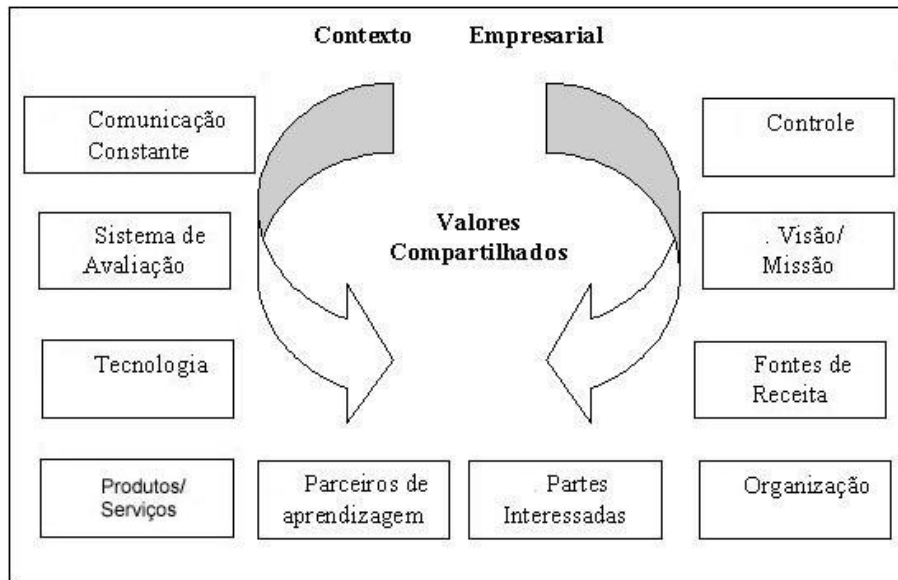


FIGURA 2 Dez componentes fundamentais da universidade corporativa

Fonte: Meister (1999)

O primeiro desses componentes seria o órgão controlador. Segundo Meister (1999), esta é a premissa básica para o início da implantação de uma UC. Ela afirma, ainda, que este órgão deve ser representado pela cúpula, pois uma universidade em geral não é criada de baixo para cima e, por isso, seu estímulo deve vir de cima. Estes membros do órgão controlador decidirão as responsabilidades de cada membro e identificarão as necessidades de

aprendizagem. Por sua vez, os gerentes nos demais níveis devem ter uma visão compartilhada da universidade corporativa para que ela dê resultados positivos.

Num segundo momento, tem-se a criação de uma visão e missão, que são fundamentais para imagem do grupo. A visão tem o objetivo de clarear a direção na qual a universidade deve caminhar, prevendo não somente o presente, mas também a evolução futura (Teixeira, 2001).

As fontes de receita são oriundas dos treinamentos voltados a parcerias, clientes e fornecedores e devem ser recolhidas para a universidade.

A organização de uma UC depende de alguns aspectos de centralização e descentralização. Dessa forma, segundo Teixeira (2001), algumas funções devem ser centralizadas por motivos de custo e eficiência e outras devem ser descentralizadas, caso seja necessário que estas funções fiquem mais próximas do cliente. Para isso, é necessário avaliar os critérios de maior eficiência com menor custo, sem, contudo, perder o vínculo entre a aprendizagem do colaborador e as metas da organização.

Com isso, a literatura que trata dos aspectos centralizadores e descentralizadores numa UC entende que a filosofia de aprendizagem, o controle geral, o desenvolvimento do projeto, o registro, a administração, a avaliação e o marketing devem ser centralizados pela universidade; já a responsabilidade pela apresentação para cada local ou a região pode ser descentralizada (Teixeira, 2001).

Identificar as partes interessadas é outro componente vital na implantação de uma UC e este é também um ponto que a difere em muito de um centro de treinamento, pois, em uma UC, a cadeia de valor é seu público alvo. Identificados quem são os colaboradores que compõem a cadeia de valor da organização, o passo seguinte é reconhecer as necessidades do cliente e focar aquelas que darão maior projeção à universidade. Os produtos oferecidos pela

UC devem, ainda, ir além dos tradicionais treinamentos técnicos e apresentarem também soluções de desempenho abrangentes e integradas.

Uma organização que pretende implantar uma UC deve contar com ajuda externas, por isso, o próximo passo na sua implantação deve ser a identificação de parceiros de aprendizagem em potencial. Estes parceiros podem ser consultores, fornecedores de treinamento e, principalmente, instituições de ensino superior (Teixeira, 2001).

Outro componente crucial na implantação de uma UC é a tecnologia. Por isso, uma universidade deve apresentar um esboço de uma estratégia tecnológica desde o início do projeto. Segundo Meister (2001), na atualidade, uma das tecnologias mais utilizadas pelas organizações é a internet, que facilita, principalmente, a aprendizagem à distância.

A existência de um sistema de avaliação também é fundamental para uma UC. Este sistema deve incluir desde a avaliação de reação até os benefícios que a qualificação profissional trouxe para organização (Teixeira, 2001). Donald Kirkpatrick (Meister, 1999 *apud* Teixeira, 2001) criou o que ele chamou de os quatro níveis de medidas de avaliação, que podem assim ser descritos:

- nível 1: Avaliação do participante - Gostou do programa? – avaliação de reação.

- nível 2: Aquisição de conhecimento/qualificações. O participante conseguirá participar de um teste sobre o assunto? Ele aprendeu algo?

- nível 3: Transferência para o trabalho. Ele aplicou o que aprendeu no trabalho?

- nível 4: Retorno sobre o investimento. A nova qualificação está economizando ou gerando lucro para organização?

O próximo e último passo do projeto é a comunicação. Uma UC deve possuir um sistema de comunicação que divulgue sua visão, os produtos e os programas por toda a organização e fora dela.

Na concepção de Teixeira (2001), uma das grandes dificuldades das organizações é divulgar o que vem a ser Universidade Corporativa para seus próprios funcionários. Esta mesma autora sugere que uma das soluções é saber o que as pessoas perguntariam sobre UC. Meister (1999, p.82) sugere um rol de dez perguntas mais freqüentes sobre o lançamento de uma UC, que será descrito abaixo:

- 1. O que é Universidade Corporativa?*
- 2. Porque a aprendizagem é importante para nossa empresa?*
- 3. Onde ocorrerá a aprendizagem da Universidade Corporativa?*
- 4. Que tipo de programas estão disponíveis através da Universidade Corporativa?*
- 5. Em que a Universidade Corporativa será diferente do Departamento de Treinamento da nossa organização?*
- 6. Quem pagará pelos programas apresentados no catálogo da Universidade Corporativa?*
- 7. Quando a Universidade Corporativa estará operacional?*
- 8. Quem estará a cargo da Universidade Corporativa?*
- 9. Como faço minha matrícula na Universidade Corporativa?*
- 10. Os programas da universidade darão créditos em cursos universitários? (Meister, 1999, p.82)*

Teixeira (2001) sugere ainda que os membros do conselho sejam os primeiros alvos da comunicação, pois eles serão os multiplicadores. A mesma autora afirma também que é imprescindível para a comunicação considerar a universidade como se fosse um produto e, portanto, devem-se criar veículos marcantes de divulgação, reforçando o posicionamento da universidade.

3.3 Instrumentos tecnológicos empregados em programas de educação corporativa

O maior desafio de uma organização que decide investir no desenvolvimento da aprendizagem e obtenção de conhecimento no contexto organizacional é, sem sombra de dúvidas, escolher o modelo administrativo ou gerencial e as ferramentas tecnológicas, que proporcionarão a sintonia efetiva entre o suporte tecnológico e as melhores práticas do mercado, atuais e futuras.

Inicialmente, cabe abordar o uso da internet nas organizações. A internet representa uma das mais promissoras tecnologias de suporte aos programas de ensino/aprendizagem corporativos baseados no ensino à distância (EAD). Os serviços básicos mais conhecidos da internet são: o correio eletrônico (*e-mail*), o serviço de hipertexto conhecido mundialmente como *www* (*World Wide Web*), as salas de bate-papo ou de reunião (*chat*), os fóruns de discussões, as áreas de mensagens instantâneas (ICQ), as salas de vídeo conferência e o serviço de transferência de arquivos. Estes recursos não somente ampliam o número de pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem, como também aumentam a produtividade e a economia de escala.

Atualmente, percebe-se uma tendência de convergência de mídias para a internet, com possibilidade de conversão digital de vídeo, música, videoconferência, além da criação de ambientes de realidade virtual, o que permite o surgimento de novas formas de interação virtual, criando, dessa forma, novas aplicações para educação corporativa e programas de ensino a distância (Tachizawa & Andrade, 2003).

Uma novidade nessa área é a transmissão de mensagens certificadas, que permite que as empresas realizem suas comunicações de negócios de maneira mais segura. O serviço transforma *e-mails* e documentos certificados e pode ser acionado de qualquer ponto conectado à internet, permitindo à organização

acessar sua caixa postal de qualquer ponto, desde o tradicional microcomputador até os equipamentos móveis como *notebook*, *handheld* e similares.

Programas de colaboração, como *Lotus Notes*, *Exchange da Microsoft* e *Group-wise da Novel*, permitem ao usuário o acesso rápido a vários tipos de informação. Normalmente, esses programas interligam-se ao *call center* e ao *help desk* da empresa para acesso a banco de dados corporativos.

No campo da comunicação, não se pode deixar de citar ainda, a facilidade fornecida ao sistema corporativo de *Instante Messenger* (mensagens instantâneas), pelo programa de colaboração em arquivos de voz, dados e imagem, *NetMeeting* e pela ferramenta organizadora de reuniões em tempo real, *Exchange Conferencing Server*, todos da Microsoft.

Essas tecnologias evitam o uso excessivo do telefone e do *e-mail*, deixando de sobrecarregar a rede, pois as pessoas recebem as imagens do arquivo e não o arquivo em si.

Ainda neste mesmo campo, duas outras ferramentas ganham espaço. São elas a vídeo-conferência, com a criação constante de novos auditórios em várias cidades do interior e a TV Corporativa, uma espécie de telecurso organizacional, que permite o treinamento de colaboradores por meio de um canal de televisão.

Mas, nos últimos anos, percebe-se um novo movimento que poderá modificar o modo como as pessoas realizam suas tarefas no dia-a-dia, como redigir planos de marketing ou projetar produtos. Fatores, como adoção em massa de ferramentas de mensagens instantâneas e a frustração com as limitações do *e-mail* fizeram surgir um tipo mais completo de colaboração. Os executivos de TI estão combinando aplicativos que variam da transmissão instantânea de mensagens à gestão do conhecimento, com o objetivo de criar uma nova classe de sistemas de colaboração e um novo nível de comunicação dentro da empresa.

O novo sistema funciona como um *eRoom*, que são espaços de trabalho *on-line* que permitem aos profissionais de uma empresa terem acesso às salas eletrônicas para fazer pesquisas, planejar e realizar cursos.

Para Peak (1997) citado por Alperstedt (2001), o ensino eletrônico, com apoio de instrumentos informatizados e técnicas de ensino à distância, dispõe de uma série de vantagens, porém, na maior parte das vezes, não viabiliza o trabalho em equipe. Dado que o conceito de universidade corporativa exige que as organizações concentrem suas necessidades de treinamento em torno de objetivos organizacionais, e que esses objetivos envolvem cada vez mais o trabalho em equipe, muitos centros de ensino eletrônico estão buscando *campi* para o desenvolvimento de seus trabalhos.

Por outro lado, Meister (1998) citada por Alperstedt (2001), afirma categoricamente que a tendência, a longo prazo, é de equilíbrio: as atividades de treinamento que podem ser ministradas por meio eletrônico assim o serão, ficando restritos às salas de aula os treinamentos que impliquem a reunião da equipe em um ambiente comum (presencial).

Cabe a organização selecionar a tecnologia e os meios de aprendizagem no início da fase de análise do projeto de implantação de uma universidade corporativa, e não no fim, como muitas fazem (Meister, 1999).

Além disso, a tecnologia, como processo mediador da aprendizagem, deve ser utilizada de forma agressiva para acelerar o aprendizado do funcionário. O grande objetivo é que os funcionários concluam os cursos exatamente no momento em que esse conhecimento é necessário.

3.4 Críticas e limites das universidades corporativas

Não há dúvidas de que nos próximos anos a área, de T&D será certamente um dos segmentos que mais sofrerão mudanças. Caberá a ela a gestão do conhecimento, do capital intelectual, bem como sua mensuração como principal ativo das organizações. Haverá grandes mudanças no processo educacional, com ênfase no ensino à distância e por meios eletrônicos (*internet*, teleconferência, etc). O que alguns poucos pesquisadores não acreditam é que a universidade corporativa realmente seja a solução capaz de canalizar todas essas transformações e tornar-se numa eficiente estratégia de educação corporativa.

Um dos fatores limitantes na decisão de se implantar uma UC prende-se ao fato de que, em se tratando de um modelo de gestão, estará sujeito a sofrer os impactos decorrentes dos processos políticos internos. Assim, não será surpresa uma universidade corporativa muito bem concebida, descaracterizar-se ao longo do tempo, em função da dinâmica de mudança organizacional. Ao que parece, a melhor solução para estas possíveis ameaças está no enlace verdadeiro das pessoas aos propósitos da universidade. Daí a importância do estabelecimento de uma base filosófica sólida e compartilhada pelo maior contingente de pessoas (Possato, 2002).

Outro aspecto combatido por alguns estudiosos refere-se ao seu processo de implantação que, ao contrário do que muitos imaginam, é complexo e demorado. Sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização, sobretudo a gerencial. Seus processos precisam ser desenhados de maneira que possam fluir com agilidade por toda a empresa, com envolvimento espontâneo dos diversos agentes que a compõem (Possato, 2002).

O vice-presidente do Instituto MLV, Costacurta Junqueira (2004)³, escreveu recentemente para a revista eletrônica RH.COM, um artigo questionando a viabilidade da implantação de uma universidade corporativa. O primeiro questionamento de Junqueira é: se o seu departamento de treinamento funciona bem, para que mudar? Com isso, ele tenta sensibilizar os leitores para o fato de que muitas empresas aderem à mudança mais para ter uma “grife” do que para provocar mudanças comportamentais dentro da organização.

Outro questionamento de Junqueira (2004) é quanto ao tempo do principal executivo, pois, segundo ele, é necessário, no mínimo, uma dedicação de dois dias do mês à UC, caso contrário, ela não terá sucesso. Assim, a maioria destes executivos não teria o tempo necessário para tal função.

Junqueira (2004), ainda chama a atenção para possíveis estratégias que sejam decorrentes de conflitos com o antigo departamento de treinamento; se isto ocorrer, surgirão tantos entraves e resistências que comprometerão o funcionamento da UC.

Mas, o grande perigo que pode limitar a implantação de uma UC, segundo o vice-presidente do Instituto MLV, é a implantação simplesmente pelo fato de ser um bom negócio. Segundo o autor, nenhuma idéia funciona para todas empresas, em quaisquer contextos. Portanto, é aconselhável, antes de decidir pela implantação, a elaboração de um estudo de viabilidade, bem como conhecer algumas experiências bem sucedidas de universidades corporativas.

³ Pesquisado no site <http://www.rh.com.br> em 14/02/2004.

3.5 Revisão de modelos de universidades corporativas adotados por organizações brasileira

3.5.1 A Universidade Corporativa Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma empresa que tradicionalmente cultua a educação corporativa, proporcionando aos funcionários condições para o desenvolvimento pessoal e profissional. Após inúmeras outras experiências educacionais, a empresa lançou no ano de 2002 a Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB), de acordo com informações contidas no Portal Corporativo da própria empresa.

Segundo a própria empresa divulga, a UNIBB oferece programas de estímulo à educação formal e aperfeiçoamento de nível superior, incluindo bolsas de graduação em instituições de ensino superior.

A UNIBB possui parcerias com várias instituições de ensino superior, objetivando agregar valor aos programas corporativos e promover a gestão do conhecimento organizacional com eficácia e sucesso. Dentre elas, destacam-se a Universidade de São Paulo (USP), a Fundação Getúlio Vargas (FGV - RJ), a Fundação Dom Cabral, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e a Pontifícia Universidade Católica (PUC - RJ). Mas, existem cursos desenvolvidos exclusivamente para o Banco do Brasil, como o primeiro MBA brasileiro em Logística de Serviços Financeiros, ministrado pela USP de Ribeirão Preto (Unibb, 2004)⁴.

Com relação a espaço físico, a UNIBB possui 12 unidades regionais instaladas em doze capitais de estados para a aprendizagem presencial, com 94

⁴ Dados pesquisados no site da UNIBB (<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/perguntas.jsp>) em 18/10/2004.

salas de aulas capazes de atender a 2.6000 colaboradores simultaneamente, além de outros 11 auditórios com espaço para 1.100 pessoas. A universidade também possui ambientes virtuais, internet e intranet, onde são disponibilizados conhecimentos sem restrições de tempo e espaço (Unibb, 2004).

Na capacitação organizacional, a UNIBB conta com 1700 **educadores** da própria organização, que são escolhidos mediante um rigoroso processo de seleção de nível nacional. Por outro lado, nos cursos realizados por outras instituições, o corpo docente é de responsabilidade da instituição realizadora do curso (Unibb, 2004).

Não se percebe, na UNIBB, assim como na maioria das empresas que possuem uma Universidade Corporativa, uma preocupação com o **reconhecimento de seus cursos** de capacitação organizacional. Mas, por outro lado, a empresa não só estimula o ensino formal como patrocina bolsas de estudos. O Banco do Brasil também oferece aos seus gerentes e diretores cursos MBA e especializações em outras instituições fora do Banco e, muitas vezes, fora do país, como a parceria com a *University of Texas at Austin* e com a *Citischool*.

Dentro da tipologia proposta por Alperstedt (2001), a UNIBB pode ser considerada uma universidade de público externo ampliado, pois, além dos funcionários, os participantes externos contam com a pluralidade de cursos profissionalizantes em linha, como o *Master Business Administrativo (MBA) in Compani e o MBA Gestão Pública* para executivos da área pública.

A UNIBB demonstra preocupar-se com a formação humana e social da pessoa; para tanto, ela busca fundamentar-se nos quatro pilares da educação, definidos na Conferência Mundial de Educação para Todos, em 1990, na Tailândia, que são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser.

Com base nesses quatro pilares, a UNIBB estabeleceu algumas aprendizagens que ela chama de “aprendizagens essenciais” para os profissionais do século XXI: aprender a conhecer, conciliando cultura geral com a necessidade de aprofundamento em uma área específica; aprender a fazer desenvolvendo a capacidade para o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores, assumindo iniciativa e responsabilidade em situações profissionais; aprender a conviver, percebendo a interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro e aceitando a diversidade humana; aprender a ser, desenvolvendo a autonomia e a capacidade de julgar, fortalecendo a responsabilidade pelo auto-desenvolvimento pessoal, profissional e social (Unibb, 2004)⁵.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil possui as seguintes **visões** de futuro

- contribuir para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos;
- estimular a criatividade e a inovação;
- favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial;
- ampliar as oportunidades de pesquisa;
- criar uma base corporativa de conhecimentos que assegure a competitividade do Banco;
- estimular a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- ampliar a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;

⁵ Dados pesquisados no site da UNIBB (<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/perguntas.jsp>) em 18/10/2004.

- expandir oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
- democratizar o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- valorizar o papel de gestores e executivos que atuam como educadores;
- estabelecer parcerias com instituições de ensino.

Dessa forma, a UNIBB estabeleceu sete metas a serem atingidas, juntamente com seus colaboradores, são elas:

- ser amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas;
- ser percebida pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional;
- contribuir para intensificar o relacionamento do Banco com a sociedade e o mercado;
- contribuir com a ampliação dos negócios;
- desenvolver o capital intelectual da organização.

O papel pregado pela Universidade do banco do Brasil, que seria sua **missão**, é desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

3.5.2 Universidade Corporativa da Petrobrás

A Universidade Corporativa Petrobrás (UCP) iniciou suas atividades no final do ano 2000, fruto da criação de dois centros de treinamentos internos, voltados para a execução de programas de educação continuada.

Nesta época, 18 turmas, no total de 400 alunos com curso superior, haviam ingressado na empresa recentemente. A duração dos cursos de especialização variavam entre 6 e 13 meses. Estes cursos vão desde o ensino fundamental até mestrados e doutorados. A meta maior da iniciativa é garantir a preparação dos funcionários e criar condições para que novos projetos sejam elaborados. Com o passar dos anos, foram sendo realizadas parcerias com empresas, universidades e consultorias para a realização de diversos cursos.

O modelo utilizado pela UCP está baseado na construção de programas de educação continuada que visam a atender às estratégias da empresa. Segundo Benedicto (2004), estes programas estão ancorados em eixos de desenvolvimento de competências organizacionais, os quais passam necessariamente pelo desenvolvimento de cultura e valores para toda a empresa e também para os seus clientes e demais elementos que interagem com a empresa.

Dentro da tipologia sugerida por Alperstedt (2001), a UCP pode ser considerada como do tipo acesso externo restrito, pois, além dos seus 35.000 funcionários diretos, atualmente, o Sistema Petrobrás conta também com cerca de 90.000 pessoas ligadas diretamente às suas empresas contratadas, que são clientes de sua universidade.

A UCP não é auto-sustentável, sendo empregados anualmente no seu orçamento 50 milhões de reais oriundos da empresa, sendo que os projetos de

educação continuada administrados pela própria empresa recebem cerca de 80% dos R\$ 50 milhões. Outros 10% são investidos em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, ministrados pelas universidades parceiras, tais como a Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Os 10% restantes são destinados a cursos de formação de pessoal recém-admitido na empresa (Benedicto, 2004).

Além do espaço físico de suas parceiras, a UCP possui atualmente o *Campus* Canabarro, no Rio de Janeiro, onde a maioria dos novos empregados recebe treinamento, o *Campus* Pituba, em Salvador e um terceiro *Campus* Virtual, por meio do qual são ministrados cursos on-line. Devido à insuficiência de espaços para atender aos 35 mil empregados da empresa, recentemente foram tomadas três principais providências: i) a adequação do *layout* em todos os *Campus*, pela da criação de novos espaços físicos, ajustamento de móveis e tecnologia educacional adequada para o treinamento presencial, tanto de salas de administração quanto de salas de aulas; ii) a transmissão, via satélite, de programas focados nas estratégias de negócio da Companhia; iii) criação de uma logística especial, que possa atender a centenas de pessoas de uma só vez (Benedicto, 2004).

Conforme descrito por Benedicto (2004), em salas especiais e bem equipadas, a UCP desenvolve suas atividades acadêmicas nos *Campus* de Canabarro (RJ) e Pituba (BA). Nesses locais são ministradas aulas presenciais nos moldes tradicionais ou por meio de videoconferências destinadas a um público específico. Em ambientes especiais, os educandos têm a oportunidade de realizar dinâmicas de grupo, objetivando desenvolver o espírito de equipe. Em laboratórios especializados, eles fazem uso de equipamentos simuladores como meio de representar situações reais a serem vivenciadas cotidianamente. Uma

outra modalidade de aulas que faz parte do cotidiano da universidade são os chamados “cursos de campo”, os quais colocam os educandos em contato direto com a realidade para a qual os mesmos estão sendo preparados.

No campo da tecnologia, a UCP conta com modernos sistemas, como a TV Universitária. São canais permanentes de TV, tendo como parceiro a Dtcom. Atualmente a empresa possui a assinatura do pacote genérico da Dtcom e recebe, juntamente, a transmissão de um canal próprio, o canal Universidade Petrobrás - criado para suprir as necessidades dos seus colaboradores.

A internet é também outra ferramenta muito bem utilizada pela Universidade. A Companhia inovou em técnicas educacionais, incrementando a utilização de “*web based training*”, com seis novos *sites* educacionais. Por meio da Petronet, os empregados podem acessar o *Campus Virtual* e fazer inscrições em cursos e exames ou mesmo participar de aulas, bate-papos, trabalhos em grupo e ter acesso à biblioteca virtual da própria empresa. A Biblioteca, por sua vez, além de um rico acervo bibliográfico próprio, possui *links* diretos com outras bibliotecas de universidades parceiras em diversos pontos do país (Benedicto, 2004).

Percebe-se, na UCP uma preocupação maior com a certificação do que na UNIBB, pois os cursos ministrados exclusivamente pela empresa não são avaliados ou fiscalizados pelo Ministério da Educação. Mas, todos os certificados que a Universidade Corporativa Petrobrás concede a seus alunos são oferecidos por meio das suas parcerias com renomadas universidades em alguns estados, como Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A UCP tem como visão ser um centro de excelência no campo da educação corporativa, desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo

para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional da Petrobrás.

Sua missão consiste em promover a educação e disseminar o conhecimento para as lideranças, funcionários da empresa e seus principais parceiros externos com foco em resultados para o negócio.

Segundo relato do Gestor de Educação Corporativa da Petrobrás referente ao objetivo da UCP:

“... o objetivo da Universidade Corporativa não é mais o de treinar um grupo de funcionários para uma determinada tarefa, mas o de assumir e direcionar todo o processo de educação como uma forma de aumentar o retorno em resultados para a empresa [...] O alvo é a educação de futuros gestores [...] Outro propósito da Universidade Corporativa é garantir a disseminação da cultura da empresa entre os seus funcionários. Por meio do currículo adotado na instituição, são estabelecidos os valores, prioridades e metas de desempenho que a empresa espera dos empregados.”(Benedicto, 2004, p.146)

Além do objetivo geral da UCP, Benedicto (2004) ressalta uma gama diversificada de objetivos específicos, que complementam as metas da empresa, que são:

- difundir a idéia de que o capital intelectual será o diferencial das empresas;
- despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado;

- ser agente de desenvolvimento da vida pessoal e profissional do seu público-alvo, estimulando o processo de autodesenvolvimento;
- motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização pessoal, dentro de um clima organizacional competitivo, porém, saudável;
- estimular a criatividade e a inovação;
- ampliar as oportunidades de pesquisa;
- criar uma base corporativa de conhecimentos que assegure a competitividade da Petrobrás;
- estimular a organização de espaços educativos em todas as unidades da Petrobrás;
- expandir oportunidades educacionais ligadas à profissionalização e ao desenvolvimento da cidadania e da qualidade de vida;
- democratizar o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação a distância;
- valorizar o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- estabelecer parcerias com instituições de ensino;
- desenvolver a capacidade de auto-gerenciamento das pessoas, promovendo por meio da Universidade Corporativa, o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da empresa;
- constituir um permanente foco de disseminação e manutenção da cultura da empresa;

- elevar com efetividade o nível de conhecimento e aprendizagem dos líderes e parceiros, melhorando suas competências;
- melhorar o desempenho e resultados da empresa por meio de ações específicas da educação corporativa;
- ser reconhecida como importante fator de motivação e retenção de talentos;
- contribuir de maneira consistente para a imagem externa da empresa;
- aumentar o valor da empresa para os seus clientes e acionistas pelo aumento na capacidade das pessoas;
- desenvolver a capacidade de trabalho em equipe e o mais importante, de liderar;
- desenvolver pessoas com visão de negócio.

3.5.3 Universidade Corporativa da UNIMED

A Universidade Corporativa da Unimed (UCU) faz parte do sistema cooperativo da Unimed. Sua história inicia-se em 1989, com a criação do Centro de Estudos Unimed que, em 1995, passou a ser a Fundação Centro de Estudos Unimed. Somente em 1999 criou-se a Universidade Unimed.

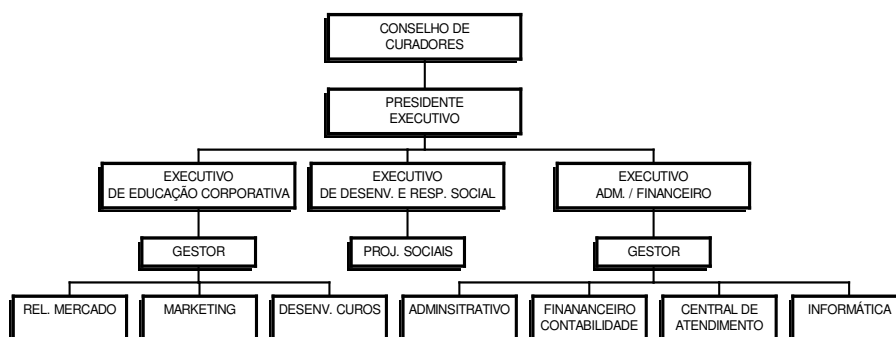


FIGURA 3 Organograma da Universidade Corporativa Unimed

Fonte: <http://www.universidadeunimed.com.br> (pesquisado em 10/12/2003)

Sua implantação foi realizada de forma gradual, atendendo às necessidades crescentes do Sistema Unimed. À medida que as demandas do público-alvo foram detectadas, novos produtos e serviços foram oferecidos (MOREIRA, 2002)⁶. O público-alvo dessa Universidade são seus cooperados e, dessa forma, ela pode ser classificada como do tipo público interno.

Segundo o Dr. Luiz Carlos Lopes Moreira, diretor administrativo da Unimed BH, durante uma palestra na Universidade Federal de Lavras, em 2002, a Unimed encontrou inúmeras dificuldades na implantação de sua universidade, como a disseminação do conceito de universidade corporativa, que exigiu campanhas agressivas de marketing. A conquista e a fidelização do público-alvo foi outra dificuldade difícil para empresa. O fator distância também prejudicou a consolidação do projeto, em face da descentralização das Unimeds. No início, a Universidade não era auto-sustentável, exigindo investimentos da empresa, mas hoje ela é capaz de gerir sozinha seus recursos.

⁶ Palestra realizada na UFLA pelo Dr. Luiz Carlos Lopes Moreira – Diretor Administrativo da UNIMED – BH – Seminário sobre Tecnologia da Informação em 03/06/2002.

Ainda segundo o Moreira (2002), inicialmente, a Universidade Unimed passou a oferecer cursos de pequena duração, como treinamentos pontuais, oferecidos aos gestores, funcionários e médicos do Sistema Unimed. A seguir, cursos pontuais começaram a ser criados com o objetivo de suprir demandas de treinamento para cada Cooperativa. Assim, as Unimeds passaram a escolher os serviços de logística e ou apenas a contratação do palestrante/instrutor, de acordo com suas necessidades.

“Aos poucos diversas áreas passaram a ser assistidas com cursos, tais como, as áreas financeira, marketing, vendas, logística de qualidade, médica e cooperativismo de gerenciamento humano”, complementou Moreira (2002) em sua palestra.

Em entrevista com o Gestor de Educação Corporativa, Daniel César Pereira, constatou-se que, atualmente, no âmbito da pós-graduação, a universidade conta com os cursos de Administração Hospitalar, Assistência Domiciliar - Home Care, Auditoria em Saúde, Gestão de Empresas de Saúde, Marketing, MBA Gestão de Cooperativas de Crédito, MBA Executivo em Gestão de Mudanças & Inovação de Empresas, MBA Gestão Empresarial, Medicina do Trabalho, Sexologia, Gestão de Cooperativas Unimed, Gestão de Pessoas, MBA Gestão em Saúde e Perícia Médica; curso de Direito Médico, Gestão de Cooperativas Unimed, Medicina Baseada em Evidências e Terapia Intensiva são exemplos dos cursos de extensão oferecidos pela UC Unimed.

Para conseguir a certificação, a Universidade Unimed buscou parcerias, uma vez que não era autorizada pelo MEC. Dentre as mais bem sucedidas, estão as parcerias com a Universidade Gama Filho do Rio de Janeiro, com a Fundação Instituto de Administração de São Paulo e com a Fundação Getúlio Vargas, também no Rio de Janeiro.

A Universidade Unimed também oferece a seus cooperados seminários e palestras. Esta modalidade de educação corporativa reúne participantes de todas as Unimeds do país, promovendo o aperfeiçoamento profissional, a integração e a indispensável troca de experiências.

Ainda em sua palestra, Moreira (2002) afirmou que o grande erro estratégico da empresa ocorreu na escolha da tecnologia e modalidade de ensino, que inicialmente era totalmente virtual. Segundo o Diretor Administrativo da Unimed BH, grande parte das dificuldades encontradas ocorreu em virtude de que a maior parte do público (médicos) não possuía computadores. Além disso, a educação a distância era um modelo muito novo e ainda não legitimado, o que provoca resistência por parte dos alunos. A empresa, por sua vez, não tinha nenhuma experiência com a educação à distância. Mas, o fator crucial do processo, segundo ele, foi a falta de hábito do médico em usar o computador. Estes problemas levaram a empresa a refletir sobre sua estratégia e concluir que o ensino a distância neste momento não poderia ser tratado como um modelo de educação isolado do modelo presencial, tendo a empresa optado por mesclar o ensino a distância com o ensino presencial.

Ao ser indagado sobre a atual metodologia de ensino empregada pela Unimed, Daniel César Pereira explicou que, atualmente a UC Unimed realiza aulas em sala de aula, ou cursos *in company*, bem como aula prática em centros médicos, fornece apostilas e bibliografia a seus alunos e realiza avaliação dos módulos da pós-graduação mediante prova.

Hoje, a tecnologia empregada resume-se em um sistema de gestão CRM/ERP desenvolvido pela Riosoft, chamado Apolo, composto de um CRM (*Customer Relationship Management*) e um sistema integrado de gestão, ERP (*Enterprise Resource Planning*). A Universidade utiliza banco de dados SQL,

que integra os departamentos financeiro, comercial, cursos, telemarketing, marketing, cadastro e administrativo.

A organização também criou um sistema de gestão acadêmica *on-line* que oferece suporte via internet para os alunos, permitindo a agilidade dos processos administrativos internos, mais facilidade para o aluno acessar suas informações acadêmicas, como notas, frequência, trabalhos, etc., estimula o público-alvo a manter contato com a internet, auxiliando na criação de uma cultura que facilite a implementação de cursos virtuais e, ainda, diminua a distância entre a Universidade Unimed e as Cooperativas Unimeds localizadas em todo o país. O sistema foi desenvolvido em linguagem ASP, usando o banco de dados SQL para integrar o Acadêmico com o CRM.

A Universidade Unimed disponibiliza um *e-mail* para cada um de seus alunos, o que familiariza o público-alvo com o uso de ferramentas da internet, estreita relacionamento entre o aluno e a Universidade, difunde a marca da Universidade Unimed e agiliza processos de comunicação. O *site* acadêmico permite ainda que os alunos disponibilizem seu currículo na internet, pesquise as melhores monografias de conclusão de curso, participe de fóruns de discussão *on line*, integrando os parceiros da Universidade Unimed.

Sua missão é contribuir para a humanização e prosperidade social da comunidade e oferecer a capacitação profissional dos integrantes das Cooperativas Unimed, Unicred e Uniodonto e da classe médica em geral.

A universidade apresenta a seguinte visão de futuro: ser a maior referência de qualidade e elevado padrão na formação intelectual e no aperfeiçoamento dos profissionais da área médica.

A Universidade Unimed tem como meta desenvolver competências que fortaleçam a cultura organizacional e garantam a educação mais adequada ao Sistema, criando um perfil intelectual próprio. Seu programa, baseado no

modelo de universidade corporativa, está voltado às necessidades estratégicas das cooperativas.

Os valores cultuados pela empresa são: que a qualidade da formação e do ensino é determinante para elevar o padrão de atendimento prestado à população e, com isso, a sociedade se beneficia na mesma proporção em que os profissionais de saúde se educam e que a evolução de um país está alicerçada na educação.

A experiência da UC Unimed pode ser representada pelos números de parceiros atendidos. Em quatro anos de trabalho, já foram treinados pela instituição mais de 11.000 profissionais em todo o Brasil, sendo aproximadamente 1.400 alunos nos cursos de pós-graduação, distribuídos em 42 turmas realizadas em 15 estados do país, além de mais de 7.000 alunos em cursos de curta duração sobre temas variados e outros 3.000 participantes em eventos realizados e organizados.

Hoje, seu corpo discente é formado por 1.400 alunos nas diversas áreas do conhecimento e o corpo docente é composto por 110 professores contratados de diversas instituições de ensino. Além disso, ainda dispõe de um banco de palestrantes com 41 profissionais cadastrados.

No que se refere ao espaço físico para a realização dos cursos, a Universidade Unimed apresenta uma característica diferente das demais como não dispõe de um centro próprio de treinamento, aluga salas e auditórios e contrata equipes de apoio em cada localidade onde os cursos estão sendo abertos.

3.6 Síntese dos tópicos de referência das UCs estudadas

O conceito de universidade corporativa é extremamente forte e inteiramente compatível com as características e atributos de uma empresa visionária, neste início de século.

Da mesma forma, a literatura apresenta um arcabouço muito grande de razões e motivações, além de exemplos de sucesso citados, para que uma organização implante uma universidade corporativa e, para tanto, estas organizações buscam, dentro de componentes essenciais para o funcionamento de uma UC, a sua base elementar, que passará ser apresentada a seguir, num resumo das organizações brasileiras estudadas.

As principais características que envolvem a criação, manutenção e o desenvolvimento de universidades corporativas, tais como missão, visão, metas, programas oferecidos, certificação, parcerias, corpo discente, corpo docente e outras características comuns a elas, serão discutidas a seguir.

Em suma, enquanto UC Petrobrás (UCP) tem como missão a promoção e a disseminação do conhecimento, a UC Banco do Brasil (UNIBB) preocupa-se mais em desenvolver e excelência humana, e a UC Unimed (UCU) em contribuir com a humanização por meio da capacitação.

No que tange às visões das três universidades, percebe-se que a busca pela excelência e o fortalecimento da imagem são visões da UCP e da UNIBB, enquanto que a UCU está mais preocupada em ser referência de qualidade.

Quanto aos vários objetivos apresentados por cada uma das UCs, nota-se que há uma preocupação em criar um capital intelectual na UCP e na UCU, bem como uma preocupação com a cultura organizacional. Por outro lado, os objetivos da UNIBB são mais voltados para a qualidade, o reconhecimento interno e a ampliação dos negócios.

Os programas desenvolvidas pelas UCs estão todos dentro de uma filosofia de educação continuada, apresentando não somente cursos de extensão, mas principalmente especialização.

Verifica-se que apenas a UCP apresenta uma preocupação maior com a certificação e o reconhecimento dos programas desenvolvidos pela universidade. Ela obtém a certificação por meio de parcerias com várias entidades de ensino tradicional.

A afirmação encontrada na literatura de que uma UC pode funcionar sem possuir espaço físico ficou evidenciada em uma das UCs estudadas. Apesar da UCP e a UNIBB possuírem espaços físicos modernos e capazes de atender a um grande número de alunos, ambas utilizam também a sede de seus parceiros. A UCU, por sua vez, aluga espaço físico para todos seus programas, terceirizando este aspecto logístico.

No que se refere ao corpo docente empregado na realização dos programas de capacitação, a UCP e a UNIBB adotam um corpo docente misto, composto por colaboradores internos e externos. O modelo adotado pela UCU prevê a utilização de colaboradores externos da empresa somente nos seminários.

Todas as três UCs estudadas buscam, por meio da parceria, o complemento para necessidades que não podem ser preenchidas pela própria empresa. Assim, grandes universidades tradicionais de ensino se tornam parceiras dessas UCS, contribuindo para a formação e o reconhecimento dos cursos ministrados.

No que tange à tipologia considerada nesta pesquisa, percebe-se que coincidentemente, cada uma das UCs apresentou um das três tipologias empregadas. Dessa forma, a UNIBB foi a que apresentou programas voltados para um público ampliado, que extrapola o muro que cerca seus colaboradores

internos e externos. A UCP apresentou uma tipologia de acesso restrito, que restringe seus programas aos colaboradores internos e externos. A UCU demonstrou que seus programas são voltados exclusivamente para seus associados e não apresentou nenhum projeto de ampliação de seu público, o que demonstra que uma UC pode funcionar perfeitamente, atendendo apenas seu público interno.

No Quadro 1 está apresentado um resumo das principais características de cada organização estudada.

QUADRO 1 Principais características das universidades corporativas

Aspecto	Universidade Petrobrás	Universidade Banco do Brasil	Universidade Unimed
Missão	- promover a educação e disseminar o conhecimento para as lideranças, funcionários e parceiros externos, com foco em resultados.	- desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais.	- contribuir para a humanização e prosperidade social da comunidade e oferecer a capacitação profissional a seus cooperados.
Visão	- ser um centro de excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para desempenho e imagem organizacional.	- fortalecimento de imagem; - excelência humana e profissional; - estímulo à criatividade e inovação; - favorecer o desenvolvimento cultural; - ampliar pesquisas	- ser a maior referência de qualidade e elevado padrão na formação intelectual e no aperfeiçoamento dos profissionais da área médica.
Objetivos	- assumir e direcionar educação interna; - educar futuros gestores; - disseminar a cultura da empresa; - capital intelectual como diferencial	- reconhecimento pela qualidade; - reconhecimento interno; - intensificar relacionamentos; - ampliação de negócios	- desenvolver competências; - fortalecer a cultura organizacional; - garantir a educação mais adequada; - criando um perfil intelectual próprio.

“...continua...”.

“QUADRO 1, Cont.”

Programas	- educação continuada; - pós-graduação <i>stricto-sensu</i> ; - cursos de formação/recém contratado.	- programa de estímulo à educação formal e aperfeiçoamento; - educação continuada.	- cursos de pequena duração; - pós-graduação e especialização; - seminários e congressos.
Certificação	- demonstra preocupação; - todos os certificados expedidos são em parceria com instituições reconhecidas.	- não demonstra interesse em cursos internos; - patrocina MBA; - cursos em universidades	- não demonstra preocupação; - apenas cursos em parceria possuem certificação.
Espaço físico	- Campus Canabarro(RJ); - Campus Pituba (BA); - Campus Virtual.	- 12 unidades regionais; - 90 salas capazes atender a 6 mil pessoas; - ambientes virtuais	- não possui sedes físicas; - aluga espaços quando necessário.
Corpo docente	- Misto.	- Misto.	- Interno (exceto seminários)
Parcerias	- UFBA UFRGS, UFSC, UE Campinas.	- USP; FGV; UFRS; Fundação Dom Cabral; PUC.	Fundação Instituto de Administração (SP) UGF (RJ), FGV (RJ).
Tipologia	- Acesso externo restrito	- Acesso externo ampliado	- Acesso interno

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Um trabalho de pesquisa exige que seu pesquisador apresente explicações sobre o caminho teórico-metodológico percorrido, no intuito de se alcançar os objetivos que orientam a sua investigação (Brito, 2000).

Esta pesquisa parte do pressuposto de que aprender faz parte da natureza humana e, por causa disso, somos eternos aprendizes (Senge, 1990). Nesse aspecto, vê-se a aprendizagem organizacional como um processo de identificação e correção de erros (Argyris, 1992). A partir do momento em que essa mesma aprendizagem tornou-se a chave da competitividade e sobrevivência das organizações (Souza, 2002), os recursos humanos, antes desprezados, tornaram-se a maior riqueza de uma organização, chegando ao ponto dos ativos intelectuais valerem de três a quatro vezes mais do que o valor contábil de muitas organizações (Charles Handy, *apud* Gdikian & Silva, 2002). Em meio a uma busca incessante por soluções educacionais que atendam ao interesse empresarial, surgem as chamadas universidades corporativas, instituições que oferecem cursos pontuais, que passam a fazer parte de um planejamento educacional das organizações, objetivando suprir as deficiências das instituições de ensino tradicionais e sua dificuldade de acompanhar a velocidade das transformações que ocorrem em todo mundo.

Este capítulo tem por objetivo apresentar o caminho teórico-metodológico percorrido na realização do presente trabalho. Para tanto, são descritas: as questões norteadoras do diagnóstico organizacional; o método da pesquisa, procurando justificar sua escolha; os procedimentos adotados na coleta de dados; o processo de amostragem e caracterização da amostra e, por fim, um plano de organização e análise dos dados.

4.1 Questões norteadoras do diagnóstico organizacional

A vivência dentro da organização estudada, aliada às reflexões teóricas, levou à identificação de um conjunto de questões, às quais se pretende responder durante os próximos capítulos. São elas:

a) A educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) atinge todos policiais militares formados?

b) A organização possui recursos suficientes para atender à demanda de capacitação de seus colaboradores?

c) A educação continuada na PMMG provoca mudanças de comportamento nos colaboradores?

d) A organização é capaz de transformar conhecimento individual em conhecimento coletivo?

e) Os programas, cursos e treinamentos complementares da organização são direcionados ao público correto?

f) Há relação entre o treinamento complementar e as atividades práticas desenvolvidas pelos colaboradores internos da organização?

g) Existe necessidade de modificar o processo de educação continuada na PMMG?

h) A implementação da UC é uma proposta de mudança viável para suprir as necessidades?

4.2 Natureza da pesquisa

A escolha de um método a ser utilizado em um trabalho científico, segundo Brito (2000), está diretamente ligada à natureza do problema a ser

investigado e aos fundamentos epistemológicos da postura teórico-metodológica do pesquisador.

Para Strauss & Corbin (1990), citados por Alencar & Gomes (1998), os pesquisadores podem utilizar tanto técnicas qualitativas quanto quantitativas para explicar o problema investigado ou até mesmo a combinação de ambas. Mas, eles observam que existem vários motivos para ser realizar uma pesquisa qualitativa e um deles é a convicção do pesquisador, fundamentada na sua experiência.

Neste trabalho, realizou-se um diagnóstico por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, usando como referência a triangulação das seguintes técnicas: investigação bibliográfica e documental, entrevista, questionário estruturado e, ainda, uma técnica da matriz de realidade/desejo. Assim, buscaram-se respostas para as questões norteadoras do diagnóstico organizacional. Cabe ressaltar que não houve uma seqüência fechada de execução de tarefas, tendo as técnicas sido retroalimentadas à medida que eram aplicadas.

Na pesquisa qualitativa os dados são recolhidos em forma de palavras ou imagens, mas, apesar dos números serem importantes, eles não são primordiais para pesquisa. A abordagem qualitativa exige que o mundo seja examinado com a idéia de que nada é trivial e que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo (Bogdan & Bikken, 1994). Este tipo de pesquisa permite uma melhor compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte (Godoy, 1995). Neste trabalho, o objeto de estudo foi a 6ª Região da Polícia Militar e os eventos estudados são a educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais e a Universidade Corporativa.

Na perspectiva de Alencar & Gomes (1998), o emprego da triangulação é uma tentativa do pesquisador de aumentar a confiança dos resultados do seu estudo, tendo em vista a complexidade dos fenômenos que constituem o objeto de estudo em ciências sociais.

Segundo Brito (2000), no campo da análise organizacional, Duncan (1986) desenvolveu uma proposta de *triangulação intramétodo*, denominada *abordagem multimetodológica*, para o estudo da cultura organizacional. Por ela, diferentes técnicas de dados podem ser empregadas nos estudos que envolvem análise e interpretação dos padrões culturais nas organizações, e assim, as deficiências de algumas técnicas podem ser corrigidas pelo potencial de outras.

Assim como Brito (2000) inspirou-se na abordagem desenvolvida por Duncan, esta pesquisa utilizou o mesmo método no delineamento do processo de coleta de dados, que se desenvolveu em cinco fases distintas (Figura 4).

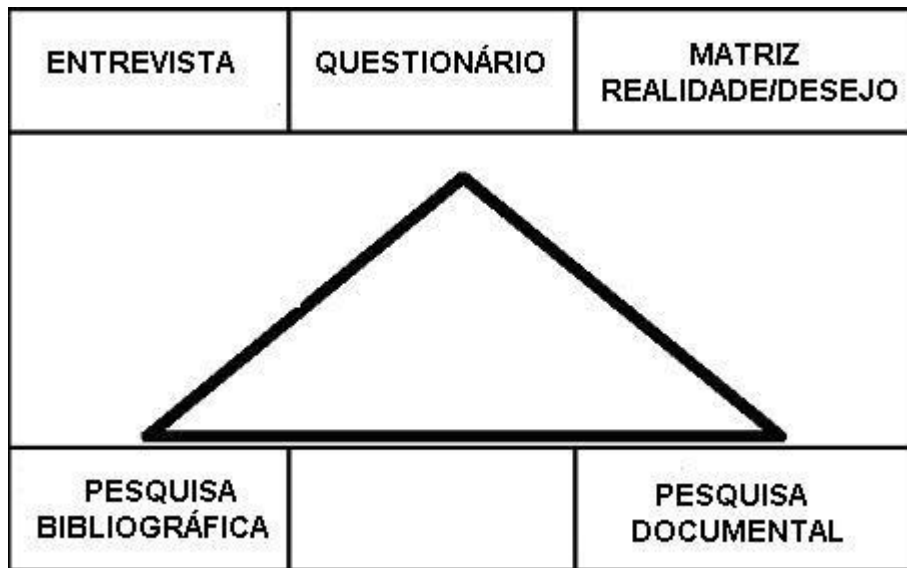


FIGURA 4 Abordagem multimetodológica

Fonte: adaptado de Brito (2000)

A pesquisa bibliográfica procurou explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, analisando as contribuições culturais ou científicas existentes sobre assunto estudado (Cervo & Bervian, 1993).

Na pesquisa documental foram investigados documentos internos e externos das organizações estudadas, a fim de se poder descrever e comparar usos, costumes, tendências, diferenças e outras características (Cervo & Bervian, 1993).

A entrevista, método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais (Alencar & Gomes, 1998), foi empregada neste trabalho por meio de um roteiro estruturado, aplicado durante um contato face a face entre o entrevistador e os entrevistados.

O questionário estruturado foi composto de perguntas e respostas padronizadas. As questões são formuladas exatamente da mesma forma para todos os entrevistados e as opções de respostas foram as mesmas para todos (Alencar & Gomes, 1998).

A técnica da matriz de realidade/desejo constitui-se de um eficiente recurso para levantar o ponto de vista dos colaboradores, em relação a temas previamente estabelecidos, além de identificar as expectativas, formas e processos de como melhor realizá-las (Alencar & Gomes, 1998). Ela foi representada por uma matriz, dispondo, na horizontal, as palavras PROCESSOS, REALIDADE e DESEJO, e, na vertical, as CATEGORIAS relacionadas pelo pesquisador de acordo com o tema do diagnóstico (Quadro 2).

QUADRO 2 Modelo de Matriz de Realidade e Desejo

Categorias	Processo	Realidade	Desejo
Categoria 1			
Categoria 2			
Categoria 3			

Fonte: adaptado de ALENCAR e GOMES, 1998.

O processo seria a visão que o respondente tem sobre o planejamento da organização em estudo, em relação à categoria analisada. A realidade seria a forma como realmente desenvolveu-se a categoria especificada, durante o treinamento complementar de que o respondente participou. Por outro lado, o desejo é a visão ideal da aplicação da categoria, na opinião do respondente.

Nesta técnica destacou-se o caráter educativo e esclarecedor do pesquisador, que buscou indagar os participantes sobre a realidade do tema pesquisado. Numa segunda fase, investigaram-se as expectativas dos participantes com relação aos mesmos temas. Dessa forma, pôde-se detectar o comprometimento dos participantes com os temas abordados e se há como alcançar formas ideais de atuação, dentro dos assuntos em questão.

4.3 Procedimentos de coleta de dados

Nesta pesquisa o procedimento de coleta de dados foi norteado pela escolha de uma técnica que abrangesse a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Por isso, optou-se pelo processo

de triangulação, cuja característica principal é a aplicação combinada de técnicas quantitativas e qualitativas num mesmo estudo.

A primeira fase iniciou-se com o levantamento em livros, artigos, *papers*, revistas, periódicos e trabalhos acadêmicos, para a delimitação do problema de pesquisa, que propiciou conhecer as formas de aquisição de conhecimento em uma organização, bem como o processo de transformação das organizações em organizações de aprendizagem, destacando a importância do capital intelectual e a valorização do conhecimento como estratégia de competitividade e sobrevivência. Ainda por meio da pesquisa bibliográfica, foram descritos conceitos de universidade corporativa, algumas de suas características principais e seus componentes básicos. A pesquisa bibliográfica contribuiu também para a descrição de características e formas de funcionamento de três UCs nacionais, que são exemplos no país.

Numa segunda etapa, uma pesquisa documental sobre doutrinas, normas internas e documentos históricos, permitiu conhecer o planejamento da educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais, e sua comparação com a realidade. A pesquisa documental também auxiliou na análise documentos normativos das UCs estudadas.

Assim, após concluídas as duas primeiras etapas, foram feitas pressuposições e traçados objetivos que guiaram a coleta de novos dados, os quais complementaram a técnica de triangulação adotada, por meio da terceira, quarta e quinta etapas de coleta de dados.

A terceira etapa foi marcada por uma série de sete entrevistas com todos os comandantes de unidades da 6ª Região da Polícia Militar (6ª RPM), totalizando seis comandantes de Unidades Operacionais (Batalhões) e o próprio comandante da 6ª RPM. Com base em um roteiro estruturado, num contato face-a-face entre entrevistador e entrevistado, buscou-se recolher dados descritivos sobre a educação continuada na PMMG e na própria 6ª RPM. Para a coleta das

informações, foram utilizadas anotações e em média, cada entrevista durou meia hora. Contudo, algumas se estenderam até por uma hora e meia.

Um questionário estruturado foi aplicado a trinta alunos do Curso Operacional de Defesa Civil, realizado por meio do Portal Corporativo da 6ª RPM, utilizando-se um instrumento tecnológico desenvolvido especificamente para esta pesquisa (Web PM) que permitiu o gerenciamento de um curso via internet. Ao contrário de uma pesquisa quantitativa, o questionário ora aplicado não teve o intuito de testar hipóteses ou generalizar resultados e sim apenas conhecer a opinião dos alunos que participaram do estudo sobre a nova forma de capacitação empregada pela organização. Aos respondentes foram apresentadas as seguintes questões:

- a) Você gostou do novo sistema de gerenciamento de curso a distância?
- b) Sua participação no curso comprometeu seu horário de descanso?
- c) Sua participação no curso comprometeu seu desempenho no trabalho?
- d) Você conseguiu solucionar todas suas dúvidas com os professores, por meio das ferramentas de comunicação existentes no sistema (bate-papo, *email* e fórum de debates)?
- e) O sistema de avaliação adotado exigiu conhecimento das disciplinas estudadas?
- f) O sistema Web PM pode ser utilizado em outros cursos e treinamentos na Polícia Militar?
- g) Você está colocando em prática os conhecimentos adquiridos?
- h) Você achou indispensável o encontro presencial de que participou?
- i) Qual seu conceito sobre o Curso Operacional de Defesa Civil?

Na quinta e última etapa desta pesquisa, foi aplicada uma matriz de realidade/desejo em 187 policiais militares das seis Unidades Operacionais que compõem a Região e que, no ano de 2004, participaram de algum tipo de treinamento, que se enquadrava dentro das características de educação

continuada, de acordo com as normas internas da organização pesquisada. O objetivo maior da matriz foi identificar o ponto de vista daqueles que receberam o treinamento complementar na Região, buscando ainda conhecer suas expectativas quanto a futuros treinamentos, novas formas e processos de ensino.

Por meio dessa da matriz de Realidade e Desejo buscou-se um *feed-back* sobre o treinamento complementar na 6ª RPM, bem como criar uma visão sistêmica sobre os programas de treinamento existentes, sua constituição, a aplicabilidade real e como os respondentes gostariam que esse treinamento fosse realizado.

Após análise das normas internas da organização, que regem a educação continuada, e sua comparação com as principais características das universidades corporativas estudadas, chegou-se a oito categorias comuns entre elas, que foram aplicadas na matriz. As categorias são (Figura 5):

a) a relação entre o que é ensinado com o que se pratica após o treinamento (Categoria 1 = Relação Ensino X Prática);

b) o processo de aprendizagem utilizado para transmitir o conhecimento (Categoria 2 = Processo de Aprendizagem);

c) os recursos materiais empregados na realização do treinamento (Categoria 3 = Recursos Materiais);

d) o cliente para o qual foi programado o treinamento (Categoria 4 = Cliente);

e) o corpo docente que ministrou o treinamento (Categoria 5 = Professores);

f) a existência de parceiras para a realização do treinamento (Categoria 6 = Parcerias com outras Entidades);

g) a forma de certificação do curso (Categoria 7 = Certificação);

h) a capacidade do treinamento de produzir mudança de comportamento no aluno (Categoria 8 = Capacidade de Produzir Mudança).

O campo Observações foi destinado a observações pessoais e voluntárias referentes a qualquer uma das categorias avaliadas.

Modalidade: TREINAMENTO COPLEMENTAR		Curso ou treinamento realizado:	
CATEGORIAS	PROCESSO	REALIDADE	DESEJO
1) Relação Ensino X Prática			
2) Processo de Aprendizagem			
3) Recursos Materiais			
4) Cliente			
5) Professores			
6) Parceria com outras entidades			
7) Certificação			
8) Capacidade de produzir mudança de comportamento			
Observações:			

FIGURA 5 Matriz Realidade/Desejo aplicada na 6ª RPM

Dessa forma, a matriz foi aplicada a representantes de dois públicos distintos, o chamado corpo discente, constituído de policiais militares que recentemente tenham passado por algum tipo de treinamento complementar, curso, palestra, seminário, *workshop* e ou congresso, e o grupo chamado de docentes, ou seja, aqueles que, direta e indiretamente, exercem algum tipo de atividade afeita ao treinamento, dentre eles os comandantes das seis Unidades Operacionais que compõem a Sexta Região, mas que também passaram por algum tipo de treinamento complementar recentemente. Em nenhum dos casos exigiu-se a identificação do respondente, sendo as matrizes identificadas pelas iniciais PM, seguida de uma numeração arábica em ordem crescente.

Após a aplicação da matriz de realidade/desejo, buscou-se agrupar, por temas, as diversas exposições realizadas em cada categoria. Em seguida, passou-se a uma análise das exposições que mais se repetiram dentro de cada categoria, formando-se grupos de opiniões semelhantes. A partir dos grupos de opiniões semelhantes formadas, foram elaborados esquemas de expressões que pudessem representar o sentimento depositado em cada exposição dos respondentes (Figura 6).

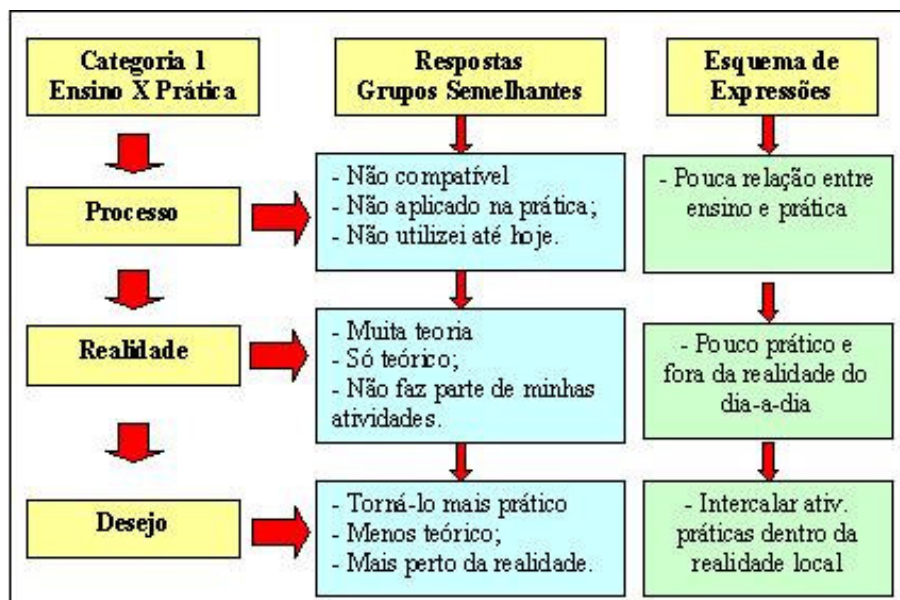


FIGURA 6 Esquema de análise dos resultados da matriz de realidade/desejo

4.4 Processo de amostragem e caracterização da amostra

A técnica da matriz de realidade/desejo teve como objetivo levantar o ponto de vista daqueles que receberam o treinamento complementar na Região, buscando ainda conhecer suas expectativas quanto a futuros treinamentos, novas formas e processos de ensino.

A escolha dos participantes foi aleatória e, mesmo não sendo uma pesquisa de natureza quantitativa, optou-se por tomar por base uma amostra probabilística estratificada, dentro de um intervalo de confiança de 95%. O universo foi o número de militares que participaram de algum tipo de treinamento complementar na 6ª RPM, no período de janeiro a outubro de 2004, divididos por Unidade Operacional (Quadro 3). Objetivou-se, assim, manter uma

margem de confiança nos resultados obtidos e justificar o número de pessoas submetidas à análise (Quadro 4).

No Quadro 3 encontra-se o número de policiais militares existentes na 6ª RPM, por Unidade Operacional (UEOp), no período de janeiro a setembro de 2004, em comparação com o número de policiais militares submetidos a treinamento complementar no mesmo período. Pode-se visualizar, que transcorridos oito meses do ano, apenas 17,41% do efetivo da Região haviam sido submetido a um tipo qualquer de **treinamento complementar**.

QUADRO 3 Policiais Militares que participaram de treinamento complementar na 6ª RPM, 2004

Unidades	Nº municípios	Efetivo existente	Nº PMs capacitados em 2004
8º BPM - Lavras	36	909	110
20º BPM – Pouso Alegre	34	564	61
24º BPM – Varginha	23	658	105
29º BPM – P. de Caldas	13	414	21
5ª Cia - Itajubá	16	243	230
14ª Cia – São Lourenço	19	285	8
Total	141	3073	535

FONTE: Seção de Recursos Humanos da 6ª RPM

**QUADRO 4 Delineamento amostral: amostra estratificada aleatória
- partilha proporcional**

i	Estrato	Ni	ni
1	8º BPM	110	38
2	20º BPM	61	21
3	24º BPM	105	37
4	29º BPM	21	7
5	5ª Cia Ind	230	80
6	14ª Cia Ind	8	3
	N =	535	n = 187

Legenda:

i = número do estrato;

Estrato = Unidades Operacionais da 6ª. RPM

Ni = quantidade de policiais militares que realizaram treinamento complementar em 2004;

ni = quantidade de policiais militares a ser entrevistada no estrato i.

N = tamanho da população;

n = tamanho real da amostra corrigida para o tamanho real da população.

Obs: a soma dos Ni deve ser N; a soma dos ni deve ser n.

A mesma matriz de realidade/desejo foi aplicada a todos oficiais e praças que, de forma direta ou indireta, atuam no processo de gestão de treinamentos complementares nas Unidades Operacionais da Região, inclusive os comandantes de batalhões e companhias independentes. Entre os respondentes, 80% eram praças (soldado, cabo, sargento ou subtenente), 20% eram oficiais (tenente, capitão, major ou tenente coronel), 90% trabalham na atividade-fim

(policciamento) e 10% trabalham na atividade-meio (administração), 20% pertencem ao 8º Batalhão (Lavras), 11% ao 20º Batalhão (Pouso Alegre), 20% ao 24º Batalhão, 4% ao 29º Batalhão (Poços de Caldas), 43% à 5ª Companhia Independente (Itajubá) e 2% à 14ª Companhia Independente (São Lourenço). Lembrando que a divisão por unidades ocorreu em relação ao número de policiais militares submetidos a treinamento complementar no período de janeiro a setembro de 2004.

No que se refere ao tipo de treinamento complementar ao qual o respondente havia se submetido no período, 20% haviam participado de treinamento programado pelo comando da PMMG em Belo Horizonte, MG; 20% haviam participado do seminário sobre Sistema Integrado de Defesa Social, idealizado pelo comando da Polícia Militar e operacionalizado pela 6ª RPM na cidade de São Lourenço; 25% participaram do Curso de Promotores de Polícia Comunitária, idealizado pelo comando da Polícia Militar e operacionalizado pela 6ª RPM na cidade Pouso Alegre; 15% participaram do Curso de Promotores de Direitos Humanos, idealizado pelo comando da Polícia Militar e operacionalizado pela 6ª RPM na cidade Poços de Caldas e 20% participaram de seminários sobre Polícia Comunitária, também idealizado pelo comando da Polícia Militar e operacionalizado pela 6ª RPM nas cidades sedes de Unidades Operacionais.

Os questionários estruturados foram aplicados a trinta alunos do Curso Operacional de Defesa Civil, realizado por meio do instrumento tecnológico Web PM, desenvolvido especificamente para esta pesquisa, e que por meio do Portal Corporativo da 6ª RPM, possibilitou a capacitação de policiais militares na área de Defesa Civil. A escolha dos alunos para participação no curso recaiu sobre profissionais que diretamente exercem atividades de defesa civil em suas cidades. Com isso, o curso contou com a participação de oficiais e praças de

vários postos e graduações. Os questionários foram disponibilizados aos alunos para *download*, dentro do próprio curso e após respondidos por todos os participantes, foram remetidos ao pesquisador via *e-mail*.

As entrevistas abrangeram todos comandantes de Unidades Operacionais da 6ª RPM, compreendendo o 8º Batalhão de Polícia Militar, o 20º Batalhão de Polícia Militar, o 24º Batalhão de Polícia Militar, o 29º Batalhão de Polícia Militar, a 5ª Companhia Independente e a 14ª Companhia Independente, além do próprio comandante da 6ª Região da Polícia Militar. Os entrevistados foram identificados com a palavra GESTOR, seguida de um número ordinal arábico (Exemplo: Gestor 1, Gestor 2Gestor 7), de acordo com a ordem de entrevista, e não de acordo com o grau hierárquico entre eles, visando preservar suas identidades. Entrevistou-se, ainda, o Gestor de Educação Corporativa da Universidade Unimed, Daniel César Pereira, visando complementar as informações sobre a organização, obtidas anteriormente por meio da literatura.

4.5 Plano de organização e análise dos dados

Inicialmente, como forma de organização da análise dos dados coletados, estabeleceu-se um vínculo entre o conteúdo da literatura pesquisada, incluindo livros, artigos, revistas, publicações diversas e *sites* especializados na internet, que tratam de temas relativos ao processo de aprendizagem organizacional, capital intelectual, organizações de aprendizagem e, principalmente, universidade corporativa, além de documentos internos da organização estudada, com os dados coletados dos respondentes e entrevistados. Com isso, foi possível estabelecer uma relação entre a prática aplicada na realidade pela organização estudada e o contexto sugerido pela literatura e as melhores práticas analisadas, permitindo a identificação de conflitos e necessidades na educação continuada na Polícia Militar.

Finalizando, dentro da concepção do objetivo principal deste trabalho, buscou-se apresentar um modelo de universidade corporativa, tomando como base os dez componentes de Meister (1999), aos quais foram acrescentados outros quatro componentes, após a análise e coleta dos demais dados. Assim, a proposta foi focada nos seguintes componentes: controle, missão e visão, fontes de receita, organização, partes interessadas, possibilidades de parcerias e convênios com Universidades e instituições de ensino, tecnologias a serem empregadas, sistema de avaliação, programas (produtos/serviços) e comunicação (Meister, 1999). Além dos objetivos, da definição das modalidades de ensino, escolha da tipologia; e definição dos princípios (resultados da pesquisa).

5 FRAGMENTOS DA HISTÓRIA E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PMMG

A história da bi-secular Polícia Militar de Minas Gerais remonta ao alvorecer do Século XVIII quando, impulsionadas pela cobiça do ouro e pedras preciosas encontrados nas Minas Gerais, afluíram para a promissora província expedições oriundas de outros lugares mais desenvolvidos, como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e até mesmo Portugal.

No seio dessa heterogênea massa humana, a única lei vigente e que prevalecia era a lei do mais forte, fundamentada na força bruta e na violência. Contudo, somente a questão da fraude fiscal preocupava os dirigentes d'além mar.

Nesse contexto, a lei soava como letra fria e morta para a maioria da população que vivia espalhada em longínquos rincões. A segurança das autoridades, das vilas e o transporte dos valores arrancados da terra exigiam também mais do que o poder dos simples "almotacés", dos bandos e das ordenanças ou o medo imposto pelos castigos previstos nas "Ordenações Filipinas". Exigia a presença de uma tropa que, superando a cobiça própria, fosse estruturada na disciplina e hierarquia militares e pudesse agir no campo e nas cidades, sem que se deixasse levar pelo brilho do ouro, tornando-se, ao mesmo tempo, obediente e tecnicamente apta para cumprir suas missões específicas.

Assim, com a finalidade de impedir a sonegação de impostos e a institucionalização da violência, bem como erradicar o clima de agitação ora instalado na Capitania, o Governador Pedro Miguel de Almeida - o Conde de Assumar - recorre ao Rei de Portugal, que envia a Minas Gerais duas

Companhias de Dragões, constituídas somente de portugueses que, tão logo aqui chegaram, foram contaminados pelo sonho da riqueza fácil, trocando suas armas pelas bateias e almocafre.

Diante do enfraquecimento das Companhias de Dragões e de seu desempenho insatisfatório, o Governador de Minas Gerais - Dom Antônio de Noronha - extinguiu-a, criando, no dia 09 de junho de 1775, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em cujas fileiras foram alistados somente mineiros, que receberiam seus vencimentos dos cofres da Capitania.

À força recém-criada, a qual pertenceu Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes: protomártir da independência e patrono cívico da nação e das polícias brasileiras, caberia cumprir missões de natureza militar, por meio de ações e operações de enfrentamento dos tumultos, insurreições e defesa do território da Capitania e da Pátria e, de natureza policial, na prevenção e repressão de crimes, mantendo em ordem a população, para que o ouro pudesse ser extraído, transportado e exportado em favor do reino português.

Com o tempo, estabelecida a República, assiste-se também, à militarização da Força Pública Mineira, com a contratação do Coronel Robert Drexler, do Exército Suíço, que ficou responsável por treinar os soldados na arte da guerra.

Na capital do estado e nas cidades sedes dos batalhões, a Força Pública apresentava-se com alguma independência e possuía a determinação dos exércitos que jamais conheceram a derrota; contudo, nas cidades e vilas do interior, seus integrantes viviam a reboque do "mando" e das "vontades" políticas locais, das quais dependiam para quase tudo.

Mas, com a Força Pública militarizada e aquartelada, surgem, na capital e em algumas cidades maiores, as chamadas "guardas civis", que se encarregariam do policiamento ostensivo.

A Polícia Militar, apegada ao rigor doutrinário, mantinha seus batalhões de infantaria estruturados em companhias de fuzileiros quando, na realidade, seus efetivos se espalhavam pelas cidades, compondo os Destacamentos Policiais (Dst Pol.). Essas frações subordinavam-se, disciplinar e administrativamente, ao Comandante do Batalhão e funcionalmente, pelo poder da requisição e do planejamento do emprego, aos Delegados de Polícia.

Por meio do Decreto-Lei 667 e suas modificações, garantiu-se às Polícias Militares, a Missão Constitucional de Manutenção da Ordem Pública, dando-lhes exclusividade do planejamento e execução do policiamento ostensivo, com substancial reformulação do conceito de "autoridade policial", assistindo-se também a extinção de "polícias" fardadas, tais como: guarda civil, corpo de fiscais do DET, guardas rodoviários do DER e guardas-noturnos.

Em 1988, os Constituintes da República estabeleceram um Sistema de Segurança Pública constituído por órgãos policiais, de acordo com o Art 144 da Constituição da República, com estruturas próprias e independentes. Embora com atribuições distintas, eram interligados funcionalmente, corporificando o esforço do Poder Público para garantir os direitos do cidadão e da coletividade, prevenindo e combatendo a violência e a criminalidade.

No Sul de Minas, a milícia de Tiradentes aportou no ano de 1932, com a instalação do 8º Batalhão de Caçadores na cidade de Lavras, MG, e que, mais tarde, passou a se designar 8º Batalhão da Polícia Militar e acabou dando origem às outras cinco Unidades Operacionais da Região.

Atualmente, a PMMG é subdividida em doze unidades intermediárias, de níveis estratégicos, denominadas Regiões da Polícia Militar. Na cidade de Lavras, MG, encontra-se a sede da 6ª Região da Polícia Militar (6ª RPM), responsável pelo gerenciamento estratégico de 141 municípios e nove distritos, que compreendem o Sul de Minas e o Campos das Vertentes. As Regiões são

divididas em Unidades Operacionais (Batalhões ou Companhias Independentes), que são responsáveis pelo policiamento das cidades que compõem sua área de atuação. Lavras abriga também a 6ª RPM, que é formada pelo 8º Batalhão de Polícia Militar, com sede na mesma cidade, além do 20º Batalhão da Polícia Militar, com sede em Pouso Alegre, 24º Batalhão da Polícia Militar, com sede em Varginha, 29º Batalhão da Polícia Militar, com sede em Poços de Caldas, 5ª Companhia Independente da Polícia Militar, com sede em Itajubá e a 14ª Companhia Independente da Polícia Militar, com sede em São Lourenço.

A Polícia Militar de Minas Gerais é uma organização que possui de forma definida sua identidade organizacional, por meio da identificação do seu negócio, missão, visão e valores. O negócio da PMMG é a “*promoção da paz social*”. A sua missão consiste em “*Proporcionar ambiente seguro em Minas Gerais com a participação comunitária: protegendo a vida, reduzindo o crime e o seu medo e garantindo a lei*”. Sua visão é “*sermos reconhecidos como referência na produção de serviços públicos e orgulho do povo mineiro*”. Finalmente, os valores cultivados pela organização são: “*humanizar, ser ético, crescer, participar e respeitar*” (Manual de Identidade Organizacional, 2004).

5.1 História e especificidades da educação corporativa da PMMG

O ensino militar passou a vigorar na PMMG, de forma obrigatória, com a Carta Régia de 19 de agosto de 1738. A referida carta também vinculou a promoção e nomeação de oficiais à frequência de cinco anos em aulas de geometria, altimetria dos morteiros, dos petardos, dos obuses e outras disciplinas (Colomarte, 1985).

A documentação a respeito dessas práticas de ensino ficou obscura durante vários anos, faltando registros históricos e obras escritas, não só na Polícia Militar de Minas, mas em todas as outras forças estaduais.

Somente em 1902 há o registro da criação de uma linha de tiro para instrução prática de armas portáteis. O Regulamento de 1909 faz referências às Escolas Regimentais e Escolas de Recrutas, às quais cumpria fornecer instrução aos praças matriculadas.

Pela primeira vez, em 1912, um instrutor estrangeiro foi contratado para ministrar instrução profissional e regular, na então Força Pública. Tratava-se do Coronel Drexler, formado nas escolas Prussiana e Suíça, tendo organizado manuais, nos quais resumia a instrução em moral, técnica e intelectual.

Em 1916, a primeira escola voltada para o aperfeiçoamento de oficiais passou a funcionar à noite, no 1º BPM. Em 1928, surgiu a Escola de Sargentos, que prestou relevantes serviços à Força Pública.

Finalmente, em 3 de março de 1934, pelo Decreto 11.252 foi criado o Departamento de Instrução (D.I.), atual Academia de Polícia Militar, cujo objetivo era formar e aperfeiçoar oficiais e graduados. Mais tarde, este educandário passou a cuidar da especialização e treinamento dos militares e, recentemente, a formação e especialização de graduados foi descentralizada para o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (Colomarte, 1985).

Atualmente, na Polícia Militar de Minas Gerais, as diretrizes para educação profissional de segurança pública são reguladas pela Resolução nº 3.747, de 02 de fevereiro de 2004.

A finalidade do ensino de segurança pública é proporcionar o desenvolvimento do policial militar, seu preparo para o exercício da profissão,

tendo como matriz as filosofias do policiamento comunitário e de direitos humanos.

A educação de segurança pública compõe-se de dois níveis e uma modalidade. O nível técnico é destinado à profissionalização de praças, constituindo-se dos cursos técnicos em segurança pública (CTSP), intensivo e de formação de cabos (CIFC), intensivo, especial e de formação de sargentos (CIFS, CEFS e CFS), atualização em segurança pública (CASP) e de habilitação de oficiais (CHO).

O nível superior constitui-se de cursos *stricto sensu* (mestrado e doutorado), cursos de especialização e gestão estratégica em segurança pública (CEGESP e CESP), estágio de adaptação de oficiais (EADO) e o curso de formação de oficiais (CFO). Os cursos de mestrado e doutorado são realizados em parcerias com Instituições de Ensino Superior, devidamente autorizadas pela CAPES, com o objetivo de formar pesquisadores e professores para o exercício do magistério superior da Instituição.

A modalidade de ensino constante nas normas regulamentares da Polícia Militar de Minas Gerais refere-se à educação continuada. A educação de segurança pública, em sua modalidade continuada, sucede os demais níveis da educação profissional, com a finalidade de manter constantemente atualizados os conhecimentos adquiridos pelo militar durante o período de formação e será mais bem detalhada no próximo subitem.

5.2 Modalidade de ensino e metodologias empregadas nos treinamentos

A educação continuada na Polícia Militar é composta de treinamentos extensivos, treinamento policial básico, treinamento com arma de fogo e

treinamentos complementares, sendo este último o foco principal de nosso estudo.

O treinamento extensivo tem a finalidade de assegurar ao militar os conhecimentos e a manutenção das habilidades básicas, o vigor físico e a defesa pessoal policial, visando o efetivo exercício da atividade. Ele é realizado por meio de instruções diárias e semanais, e é presencial.

O treinamento policial básico visa manter o militar devidamente habilitado para a atuação no policiamento ostensivo, mesmo de forma extraordinária ou especial, ocasião em que é enfatizada, exclusivamente, a assimilação dos conhecimentos básicos ligados à atividade operacional. Esta modalidade é realizada bienalmente e todos oficiais e praças participam do treinamento, podendo ser com recolhimento total de uma semana ou a distância, ministrado por meio de apostilas, de acordo com os recursos orçamentários de cada Unidade.

O treinamento com arma de fogo tem como objetivo aperfeiçoar o militar na execução correta e segura do tiro, bem como aprimorar o domínio técnico do manejo e emprego do armamento no serviço policial. Esta modalidade é anual, e é composta de uma fase de treinamento e outra de avaliação.

O treinamento complementar, alvo desta pesquisa, visa aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos no período de formação, oferecendo ao militar, condições plenas de executar determinada atividade, encargo, cargo ou função que exijam conhecimentos específicos. Ele compreende estágios e cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização, cursos de requalificação profissional, seminários, congressos e eventos similares, além de treinamentos específicos não constantes nas demais modalidades.

5.3 Limites da prática educacional corporativa na PMMG

A análise das entrevistas e dos resultados da matriz de realidade/desejo propiciou a identificação de alguns limites que dificultam o treinamento complementar na organização estudada e que merecem serem destacados.

a) Treinamento reativo e sem periodicidade:

Percebe-se que, apesar do esforço da Polícia Militar em capacitar seus profissionais constantemente, sua educação continuada, na modalidade treinamento complementar, é meramente reativa, ou seja, surge para atender a uma demanda urgente, o que se enquadra perfeitamente nas características do chamado Centro de Treinamento ou Departamento de Treinamento. Dessa forma não há uma periodicidade que permita aos programas criados apresentarem uma continuidade, que levaria a organização a atingir um número maior de colaboradores. Estes fatos encontram suporte nos relatos abaixo, colhidos durante as entrevistas com comandantes de Unidade.

... “Somente um exemplo grave na PM que pode representar bem esta carência é a situação do treinamento com arma de fogo. O último curso que formou instrutores (tenentes) nesta área foi em 1992 e, hoje, os então tenentes da época são todos majores ou tenentes-coronéis. Como colocar um tenente-coronel para ministrar instrução de tiro para tropa?”

(Gestor 1).

Outros comentários foram que *“hoje participamos de curso e não sabemos mais quando vai haver outro”* (Gestor 4).

“... o treinamento complementar na Polícia Militar deve ser fruto de um planejamento estratégico, que avalie as deficiências de seu RH, verificando onde querem chegar. Não podemos apenas ser aproveitadores de oportunidades” (Gestor 3).

Reforçando a afirmativa acima, o Gestor 3 citou o exemplo do último treinamento realizado recentemente na área de orçamento e finanças que, segundo ele, é fruto de oportunidade (a mudança do sistema financeiro e orçamentário do estado). Pois este curso ocorreu após mais de 10 anos sem realizar treinamento nesta área e que, depois de realizado, não há nenhuma perspectiva de novos treinamentos nesta área.

As afirmações do Gestor 3 são reforçadas por Teixeira (2001), que também entende que o aprendizado não pode apenas reagir às crises. Segundo a autora, o aprendizado deve prever os desafios que virão e as organizações devem estar preparadas para combatê-los.

b) Exclusão educacional:

Outro fator interessante constatado refere-se ao fato de ser pequeno o número de policiais militares beneficiados com o treinamento complementar na maioria das Unidades Operacionais (UEOp) da Sexta Região. No período compreendido entre janeiro a setembro de 2004, apenas 17,41% do efetivo da Região havia sido submetido a um tipo qualquer de treinamento complementar, curso, seminário, palestra, *workshop*, etc.

Este fator foi percebido claramente não somente nas entrevistas com gestores, mas também em observações pessoais feitas na matriz de realidade/desejo, conforme pode ser verificado a seguir.

“Os cursos são disponíveis, na maior parte das vezes, para os policiais militares da sede da Unidade e os militares das Companhias, Pelotões e Destacamentos ficam prejudicados” (PM-126).

Na visão do Gestor 7, atualmente, por questões logísticas, o treinamento complementar não atinge todos policiais militares, e é favorável a uma política

regional de capacitação complementar. Mas cada Unidade Operacional deve desenvolver seu treinamento complementar dentro da sua realidade.

Na concepção do Gestor 3, o treinamento complementar não chega a os todos policiais militares. Primeiro, por ser uma empresa com 40 mil funcionários e, segundo, porque falta motivação aos funcionários para que participem dos cursos e aprendam. A primeira dificuldade apresentada pelo Gestor 3 não chega a ser um desafio intransponível para que uma organização desenvolva um bom programa de educação corporativa. No capítulo III foi citado o bom exemplo da Universidade Petrobrás, que conta com cerca de 35 mil colaboradores, mas optou por investir em tecnologia e parcerias para superar o grande número de pessoas a serem capacitadas.

Segundo o Gestor 1, o número de policiais militares que recebe este treinamento qualificado é muito pequeno e não representa uma melhora significativa no atendimento de qualidade. Ele aponta dois óbices distintos: o primeiro quanto às chamadas frações destacadas (cidades do interior, exceto a sede da Unidade Operacional), em que a qualidade do treinamento vai se perdendo à medida que ele vai sendo retransmitido, da sede da Unidade para a sede da Companhia, da sede da Companhia a sede do Pelotão, até chegar ao Destacamento e Subdestacamento, que são as menores frações da Polícia Militar. Nas grandes cidades, segundo o entrevistado, o problema é que uma boa parte da tropa não está preparada para receber conhecimento e que um dos principais motivos para este despreparo é a desmotivação.

“... o principal fator desmotivador de nossa tropa operacional é o tempo. Normalmente, os treinamentos ocorrem no horário de descanso do policial militar ou altera sua rotina. Assim, por mais que estejamos preparados para ministrar um treinamento, ele não é absorvido, por absoluta falta de motivação...”

(Gestor 1).

Como se vê, a motivação é colocada como pivô central do não atingimento de todo contingente com treinamento complementar. Dentro da concepção de Lundvall (2003), no contexto do tema capital intelectual, falta à organização desenvolver em seus colaboradores a capacidade de adquirir conhecimentos organizacionais. Este fator compromete a formação de capital intelectual e frustra todas tentativas de capacitação.

c) Qualidade da educação continuada:

A pesquisa demonstrou dúvidas com relação à possibilidade do treinamento complementar, por si só, possibilitar uma capacitação que permita ao policial militar prestar um serviço de melhor qualidade à comunidade.

Enquanto o Gestor 1 afirmou que o treinamento complementar na PMMG é de qualidade: “... *basta verificarmos a diferença do treinamento ministrado há cinco anos atrás na PM, e o treinamento que é hoje oferecido, para percebermos o salto de qualidade alcançado...*” (Gestor 1), por outro lado, o Gestor 2 não acredita que os cursos complementares, hoje disponibilizados à sua tropa, dão plenas condições para que o policial militar preste um serviço de qualidade: “*O policial militar hoje, dentro do contexto social, é um solucionador de conflitos e isso implica na gestão de alguns valores que nem a formação e, muito menos a complementação têm dado...*” (Gestor 2)

Segundo frisou o oficial, há a necessidade de uma revisão psico-associativa na formação do policial militar, pois a atual demanda social e a capacidade de atuação do policial militar está desassociada da formação. Ele afirma ainda que o treinamento complementar não atinge toda tropa e reforça:

“Existe um segmento da tropa que entra na Polícia com uma formação única e se aposenta com essa mesma formação. Por maior que seja o esforço da Corporação, cerca de 30% não passam por uma

qualificação, quer seja por conveniência pessoal, quer seja por incapacidade da Polícia Militar” (Gestor 2).

Na visão do Gestor 7, existe internamente uma falta de valorização dos talentos da organização, em prol da competitividade interna.

“A PM tem uma cultura de desvalorização do potencial humano, ou seja, eu não posso valorizar o PM X porque ele é meu concorrente à promoção. Muitos oficiais possuem doutorados e são capacitados, mas são vistos como ameaças, por isso são colocados de fora do processo” (Gestor 2).

Complementando a fala do Gestor 2, o Gestor 7 levanta outro sério problema. Segundo o entrevistado, o treinamento complementar realizado pela Polícia Militar dá condições para que o policial militar preste um serviço de qualidade à comunidade. O grande problema, segundo ele, é que alguns policiais militares empregam o conhecimento adquirido e outros não. Esta nova observação contribuiu para identificação de outro fator limitador da educação continuada na organização, que é a dificuldade de transformar conhecimento fragmentado em capital intelectual, tema do próximo item.

d) A não transformação do conhecimento fragmentado em capital intelectual:

Partindo da visão de Garvin (1993), de que a organização que aprende deve ter habilidade não somente para criar e adquirir conhecimento, mas principalmente transferir este mesmo conhecimento, de modo que aja uma reflexão e aquisição de novos conhecimentos e idéias, percebe-se que a organização em estudo encontra dificuldades na conversão do conhecimento fragmentado de seus colaboradores em capital intelectual da organização.

Nas entrevistas surgiram alguns paradigmas que contribuem sensivelmente para esta dificuldade e que merecem um estudo à parte. Na opinião do Gestor 7, o problema é decorrente de uma cultura de competição existente dentro da PM, que acaba por tornar a pessoa desassociada da realidade. Segundo ele, o pensamento reinante entre a grande maioria é que “*se eu ensino algo, eu perco poder*”. O entrevistado afirmou ainda, que a única forma de quebrar este paradigma é criar estratégias para essa cultura da competitividade na instituição.

A cultura da competição citada pelo Gestor 7 é altamente nociva aos interesses educacionais da instituição. A teoria nos mostra que a educação organizacional continuada não pode visar competição e sim a competitividade, gerando pessoas saudáveis e competentes. O ganho de uns não significa que alguém estará perdendo.

Para o Gestor 5, falta controle na disseminação interna do conhecimento e que o policial militar, para o qual realizou-se um investimento qualquer em capacitação, deve, obrigatoriamente, dar um retorno prático à instituição, multiplicando e disseminando o conhecimento adquirido.

“Falta um instrumento que regulamente o retorno do conhecimento adquirido... entendo que se deva reformular a resolução de ensino e dar a ela um novo redirecionamento, ou seja, ninguém vai participar de um curso sem que esteja previsto um retorno objetivo para instituição” (Gestor 5).

Na opinião do Gestor 2, é muito difícil o processo de transformação do conhecimento individual em conhecimento institucional. Segundo ele, faz parte da cultura organizacional da PM reter conhecimento e isto se perpetua pelo sistema e não se consegue transpor este problema com facilidade. O entrevistado acredita que somente uma revolução cultural de baixo para cima mudará esta

situação, e chama a atenção para outro problema muito grave dentro da organização, o não aproveitamento de talentos. Segundo ele, muitos talentos internos, pessoas altamente capacitadas profissionalmente, não são aproveitadas em determinadas funções as quais dominam, por questões políticas e de relação de poder.

Parte da opinião do Gestor 2 vai ao desencontro do que afirma Senge (2004), para quem uma mudança no sistema educacional corporativo de uma organização deve partir do topo e não da base. Meister (1999) também defende o comprometimento dos gestores *top* no processo de educação corporativa na organização.

O Gestor 3 identifica dois paradigmas que compõem a cultura organizacional da PMMG; segundo ele, são prejudiciais a disseminação do conhecimento entre os colaboradores, o patrimonialismo e a personalização.

“... o primeiro é o patrimonialismo, ou seja, o quartel é meu, o computador é meu, nós não percebemos que nada disso é nosso, que somos apenas gerentes, e isso dificulta a transmissão de conhecimento.... o segundo é a personalização, ou seja, o fulano é o papa de tal assunto...a situação piora quando o fulano passa realmente a acreditar que é o papa, e aí criam-se o chamados deusinhos” (Gestor 3).

Na visão do Gestor 1, o problema reside na falta de humildade e de transparências nas ações. Humildade no sentido de serem capazes de transmitir novos conceitos e aceitar sugestões de quem está recebendo estes ensinamentos, e transparência na divulgação das idéias. A maioria das pessoas que buscam divulgar uma novidade divulga apenas a idéia e oculta a fórmula ou a fonte.

“... percebe-se uma certa restrição em repassar determinados conhecimentos até mesmo entre nossos

colaboradores internos, como uma forma de deter o poder...” (Gestor 1).

Pelas das narrativas acima, percebe-se que a organização em estudo está longe de ter uma estratégia eficiente de conversão de conhecimento individual em conhecimento coletivo, o que a habilitaria a transformar-se numa organização de aprendizagem, de acordo com literatura pesquisada.

Compete à organização estabelecer uma estratégia de conquista da confiança de seus colaboradores, sensibilizando-os em torno de um senso comum, de modo que o conhecimento fragmentado seja transformado numa visão compartilhada por todos colaboradores. Senge (1990) afirma que o papel de transformar uma visão pessoal em compartilhada é do líder e, por isso, essa sensibilização deve ocorrer primeiro entre os gestores, ora entrevistados.

e) Falta de centralização na operacionalização de treinamentos:

Os dados coletados, aliados à experiência do pesquisador como membro da organização pesquisada, permitiu identificar que, apesar de todas Unidades Operacionais possuírem uma seção de ensino e treinamento, que na teoria seria a responsável pelo controle e gerenciamento do ensino profissional, a grande maioria dos treinamentos e cursos é operacionalizada por outras seções, que possuem outras atividades específicas, que são sacrificadas em prol do treinamento que devem aplicar.

O Gestor 3 chamou estas seções de bombeiros: “... são apagadores de incêndio que quando surgem uma nova oportunidade de capacitação, são desviados de sua real função e empregados neste novo treinamento...”(Gestor 3).

A título de exemplo, nos meados de 2004, a 6ª RPM teve que cumprir a recomendação do Comando Geral da PMMG, de realizar cursos sobre Direitos Humanos e Polícia Comunitária, além de seminários sobre Sistema Integrado de Defesa Social e Polícia Comunitária, em várias cidades da Região. Tanto o planejamento, com a execução e a prestação de contas dos eventos ficaram a cargo da Seção de Planejamento Operacional e Estatística (P 3) das Unidades, que são seções responsáveis por atividades de análise criminal e a elaboração de planejamentos operacionais, atividades estas que ficaram renegadas ao segundo plano, durante os dois meses de duração dos cursos e seminários.

O Gestor 2 afirmou não ter dúvidas de que o treinamento deve ser centralizado numa seção específica. Ele não concorda que, dependendo do assunto, a operacionalização de um curso recaia sobre a seção X ou Y. Na sua opinião, existe uma seção denominada Seção de Ensino e Treinamento e esta deveria ter estrutura para operacionalizar qualquer tipo de capacitação.

“Nosso negócio é prevenir e reprimir crimes. O treinamento tinha que chegar pronto para meus homens. Um exemplo: ocupando minha Seção de Planejamento Operacional (P3) com treinamento, como ocorre hoje, minha eficácia operacional fica a desejar. Nos últimos dois anos eu pude contar muito pouco com meu P3, devido a atribuições que, na realidade, não deveriam ser dele” (Gestor 2).

Na visão do Gestor 5, teoricamente, a execução de qualquer treinamento deve recair sobre a Seção de Ensino e Treinamento, e as demais seções devem participar como colaboradores e não como operacionalizadores. Mas, segundo ele, faltam normatizações delegando tais funções à seção específica.

Corroborando com os demais gestores, o Gestor 6 não acha correto que a operacionalização dos cursos voltados para o público interno ou até mesmo

externo recaia sobre seções que possuem outras funções de suma importância na Unidade.

“Acho que o assunto treinamento deveria ter um tratamento diferenciado na Organização, tendo em vista a sua importância para as empresas que produzem serviços, como é o nosso caso. Na minha opinião, deveria haver, no Estado Maior de cada Unidade uma Assessoria de Treinamento., Poder-se-ia até promover a atual Adjuntoria de Treinamento e Ensino a uma seção do Estado Maior” (Gestor 6).

É imprescindível, para o sucesso de qualquer estratégia de educação corporativa, a participação efetiva dos gestores. Porém, as funções de execução e operacionalização dessa capacitação devem estar muito bem definidas dentro da organização e este, ao que parece, é mais um dos fatores limitantes da educação continuada na organização. O próprio imediatismo dos cursos, programados para preencherem lacunas e não para solucionar conflitos futuros, prejudica a preparação de pessoas da área de treinamento para servirem como professores, instrutores, palestrantes ou educadores. Assim, as Unidades são levadas a lançar mão daqueles mais capacitados para a execução do treinamento, mesmo que para isto tenham que retirá-los temporariamente de suas funções.

f) Parcerias com outras instituições:

A 6ª RPM possui um excelente convênio com a Universidade Federal de Lavras (UFLA), que disponibiliza cursos de especialização *lato-sensu* a oficiais e praças da Corporação e, em contra-partida, a Polícia Militar recebe estagiários de cursos de graduação e pós-graduação, que realizam inúmeras pesquisas científicas no campo da segurança pública. Contudo, a parceria ainda é um fator limitador dentro da organização.

O Gestor 7 é um dos gestores que estimulam este tipo de parceria.

“...é uma moeda de troca. O aprendizado ocorre dos dois lados. Tanto nós crescemos com a capacitação de nosso pessoal, quanto a universidade cresce com o conhecimento adquirido pelo seu corpo docente e discente” (Gestor 7).

Segundo levantamentos, cerca de 90 oficiais e praças já participaram ou estão participando de cursos de especialização *latu-senso* em diversas áreas do conhecimento.

Dados colhidos comprovam que há uma certa resistência de alguns gestores em ampliar este tipo de parceria com outras instituições de ensino, mesmo que todos tenham declarado serem totalmente favoráveis a novas parcerias. O Gestor 7 frisou que a Região tem um potencial muito grande na área educacional, para que somente a UFLA seja parceira. Indagado sobre o que falta para esta estratégia deslanchar na Região, uma vez que até já existe uma política regional e um bom exemplo a ser seguido, ele informou que existe uma certa comodidade por parte das Unidades Operacionais, porque este tipo de parceria representa mais trabalho, o que redundaria em acúmulo de serviço que somado a falta de recursos humanos inibe, novas iniciativas.

Outra vez percebe-se a ausência de um órgão específico que cuide da área educacional da organização, estabelecendo contatos com outras instituições de ensino, propondo e concretizando novos convênios em várias cidades da Região, ampliando o leque de colaboradores assistidos por uma educação complementar.

g) Estrutura física:

A pesquisa constatou que nem todas as frações da PM na Região possuem boas estruturas físicas para a realização de cursos presenciais de capacitação. De acordo com Gestor 5, a grande maioria dos quartéis não dispõe

de estruturas e equipamentos necessários a uma boa formação. Como exemplo, ele cita a falta de um local adequado para aulas de ataque e defesa, que são essenciais durante e após a formação de um policial militar.

“...em tudo que lemos está explícito que temos que capacitar, que a capacitação é uma questão estratégica, mas sempre esbarra-se na questão orçamentária...falta uma cota orçamentária exclusiva para ser gasta com treinamento” (Gestor 5).

Na visão do Gestor 2, em sua maioria, os quartéis da Polícia Militar não possuem estruturas físicas e equipamentos adequadas para uma capacitação com qualidade. Mas ele não acredita que a solução seja investir recursos internos nesta área e sim terceirizar a demanda, aproveitando estruturas já criadas e específicas para a capacitação de recursos humanos. Este posicionamento reforça a idéia de que a parceria com outras instituições é um caminho viável na educação corporativa de uma organização.

O problema da má distribuição dos recursos destinados à educação profissional foi levantado pelo Gestor 3. Segundo ele, as estruturas físicas deixam a desejar na maioria das Regiões e a distribuição dos recursos depende mais do empreendedorismo de determinados gerentes do que de políticas direcionadas. Ao ser indagado sobre o que poderia ser feito para mudar esta realidade, ele respondeu que: *“primeiro deve haver a definição de uma política voltada para essa atividade, pois a PM investe, mas a distribuição não é equitativa e, segundo, tem que haver cobrança de resultados” (Gestor 3)*

Percebe-se pela análise desta limitação, que o fator estrutura é um limitador, porém, a falta de políticas orçamentárias voltadas exclusivamente para educação corporativa é um limitador mais complexo, pois, sem política orçamentária, torna-se quase impossível realizar melhorias estruturais. Nesse

caso, prevalece o empreendedorismo de determinados gerentes, conforme declarou o Gestor 3.

Esta carência reforça o sentimento dos gestores, bem como dos discentes participantes da matriz de realidade/desejo, de desenvolver programas educacionais semipresenciais, em que o policial militar é recolhido ao quartel somente para atividades que não podem ser executadas a distância. Nesta fase do ensino a distância, a internet foi a ferramenta mais ventilada pelos entrevistados e respondentes.

A entrevista com o Gestor 1 reforça esse sentimento. Segundo ele, o ensino a distância por meio de apostilas não permite um controle amplo do aluno pelo professor, ao contrário da internet, que não só permite este controle, mas também oferece um contato *on-line* e direto entre professores e alunos, e entre alunos e os próprios colegas.

A opinião do Gestor 3 acrescentou um item a mais às palavras do Gestor 1, a mesclagem do ensino a distância com o presencial. Esse Gestor não acredita na eficiência do ensino a distância na Corporação aplicado isoladamente, pois segundo ele, *“o compromisso com você mesmo está muito longe de ser alcançado”*. Ele é favorável à modalidade presencial, mas acredita que mesclar as duas modalidades é uma boa alternativa, assim como é realizado com sucesso pela Universidade Federal de Lavras.

O Gestor 7 complementou ainda mais os depoimentos dos demais gestores, ao afirmar que a modalidade a ser utilizada deve variar de acordo com negócio da empresa. Em se tratando de Polícia Militar, ele vê que a modalidade presencial traz inúmeros obstáculos logísticos para sua realização. Por isso, ele acredita que a modalidade semi-presencial seja a ideal para o treinamento complementar na Polícia Militar.

“... hoje não temos condições de trazer toda tropa para quartel. Por isso temos que aproveitar ao máximo o ensino a distância. Hoje não há mais espaço para treinamento 100% presencial.” (Gestor7)

Percebe-se, nos depoimentos, que as soluções para a falta de estruturas físicas e de recursos orçamentários para capacitar todos colaboradores já é de conhecimento dos gestores. Assim como em outras organizações estudadas neste trabalho, o ensino a distância deve ser estimulado e a internet é um poderoso instrumento neste processo. Compete agora aos gestores tornar realidade as soluções que eles tão bem conhecem.

5.4 6ª RPM: novas propostas de educação corporativa surgindo na organização

Conforme Leonard-Barton, citado por Seleme (2000), o processo de geração de conhecimento obedece a fases distintas e a primeira deve ser a identificação dos conhecimentos necessários, para depois reconhecer os pontos internos e externos de geração de conhecimento.

Preocupado em saber quais conhecimentos seus colaboradores internos estavam interessados em adquirir, o Comandante da 6ª RPM, Cel PM José Humberto de Oliveira, em abril de 2004, designou uma comissão formada por oficiais e praças da Região (Comissão nr. 04/2004 – 6ª RPM), com experiência na área de ensino. O objetivo foi avaliar a necessidade de cursos de aprimoramento na Região, basicamente nas modalidades a distância e semi-presencial e, ainda, apresentar sugestões de implantação em curto prazo.

Impedidos, por legislação interna de criar novos cursos, atribuição esta exclusiva da Academia de Polícia Militar e do Estado-Maior da Corporação, a

comissão optou por apresentar um programa de treinamento. O programa inicial proposto pela comissão referiu-se a dois temas específicos: Direitos Humanos e Polícia Comunitária, que constam como objetivos estratégicos da instituição. Com isso, os membros da citada comissão pretendiam propiciar um aprimoramento de recursos humanos em temas relevantes para a organização.

A Polícia Comunitária é uma filosofia e uma estratégia organizacional fundamentada, principalmente, numa parceria entre a população e as instituições de Defesa Social. Tendo em vista que a proposta da polícia comunitária implica numa mudança de paradigma no modo de ser e fazer polícia e, conseqüentemente, numa mudança de postura profissional perante o cidadão, é fundamental que o policial militar moderno conheça a filosofia.

Os Direitos Humanos cumprem uma trajetória de autodeterminação que se firmou na metade do século XX, com a Declaração Universal dos Direitos Humanos. A importância deste tema e sua estreita relação com o desenvolvimento de atitudes presentes em todas as ações policiais, por si só, justificam a necessidade de estendê-lo a todos policiais militares.

Com relação ao funcionamento do curso, a comissão sugeriu a utilização da modalidade semi-presencial, utilizando a internet como ferramenta principal de comunicação. Assim como Meister (1999), a comissão julgou que toda capacitação pode ser ministrada a distância, limitando o recolhimento ou encontro presencial ao mínimo necessário para que o processo de aprendizagem seja satisfatório.

A comissão sugeriu, ainda, turmas de 30 alunos para cada curso, devendo os professores ser policiais militares possuidores do Curso de Professor de Direitos Humanos ou do Curso de Multiplicadores em Polícia Comunitária, requisito este exigido pelo Programa de Disseminação das Doutrinas de Direitos Humanos da Polícia Militar.

No que se refere aos recursos tecnológicos para a capacitação de recursos humanos, a comissão buscou conhecer o sistema Web PM (sistema de gerenciamento de cursos via Internet), quando este ainda estava em desenvolvimento. A comissão não só conheceu o sistema como o julgou ideal para atender às necessidades da organização com relação ao ensino a distância.

O programa de Introdução ao Policiamento Comunitário proposto pela comissão objetivou basicamente fornecer a seus alunos: conhecer a filosofia de polícia comunitária; diferenciar a importância da participação da comunidade na redução da criminalidade; conhecer experiências de policiamento comunitário em alguns países; conhecer a metodologia da polícia orientada para resolução de problemas; aplicar o policiamento comunitário no espaço de sua responsabilidade funcional; compreender o contexto em que se inserem os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP); e conhecer as normas da PMMG que tratam do policiamento comunitário. Para tanto, a Comissão apresentou o seguinte conteúdo programático:

- a) Unidade I: Evolução da polícia no mundo;
- b) Unidade II: Polícia comunitária comparada;
- c) Unidade III: Elementos constitutivos e implicações da Polícia comunitária;
- d) Unidade IV: Polícia orientada para resolução de problemas;
- e) Unidade V: construindo a parceria comunitária;
- f) Unidade VI: A relação entre a polícia comunitária e os direitos humanos;
- g) Unidade VII: Diretriz para produção dos Serviços de segurança pública nr. 04 – Policiamento Comunitário

- h) Unidade VII: Diretriz para a produção de serviços de segurança pública – Nr. 05 – Conselhos Comunitários

O programa de Introdução aos Direitos Humanos proposto pela mesma comissão objetivou fornecer ao aluno: compreender a evolução histórica dos direitos humanos; conhecer e interpretar os principais instrumentos de defesa e proteção os direitos humanos; conhecer seus direitos e deveres como ser humano; conhecer o papel do policial na promoção e proteção dos direitos humanos; conhecer as exigências legais para a atuação do policial; conhecer as principais características dos grupos vulneráveis e minorais e informar e esclarecer pessoas envolvidas em atendimentos no cotidiano profissional sobre os direitos fundamentais do indivíduo. Com isso, a Comissão apresentou a seguinte proposta de conteúdo programático:

- a) Unidade I: Introdução e sensibilização;
- b) Unidade II: Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- c) Unidade III: Grupos vulneráveis e minorias.

O trabalho apresentado pela comissão retrata uma preocupação eminente da instituição em preparar seus colaboradores, para trabalharem dentro das doutrinas estabelecidas internacionalmente pelos direitos humanos e prepará-los para aproximarem-se cada vez mais da comunidade onde atua e reside.

Outra boa iniciativa que retrata a preocupação institucional com o aprimoramento de nível superior, veio da cidade de Itajubá, MG. A 5ª Companhia Independente apresentou uma proposta à 6ª RPM de uma parceria com a Universitas, Centro Universitário de Itajubá, para criação de um curso superior de Tecnólogo em Segurança.

A proposta tem por objetivo preparar o profissional para dominar processos de segurança, atuar na área de organização e gerência de sistemas de

segurança e no controle da qualidade e custos. O curso visa ainda à capacitação técnica e gerencial do profissional para atuar em empresas privadas e órgãos públicos.

Pela proposta, o profissional formado receberia o título de tecnólogo da segurança. Como se vê, o curso atenderia não somente a policiais militares, mas também profissionais civis para atuação no mercado privado.

O processo didático apresentado foi subdividido em formação geral, humana, de gestão, de segurança e de fundamentação jurídica, totalizando 1.728 horas-aula, além das atividades complementares previstas, como monitoria, participação em palestras e atividades de extensão comunitária.

O curso de tecnólogo em segurança seria totalmente presencial e pretende que seu egresso tenha uma formação generalista, humanista e reflexiva. Para tanto, sua metodologia prevê atuações nas áreas de qualidades pessoais, aulas expositivas, aulas práticas, trabalhos em grupos e estudos dirigidos.

A proposta demonstra o interesse de segmentos internos da instituição em parcerias com universidades particulares e a busca de cursos reconhecidos pelo MEC que, atualmente, só podem ser realizados em conjunto com instituições educacionais devidamente reconhecidas.

A pesquisa documental permitiu identificar o registro de um curso virtual desenvolvido na 6ª RPM no ano de 2000, que utilizou um software canadense chamado WebCT como instrumento de gerenciamento do curso. O programa continha três módulos distintos, sendo um curso de introdução à internet, que capacitava o policial militar a navegar na internet e aproveitar os recursos do WebCt. O segundo curso era voltado para área de Direitos Humanos, e seu conteúdo assemelha-se bastante com ao conteúdo proposto pela Comissão nr. 04. O terceiro e último curso do programa possuía um conteúdo programático muito rico, com as principais doutrinas do direito penal

direcionadas à atividade policial militar. O curso teve a duração de 3 meses e contemplou 28 policiais militares, mas teve continuação após seu término.

5.5 O desejo de mudança

Após análise das entrevistas dos gestores, nas quais várias deficiências e limitações foram apontadas na educação corporativa da PMMG, bem como os anseios de mudanças no processo educacional foram manifestados pelos entrevistados, partiu-se para conhecer os anseios daqueles que executam o treinamento (docentes) e daqueles que recebem este treinamento (discentes).

Para tanto, foi aplicada a matriz de realidade/desejo, objetivando um *feedback* sobre o treinamento complementar na 6ª Região da Polícia Militar (6ª RPM), bem como criar uma visão sistêmica sobre o processo e como ele é constituído, a sua aplicabilidade real e como a tropa gostaria que esse treinamento fosse realizado.

5.5.1 O desejo dos discentes

Nunca é demais ressaltar que, nesta fase, participaram 187 respondentes, compreendendo policiais militares de todas Unidades da 6ª RPM.

a) Relação ensino X prática

Observou-se que na categoria referente à relação ensino X prática (Categoria 1 da matriz), teoricamente, a estruturação curricular dos cursos e treinamentos montados apresentam uma grande compatibilidade entre a teoria ministrada e a prática utilizada pelo policial militar em suas funções diárias, mas demonstraram ter um conteúdo teórico excessivo e um período de execução muito curto.

Apesar da teoria ser condizente com a prática, na **realidade** expressada pelos respondentes, constatou-se que uma parcela significativa de alunos não colocou em prática o aprendizado adquirido e que faltaram mecanismos de avaliação do ensino ministrado. As maiores justificativas apresentadas pela não colocação em prática do conhecimento foram a falta de estrutura e participação em treinamentos diversos na área em que o policial militar efetivamente atua.

Literaturas recentes afirmam que é comum ver executivos concluírem programas de treinamento e, ao término, nem mesmo serem capazes de implementar o conhecimento adquirido no dia-a-dia, ou porque não entenderam nada ou porque os programas não correspondem aos objetivos estratégicos da empresa (Teixeira, 2001). No presente estudo, verifica-se que a falha reside nos objetivos estratégicos e no direcionamento do público. Os seminários, as palestras e os cursos são montados sem uma análise do público alvo. Muitos policiais militares são escalados para estes eventos, mas nunca iram ter a oportunidade de colocar em prática o conhecimento teórico adquirido.

Um exemplo dessa falha estratégica é vislumbrado através por meio de algumas observações feitas pelos respondentes, que dão conta de que alguns militares receberam treinamento sobre abordagens policiais, porém, trabalham em atividades administrativas e, por isso, ainda não colocaram em prática o conhecimento adquirido. Por outro lado, policiais militares que atuam em atividades especializadas, como policiamento florestal e rodoviário, não receberam treinamentos de abordagem. Ainda segundo alguns respondentes, este tipo de treinamento privilegia apenas os policiais militares do policiamento ostensivo. Outro exemplo apresentado pelos respondentes foi sobre a realização de um seminário regional, que apresentou o Sistema Integrado de Defesa Social aos policiais militares. Este evento demandou um esforço muito grande por parte da organização, teve custos significativos, exigiu deslocamentos de policiais

militares de várias cidades da Região e a grande queixa dos policiais militares é que somente em 2006 o sistema chegará a 6ª RPM.

O **desejo** dos policiais militares no que tange à relação entre o ensino e a prática, inicialmente, é de que os cursos tenham aplicação imediata no dia-a-dia do policial militar e, em segundo plano, que o tempo destinado a este tipo de treinamento seja melhor distribuído, adequando-se melhor o conteúdo programático à carga-horária prevista.

b) Processo de aprendizagem

Analisando-se os processos de aprendizagem pelo qual são elaborados os treinamentos complementares na 6ª RPM (Categoria 2 da matriz), verificou-se que, na grande maioria, o **processo** é decorrente da necessidade de mudança de comportamento, advindo de novas técnicas ou novas regulamentações de atuação, em que são utilizados o treinamento teórico e o prático para se atingir as mudanças necessárias.

De acordo com as manifestações registradas, na **realidade**, há no treinamento complementar uma supremacia da parte teórica sobre a prática, em que são utilizadas muitas exposições teóricas, por meio de *slides*, comparando-se dados, mostrando-se novas experiências e técnica. Entretanto, ocorre muito pouca aplicabilidade prática.

Os respondentes não se manifestaram contrários a esta grande quantidade teórica de ensinamentos, porém, entendem que grande parte dessa teoria poderia ser ministrada a distância, sem a necessidade de deslocamentos e despesas, o que vai ao encontro da opinião dos gestores que foram entrevistados nesta pesquisa. Eles consideram viável também o aumento de ensinamentos práticos nas atividades de treinamento complementar desenvolvidas, sendo estas de caráter estritamente presencial.

c) Recursos materiais

O **processo** que compõe a utilização de recursos materiais na realização de treinamento complementar (Categoria 3 da matriz) é quase todo interno. As instalações físicas dos quartéis sede das Unidades Operacionais normalmente estão preparadas para atender à demanda. Os recursos eletrônicos utilizados são os convencionais, TV, vídeo, retro-projetor e, em alguns casos, projetores multimídia. Sempre que o treinamento gera algum tipo de deslocamento que ultrapasse os limites da fração em que o policial militar trabalha, é prevista uma diária para cobrir gastos com estadia e alimentação. Nos casos em que a sede de realização de treinamento possui alojamentos, estes são disponibilizados aos alunos.

Na **realidade**, verificou-se que a Polícia Militar utiliza de forma inteligente inúmeras parcerias com universidades, faculdades e outras empresas, visando dar uma melhor estrutura ao pessoal que participa de algumas modalidades de treinamento complementar. As diárias de viagens normalmente não são pagas com antecedência, obrigando o aluno a utilizar recursos próprios até ser ressarcido.

Os respondentes manifestaram seu descontentamento com os alojamentos que são disponibilizados nos treinamentos, em que há necessidade de recolhimento da tropa. Eles gostariam também de partir para estes treinamentos já com as diárias alusivas ao evento, evitando-se, dessa forma, a utilização de recursos próprios.

d) Cliente

O público alvo do treinamento complementar na 6ª RPM (Categoria 4 da matriz) é basicamente formado por oficiais e praças, porém, em suas programações não há previsão de atingimento de todo universo e também não se

percebe a preocupação com a periodicidade dos cursos ou programas de treinamento.

A pesquisa mostrou que, recentemente, a Região, cumprindo programa elaborado pelo Estado Maior da Polícia Militar, realizou algumas modalidades de treinamento complementar que atingiram também a comunidade, ou seja, extrapolando os muros dos quartéis. Dentre os cursos que atingiram a comunidade, destaca-se o Curso de Capacitação para Líderes Comunitários, que objetivou dar noções de polícia comunitária a cidadãos comuns, preparando-os para exercer lideranças na sua comunidade no campo da segurança pública. Esta iniciativa demonstra a capacidade da organização de se encaixar dentro da tipologia “público externo ampliado”, termo cunhado por Alperstedt (2001), e de atingir seus colaboradores externos com cursos de capacitação, dentro da missão e metas organizacionais.

O grande anseio dos respondentes é uma maior ampliação no número de vagas nos cursos já existentes e a criação de novos cursos e programas que atinjam um número maior de policiais militares.

e) Professores

Analisando-se o **processo** de emprego do corpo docente (Categoria 5 da matriz) dos treinamentos complementares na 6ª RPM, verifica-se que, em sua grande maioria, ele é formado por oficiais e praças da corporação.

Constatou-se que os oficiais e praças empregados no treinamento complementar possuem capacitação na área que lecionam e que, em algumas disciplinas, como defesa pessoal e direitos humanos, o número de instrutores capacitados é insuficiente para atender à demanda. Registraram-se algumas participações de professores civis em matérias que fogem o alcance militar, principalmente em seminários e palestras.

A tropa deseja um maior aproveitamento de professores externos, que tenham experiência comprovada em determinados temas de interesse e que os instrutores internos designados como professores sejam realmente os melhores naquela área de atuação. Estes anseios revelaram que os instrutores, muitas vezes, são escolhidos pela sua atual função e não pela sua capacitação anterior, bagagem e conhecimento adquiridos ao longo de sua vida profissional.

f) Parcerias com outras entidades

No **processo** de realização de parcerias (Categoria 6 da matriz), percebe-se que, nos treinamentos elaborados pelo Estado Maior da Polícia, os convênios são realizados pelo Comando Geral da Corporação, destacando-se os convênios com outros órgãos do sistema de defesa social e com a própria Secretaria Nacional de Segurança Pública.

O que pode ser observado na **realidade** é que, paralelamente ao Comando Geral, as Unidades Operacionais da 6ª RPM buscam parcerias por meio de convênios com universidades, faculdades e outras instituições.

Assim como o Gestor 7, os respondentes sentem a necessidade de que esta estratégia de parceria seja ampliada na Região, para que um número maior de policiais militares possa ser beneficiado.

g) Certificação

O **processo** de certificação (Categoria 7 da matriz) dos cursos, seminários e outros eventos classificados como treinamento complementar é totalmente interno, sem registro de reconhecimento pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Há registro de policiais militares possuidores de cursos de especialização com certificados de cursos reconhecidos pelo MEC, dentro da modalidade de treinamento complementar. Porém, estes cursos foram realizados em

universidades parceiras, que disponibilizam cursos de especialização ou aperfeiçoamento a policiais militares.

A grande maioria dos respondentes que participaram dessa pesquisa, não demonstrou preocupação com o não reconhecimento dos cursos pelo MEC, preocupando-se mais com o conteúdo e aplicabilidade do mesmo em suas funções.

h) Capacidade de produzir mudanças de comportamento

De acordo com as doutrinas que normatizam o treinamento complementar na Polícia Militar, os cursos e treinamentos devem, acima de tudo, produzir mudanças de comportamento nos policiais militares que a eles são submetidos. Essa mudança pode ocorrer no âmbito técnico, humano ou conceitual (Categoria 8 da matriz).

Analisando-se a **realidade** demonstrada pelo universo em questão, percebe-se que os cursos e treinamentos complementares, em sua maioria, não provocam as mudanças comportamentais para os quais foram criados. Essa parcela significativa de policiais militares que não perceberam mudanças decorre em muito, daquela mesma parcela, também significativa, de policiais militares treinados que não tiveram a oportunidade de colocar o conhecimento em prática e não foram sequer avaliados.

Nos casos em que se registrou algum tipo de mudança, percebe-se que ela ocorreu mais no âmbito conceitual, em face da supremacia do conhecimento teórico sobre o prático, já destacado nesta análise.

Mais uma vez, essa categoria apontou o anseio dos policiais militares em criar mecanismos que permitam-lhes colocarem em prática o conhecimento adquirido, imediatamente após o treinamento. Vislumbra-se, ainda, a necessidade de que os cursos tenham um programa que estabeleça de forma

clara os objetivos, os prazos, os conteúdos e, principalmente, a sua periodicidade. Verificou-se que, em muitos casos, para o curso realizado hoje, que atingiu cerca de 30 policiais militares, não há nenhuma previsão de ocorrer novamente, privando outros policiais de alcançarem este conhecimento. A tropa se mostrou também favorável à criação de mecanismos que permitam avaliar se o aluno realmente absorveu o conhecimento ministrado.

O Quadro 5 traz um resumo dos principais pontos que puderam ser captados e traduzidos, de forma tal que representassem a opinião dos respondentes que submeteram-se a esta técnica.

QUADRO 5 Matriz realidade x desejo do treinamento complementar na 6ª RPM – Corpo discente

CATEGORIA	PROCESSO	REALIDADE	DESEJO
1) Relação ensino X prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar compatibilidade entre a teoria e a prática; 2. treinamentos muito rápidos; 3. muito conteúdo e pouco tempo para a realização do treinamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há uma parcela significativa de alunos que não colocaram em prática o aprendido; 2. falta de mecanismos de avaliação; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicação imediata do conhecimento; 2. adequação do tempo destinado ao treinamento à carga-horária;
2) Processo de aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provocado por necessidade de mudanças; 2. treinamento técnico (prática); 3. treinamento conceitual (teórico) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supremacia da parte teórica sobre a prática; 2. muitas exposições teóricas, comparando dados, ensinando novas experiências e técnicas e pouca aplicabilidade prática. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grande parte da teoria seja ministrada a distância; 2. aumento da parte prática e inclusão nos casos em que são totalmente teóricos

“...continua...”

“QUADRO 5, Cont.”

<p>3) Recursos materiais</p>	<p>1. Normalmente utilizam-se instalações físicas dos quartéis para treinamento e alojamento; 2. utilização de equipamentos eletrônicos convencionais; 3. previsões de diárias para cobrir despesas</p>	<p>1. Em muitos casos buscam parcerias, principalmente quanto a locais de realização do treinamento; 2. retroprojetores, TV, vídeos e em alguns casos projetores de multimídia; 3. nem sempre as diárias são pagas antes da realização dos cursos.</p>	<p>1. Melhoria dos alojamentos; 2. pagamento antecipado de diárias integrais.</p>
<p>4) Cliente</p>	<p>1. Em sua grande maioria formada por policiais militares; 2. não atinge a todos policiais militares</p>	<p>1. Recentemente registrou-se a implantação de alguns cursos voltados para a comunidade 2. a falta de recursos logísticos impede o aumento do público atingido;</p>	<p>1. Ampliação das vagas aumentando-se o acesso dos policiais militares ao treinamento complementar.</p>

“...continua...”

“QUADRO 5, Cont.”

<p>5) Professores</p>	<p>1. Em sua grande maioria formada por oficiais e praças da instituição</p>	<p>1. Normalmente, os professores ou instrutores dos treinamentos complementares são PMs com algum tipo de capacitação na área, e que funcionam como multiplicadores;</p> <p>2. em muitos casos o número de instrutores capacitados é insuficiente para atender à demanda;</p> <p>3. professores civis ou de outros órgãos são convocados para assuntos mais específicos.</p>	<p>1. Maior emprego de professores civis e de outros órgãos;</p> <p>2. utilização de instrutores PM que realmente são referências no tema do curso.</p>
<p>6) Parceria com outras entidades</p>	<p>1. Ocorre através do Comando Geral, normalmente com outros órgãos do sistema de defesa social;</p>	<p>1. Algumas Unidades realizam convênios locais, com universidades, SENAC, SESI e outras instituições.</p>	<p>1. Aumento de parcerias na Região</p>

“...continua...”

“QUADRO 5, Cont.”

<p>7) Certificação</p>	<p>1. Normalmente a certificação é concedida apenas pela PM e não há reconhecimento do MEC;</p>	<p>1. Em eventos em que há parcerias, normalmente o certificado é expedido pelos parceiros; 2. cursos reconhecidos pelo MEC são apenas aqueles realizados mediante convênio com instituições tradicionais de ensino.</p>	<p>1. Uma parte significativa manifestou desejo dos cursos possuírem uma certificação reconhecida; 2. mas a grande maioria não tem essa preocupação imediata.</p>
<p>8) Capacidade de produzir mudança de comportamento</p>	<p>1. Os treinamentos complementares na PM têm por objetivo produzir mudanças de comportamentos, quer sejam técnicas, humanas ou conceituais nos discentes.</p>	<p>1. Em sua grande maioria, os treinamentos não provocaram as mudanças de comportamento desejadas; 2. nos casos em ocorreu mudança há um maior registro de mudança conceitual, em face da supremacia do treinamento teórico sobre o prático.</p>	<p>1. Colocação imediata do conhecimento adquirido em prática; 2. criar seqüências de treinamento, que permitam uma continuidade da capacitação; 3. criar uma periodicidade para os cursos existentes. 4. criar mecanismo de avaliação do conhecimento adquirido.</p>

5.5.2 O desejo dos docentes

Nesta fase da pesquisa, a matriz realidade/desejo foi aplicada naqueles oficiais e praças da 6ª RPM que, no período de janeiro a setembro de 2004, foram responsáveis diretos pela operacionalização de algum tipo de treinamento complementar na Região, totalizando 26 respondentes. Cabe ressaltar que, mesmo sendo docentes, de alguma forma eles também já foram discentes, pois a Corporação utiliza o método de multiplicação de conhecimento para difundir o conhecimento interno, no qual um profissional é treinado para capacitar outros militares, que vão tornando-se multiplicadores desse conhecimento. O grande problema desta modalidade, conforme já observado durante as entrevistas com gestores, é que à medida que este conhecimento vai se multiplicando, perde um pouco de sua qualidade.

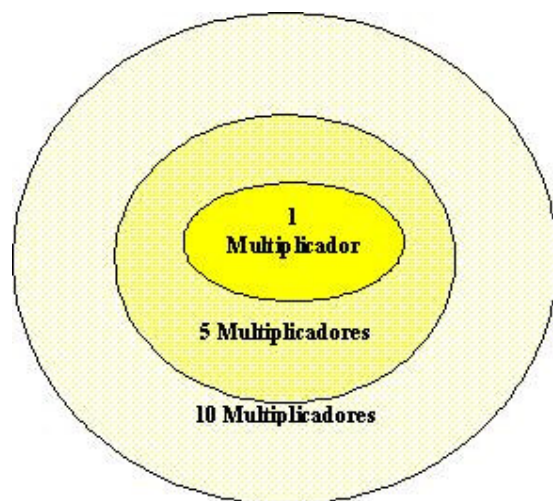


FIGURA 7 Processo de multiplicação do conhecimento na PMMG

A Figura 7 procura ilustrar o processo de conhecimento por multiplicação adotado pela PMMG. Um multiplicador é convocado a participar de algum treinamento em Belo Horizonte, MG, para adquirir novos conhecimentos e ser o multiplicador do novo conhecimento em sua Região. Após o treinamento, ele retorna à sua Região e vai transmitir o

conhecimento a novos multiplicadores de cada Unidade Operacional. Estes multiplicadores de Unidade Operacional formarão novos multiplicadores dentro de sua própria Unidade, até que o novo conhecimento atinja um número máximo de policiais militares. Porém, conforme representado pelas cores na Figura 7, a cada ciclo, a qualidade vai diminuindo.

a) Relação ensino X prática

Observou-se que esta categoria manteve-se inalterada em relação aos discentes, quanto ao **processo**, ou seja, teoricamente, a formatação dos treinamentos apresenta uma grande compatibilidade entre a teoria ministrada, mas na prática, na maioria das vezes, essa compatibilidade não é utilizada pelo policial militar em suas funções diárias. Além disso, os conteúdos programáticos são muito extensos e com um período de capacitação muito curto.

Analisando-se a **realidade**, verifica-se uma diferença crucial em relação aos discentes, pois este universo pesquisado demonstrou que a grande maioria colocou em prática o aprendizado adquirido. Este fenômeno pode ser explicado pelo fato de grande parte destes gestores ter recebido algum tipo de treinamento para serem multiplicadores deste conhecimento dentro da Região e, obrigatoriamente, tiveram que colocar em prática os ensinamentos recebidos. Assim como os discentes, este grupo destacou a falta mecanismos de avaliação do ensino ministrado.

O **desejo** desses policiais militares, no que tange à relação entre o ensino e a prática, é a criação de mecanismos que tornem mais ágil a disseminação do conhecimento no seio da tropa. Anseiam também que, ao final de cada treinamento, a sua aplicação seja imediata e, ainda, que o tempo destinado a este tipo de treinamento seja mais bem distribuído, adequando-se melhor o conteúdo programático à carga-horária prevista. Também os discentes manifestaram estes dois últimos desejos.

b) Processo de aprendizagem

No que diz respeito ao processo de aprendizagem que compõe o treinamento complementar na 6ª RPM, verificou-se também que, na maioria

o **processo** é decorrência da necessidade de mudança na forma de atuação do policial militar, diante de alguma ação. No processo de aprendizagem desse grupo de respondentes, observou-se a inserção de conhecimentos educacionais doutrinários (normas internas de funcionamento ou regulamentação de cursos ou treinamentos), o que não foram citados pelo outro grupo (discentes). Essa nova inserção ocorre em consequência do nível muito maior de capacitação deste grupo em questão, bem como pela sua responsabilidade em reproduzir o conhecimento adquirido.

De acordo com as manifestações registradas, conclui-se um ligeiro aumento na parte prática, porém, prevalece a supremacia da parte teórica, baseada em exposições teóricas, por meio de *slides*, comparação de dados, mostrando-se novas experiências e técnicas, com pouca aplicabilidade prática.

Os docentes manifestaram o **desejo** de aumentar os ensinamentos práticos nas atividades de treinamento complementar desenvolvidas, de que se criem mecanismos que avaliem a relação custo benefício antes de se programar um novo curso, bem como a necessidade de programas que permitam estabelecer uma certa periodicidade para os cursos e seminários dos treinamentos complementares.

c) Recursos materiais

O **processo** de previsão de recursos materiais na realização de treinamento complementar não apresentou diferenças em relação aos discentes, mesmo porque os ambientes de treinamentos são os mesmos para os dois grupos. Ou seja, ele é quase todo interno, com instalações físicas dentro dos quartéis para a realização do treinamento e a utilização de equipamentos eletrônicos convencionais, com previsões de diárias de viagens quando necessário.

Na **realidade** apresentada por este grupo, em nada divergiu dos discentes, pois conforme já foi dito, o ambiente é o mesmo.

O **desejo** dos docentes também não difere dos discentes, no que tange a receberem suas diárias com antecedência. Mas, neste grupo, surge a

viabilidade de utilização da internet como uma forma eficiente de repasse do conhecimento teórico que, segundo eles, reduziria os custos com treinamentos, evitaria recolhimentos em excesso da tropa para treinar e permitiria que o conhecimento chegasse ao aluno em qualquer parte da Região, evitando-se que ele tenha que deslocar-se.

c) Cliente

Também para este grupo, o público alvo do treinamento complementar na 6ª RPM é basicamente formado por oficiais e praças, e não se registrou a existência de um programa capaz de atingir a todos segmentos.

Na **realidade**, estes docentes foram preparados para serem multiplicadores de doutrinas estratégicas da Corporação, tais como policiamento comunitário, participação comunitária e direitos humanos ou, ainda, serem os gerentes operacionais desses treinamentos em suas unidades. Mas, mesmo assim, não há previsão de programas que atinjam todos colaboradores internos e nem os colaboradores externos.

Os docentes anseiam que o número de multiplicadores seja aumentado nestas áreas, pois temem que o número de oficiais e praças capacitados a ministrar estas matérias permanece inalterado por longos anos, como ocorreu com a capacitação de instrutores de tiro na corporação, que há mais de 10 anos não sofre alterações.

d) Professores

Analisando-se o **processo** de emprego do corpo docente dos treinamentos complementares na 6ª RPM, verificou-se que, ele é formado principalmente por oficiais e praças da corporação, mas percebeu-se neste nível, uma participação maior de civis nos treinamentos a eles destinados.

Constatou-se que há uma grande preocupação em se utilizar oficiais e praças realmente capacitados, bem como envolver os gerentes *top* de linha (comandantes) no processo de capacitação. A participação de professores civis é bem mais significativa entre esse grupo e, a receptividade a eles é tão boa quanto entre os discentes.

Os docentes possuem o mesmo **desejo** do outro grupo, ou seja, emprego maior de professores externos à corporação, e que os instrutores internos designados como professores sejam realmente os melhores naquela área de atuação.

e) Parcerias com outras entidades

Não se registrou mudança em relação ao **processo** de realização de parcerias, ou seja, nos treinamentos elaborados pelo Estado Maior da Polícia, os convênios são realizados pelo Comando Geral da corporação, com a participação de outros órgãos do sistema de defesa social e com a própria Secretaria Nacional de Segurança Pública.

Nas Unidades Operacionais, a **realidade** também é a mesma que para o grupo de discentes respondentes, ou seja, os gestores manifestaram que estão sempre em busca de novas parcerias através de convênios com universidades, faculdades e outras instituições. Porém, o único resultado prático obtido até o momento foi com a Universidade Federal de Lavras.

Os docentes também almejam que esta estratégia de parceria seja ampliada na Região, para que um número maior de policiais militares possa ser beneficiado. Porém, esta técnica não permitiu avaliar porque este anseio não é preenchido, uma vez que eles são os gestores.

f) Certificação

O **processo** de certificação dos cursos, seminários e outros eventos classificados como treinamento complementar, também não sofreu mudança em relação aos discentes; são totalmente internos e sem registro de reconhecimento pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Por outro lado, neste grupo identificou-se uma grande parcela de respondentes com cursos externos e reconhecidos pelo MEC.

Nesse grupo, o **desejo** pelo reconhecimento do curso e seu aproveitamento em outras áreas do conhecimento é mais latente, e os gestores sugerem que o conteúdo programático e a carga-horária dos cursos sejam impressos no verso dos certificados.

g) Capacidade de produzir mudanças de comportamento

O **processo** de produzir mudanças de comportamento é comum aos gestores e discentes. Porém, no caso dos gestores, além de sofrerem mudanças, estes respondentes têm a missão de fazer com que ela aconteça.

Analisando-se a **realidade** demonstrada pelo universo em questão, percebe-se que os cursos e treinamentos complementares, na maioria, provocaram mudanças de comportamentos dos docentes, quando estes eram discentes e que estas mudanças ocorrem mais no âmbito técnico e humano. A análise dos dados permitiu comprovar que essa significativa mudança comportamental ocorreu em razão da maior oportunidade dada a este grupo de colocar em prática o conhecimento adquirido, repassando-o a outros policiais militares.

Neste grupo ficou também latente a vontade de que os conhecimentos transmitidos nos treinamentos complementares sejam colocados em prática imediatamente após adquiridos. Vislumbrou-se também a necessidade de que os cursos tenham um programa que estabeleça de forma clara seus objetivos, prazos, conteúdos e, principalmente, sua periodicidade. A preocupação com a necessidade de se criar mecanismos que permitam avaliar se o aluno realmente absorveu o conhecimento ministrado ficou ainda mais acentuada neste grupo.

O Quadro 6 traz em resumo os principais pontos que puderam ser captados e traduzidos, de tal forma que representasse a opinião da grande maioria dos docentes.

QUADRO 6: Matriz realidade x desejo do treinamento complementar na 6ª RPM – Gestores

Variável	PROCESSO	REALIDADE	DESEJO
1) Relação ensino X prática	1. Apresenta compatibilidade entre a teoria e a prática; 2. treinamentos muito rápidos.	1. A parcela de alunos que colocaram em prática o aprendizado é muito significativa; 1.2 falta de mecanismos de avaliação.	1. Criar mecanismo para que o conhecimento seja difundido mais rapidamente dentro da instituição; 1.2 aplicação imediata do conhecimento; 1.3 aumento da carga-horária.
2) Processo de aprendizagem	1. Treinamento técnico (prática); 2. treinamento conceitual e doutrinário (teórico).	1. Crescimento da parte prática, mas com ligeira supremacia da parte teórica; 2. exposições teóricas, comparação de dados, inserção de novas técnicas; 3. aumento da aplicabilidade prática.	1. Aumento da parte prática; 2. pré-avaliação custo benefício antes da implantação de um treinamento; 3. maior periodicidade dos cursos.

“...continua...”

“QUADRO 6, Cont.”

3) Recursos materiais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalações físicas dos quartéis para treinamento e alojamento; 2. utilização de equipamentos eletrônicos convencionais; 3. previsões de diárias para cobrir despesas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em muitos casos, buscam parcerias, principalmente quanto a locais de realização do treinamento; 2. retroprojetores, TV, vídeos e em alguns casos, projetores de multimídia; 3. nem sempre as diárias são pagas antes da realização dos cursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagamento antecipado de diárias integrais; 2. utilização da Internet em parte do processo de aprendizagem;
4) Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em sua grande maioria, formada por policiais militares; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamentos voltados a gestores ou multiplicadores do conhecimento dentro da instituição. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento do número de multiplicadores.

“...continua...”

“QUADRO 6, Cont.”

5) Professores	1. Formada por oficiais e praças da instituição, além de professores civis	1. Neste nível de público, percebe-se uma maior utilização de professores civis ou de outros.	1. Maior emprego de professores civis e de outros órgãos; 2. utilização de instrutores PM que realmente dominam o assunto.
6) Parceria com outras entidades	1. Ocorre através do Comando Geral, normalmente com outros órgãos do sistema de defesa social.	1. Algumas Unidades realizam convênios locais, com universidades, SENAC, SESI, SEBRAE e outras instituições.	1. Aumento de parcerias na Região.
7) Certificação	1. Normalmente, a certificação é concedida apenas pela PM e não há reconhecimento pelo MEC.	1. Em eventos em que há parcerias, certificado é expedido pelos parceiros; 2. Cursos reconhecidos pelo MEC são realizados mediante convênio com instituições tradicionais; 3. Nº significativo de gestores com cursos reconhecidos.	1. Percebe-se uma maior preocupação com o reconhecimento dos certificados pelo MEC; 2. impressão do conteúdo programático no verso do certificado.

“...continua...”

“QUADRO 6, Cont.”

<p>8) Capacidade de produzir mudança de comportamento</p>	<p>1. Os treinamentos complementares na PM têm por objetivo produzir mudanças de comportamentos, quer sejam técnicas, humanas ou conceituais nos discentes.</p>	<p>1. Os treinamentos provocaram mudanças mais técnicas e humanas.</p>	<p>1. Colocação imediata do conhecimento adquirido em prática; 2. criar seqüências de treinamento, que permita uma continuidade da capacitação; 3. criar uma periodicidade para os cursos existentes; 4. criar mecanismo de avaliação do conhecimento adquirido.</p>
---	---	--	---

5.5.3 Outras conclusões retiradas da Matriz Realidade X Desejo

Algumas observações captadas durante a aplicação desta técnica merecem uma atenção especial. A centralização do treinamento normalmente nas sedes das Unidades Operacionais é a primeira delas, pois se observou que esta estratégia tem prejudicado o aproveitamento, dificultado a vida particular do policial militar, tornando-se fator de desmotivação para o aluno. Vejam alguns relatos: “*A grande distância dos locais de realização dos treinamentos é fator de desmotivação para quem participa*” (PM-131).

A técnica permitiu ainda verificar algumas áreas do conhecimento das quais a tropa se sente carente de conhecimento e, dentre elas, destacaram-se as matérias voltadas a polícia comunitária, direitos humanos, informática, relações humanas e direito penal, conforme relatos a seguir. “*A PM deve explorar mais matérias relativas ao Direito, pois nossa tropa está com um nível muito baixo de conhecimento nesta área*” (PM – 50). “*Necessitamos de treinamento em informática, de computadores e equipamentos, além de cursos na área de relação humana para minimizar os efeitos da hierarquia*” (PM-03). “*Precisamos de mais conhecimento sobre Polícia Comunitária, identidade organizacional e relacionamento com imprensa*” (PM -15).

A concentração de modelos de treinamento na Academia de Polícia Militar em Belo Horizonte recebeu crítica quanto à formatação dos modelos que são voltados para a tropa que serve na capital, sem nenhuma adaptação à realidade interiorana. “*O treinamento que participei foi montado dentro da realidade da capital. Seria interessante se ele fosse adaptado à nossa realidade*” (PM-26). “*A realidade do interior difere da capital, mas a didática dos treinamentos é toda baseada na capital*” (PM-126).

Houve manifestações relativas à falta de reconhecimento interno por parte da instituição para com os policiais militares que estão sempre buscando

uma melhor capacitação técnica, sendo destacada a falta de critérios para premiar esses policiais no momento da promoção. “*Seria interessante incentivar o PM a participar de cursos voluntariamente, tendo avaliações periódicas, pontuando sua ficha de promoção*” (PM – 05).

6 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA PROPOSIÇÃO ESTRATÉGICA PARA A PMMG

Apresentar uma proposta para uma mudança em toda estrutura da Polícia Militar de Minas Gerais, no que tange o aspecto do treinamento complementar, não seria recomendável sem antes comparar e analisar o novo modelo em estrutura menor.

Peter Senge (2004, p. 61) defende a tese de que as deficiências de aprendizagem podem ser observadas mais facilmente em pequenos laboratórios, *“um microcosmo do funcionamento da organização verdadeira, onde podemos perceber as conseqüências das nossas decisões com mais clareza do que seria possível nas organizações do mundo real”*.

O “microcosmo” escolhido foi a 6ª RPM, uma unidade de nível estratégico dentro da corporação e que, nos últimos anos, vem adotando gestões modernas de administração. Acredita-se que este microcosmo permitirá perceber as conseqüências das decisões de maneira mais próxima da realidade.

A proposta a ser apresentada baseou-se na concepção de Teixeira (2001) e não se preocupou apenas com o fator “qualificar”, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores da organização possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho.

O atual estágio do treinamento complementar, fonte de estudo desta pesquisa, mostrou-se enquadrar dentro de uma metodologia de aprender ouvindo. O novo modelo, mais perto do paradigma de aprendizagem do século XXI, sugere uma metodologia voltada para o aprender agindo.

A proposta desta pesquisa tomou como base os dez componentes fundamentais do projeto de uma universidade corporativa, criados por Meister (1999), que englobam as fases a serem percorridas para sua implantação. A universidade proposta neste estudo recebeu o nome de Universidade Corporativa de Segurança Pública (UCSP). Dessa forma, buscou-se acrescentar aos Dez Componentes de Meister, os objetivos, a modalidade de ensino a ser adotada, os princípios que a regem e a sua tipologia, e, assim, atender por completo os objetivos da pesquisa.

Aliadas às componentes fundamentais de Meister, buscou-se conciliar as melhores práticas dentre as universidades corporativas estudadas nesta pesquisa e os elementos da teoria apresentados para capital intelectual, aprendizagem organizacional e universidade corporativa, objetivando superar as dificuldades existentes no treinamento complementar na 6ª RPM e propondo uma nova forma de abordar a aprendizagem organizacional dentro da PMMG. A Figura 7 apresenta a proposta conclusiva do presente trabalho. Nos próximos subitens serão descritos os catorze componentes apresentados como elementos de todo o processo de estruturação da Universidade Corporativa de Segurança Pública.

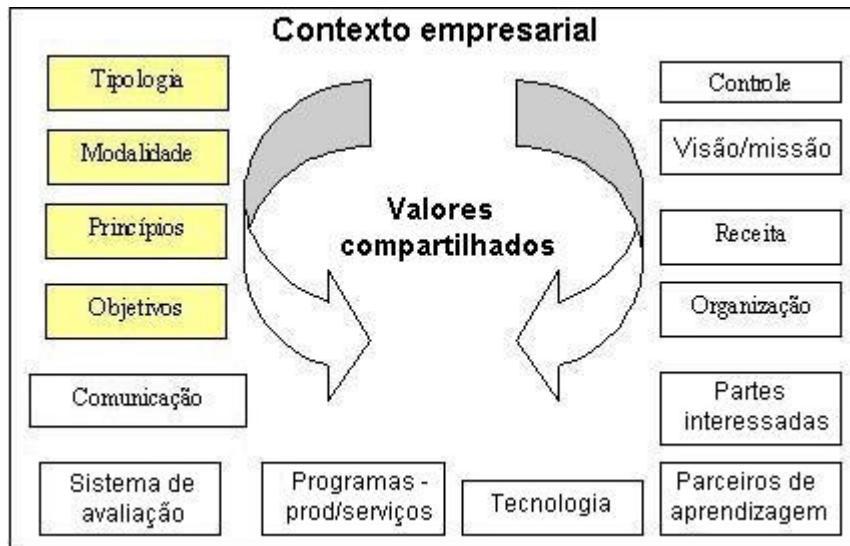


FIGURA 7 Catorze componentes fundamentais da UCSP

Fonte: Adaptado de Meister (1999)

6.1 O controle

Definir o órgão controlador é a premissa básica para dar início à implantação de uma universidade corporativa. A pesquisa nos mostra que ela deve ser representada pela sua cúpula e os gerentes dos mais altos escalões devem ter envolvimento total na sua administração, bem como na execução dos cursos e treinamentos.

Conforme defende Teixeira (2001), embora a cúpula da empresa deva ser inserida no controle, para que a Universidade Corporativa se torne um sistema, é necessário também um envolvimento dos gerentes em níveis intermediários, desenvolvendo uma visão compartilhada da universidade.

Dessa forma, buscou-se uma estrutura para a UCSP, em que não somente o Comandante Regional estivesse na direção, mas todos os comandantes de Unidade Operacional, dividindo juntos as responsabilidades

pela sua implantação e sucesso, e compartilhando as mesmas visões estratégicas (Figura 8).

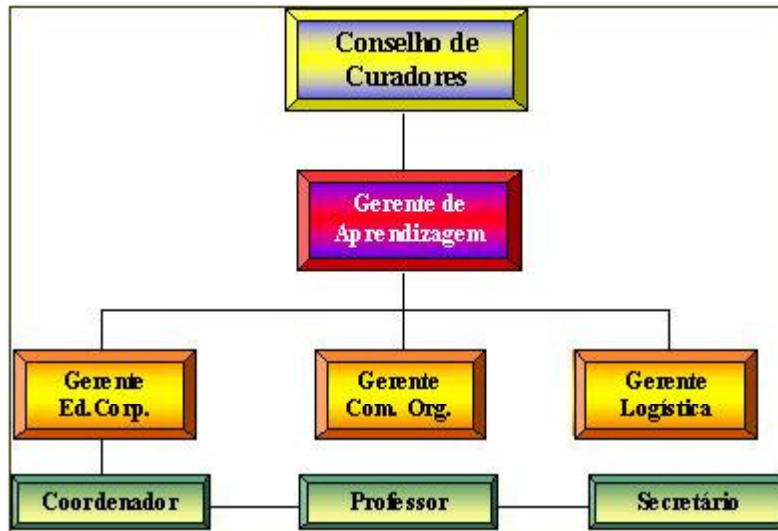


FIGURA 8 Estrutura organizacional da UCSP/6ª RPM

Assim, a Universidade Corporativa da Segurança Pública deve ser composta por um Conselho de Curadores (CC), formado pelo comandante da 6ª RPM e os seis comandantes de áreas que compõem a estrutura da Região.

O Conselho de Curadores será o órgão máximo da UCSP e se responsabilizará pela aprovação de programas de treinamentos propostos para Região, estabelecimentos de metas educacionais e controle do treinamento complementar na 6ª RPM por meio dos relatórios do sistema de avaliação, além de decidir sobre processos administrativos derivados de falhas nos programas e treinamentos.

Diretamente ligado ao Conselho Curador, tem-se a figura do Gerente de Aprendizagem (GA), que identificará e priorizará as necessidades de aprendizagem, repassando os programas previamente formatados para o CC.

Competirá também ao GA incentivar a criação de propostas de novos programas por parte dos colaboradores internos, manter contatos com instituições de ensino tradicionais, empresas privadas e outros órgãos, visando parcerias para a realização dos programas aprovados e encaminhar ao CC os processos administrativos advindos de falhas nos programas e treinamentos. Na UCSP, o cargo de Gerente de Aprendizagem será de exclusividade do Chefe do Estado Maior da 6ª RPM.

Subordinados ao GA estarão os Gerentes de Educação Corporativa (GEC), o Gerente de Comunicação Organizacional (GCO) e o Gerente de Logística (GL), que serão, respectivamente, o gerente de recursos humanos, o gerente de comunicação organizacional e o gerente de logística, todos da 6ª Região da Polícia Militar.

Competirá ao GEC coordenar a execução de todos programas em andamento, controlar a participação dos alunos nos treinamentos, apresentar relatórios dos sistemas (níveis I, II e II) de avaliação periodicamente ao CC, analisar as propostas de programas e pesquisas, repassando-as ao GA, identificar público interessado/necessitado de treinamento, preparar as designações de coordenadores, secretários, professores e ou palestrantes dos programas de treinamentos para assinatura do comandante da 6ª RPM adotar medidas administrativas com relação a possíveis falhas nos programas e treinamento, comunicando imediatamente o GA e, ainda, controlar os temas de interesse da Região em pesquisas científicas, distribuindo-os aos policiais militares matriculados em cursos de especialização.

O GCO será o responsável pela divulgação da imagem, produtos e serviços da UCSP, sua missão, visão e valores, dentro e fora da instituição. Competirá também ao GCO, todas as atribuições previstas para o GEC, quando os cursos e treinamentos forem destinados ao público externo. Os programas e

treinamentos complementares que envolverem público externo e interno serão de responsabilidade do GEC e do GCO, cada um dentro de suas atribuições.

A previsão de gastos orçamentários destinados à realização dos programas de treinamento, incluindo despesas com transporte, alimentação e acomodação será responsabilidade do GL. Competirá ainda ao GL a formalização de convênios e parcerias com instituições de ensino tradicional, empresas públicas e outros órgãos, visando atender às necessidades dos programas de treinamento, bem como a análise de custo/benefício de cada programa (nível 4 de avaliação), remetendo-o ao CC em um prazo máximo de 30 dias após a conclusão do programa.

Para cada programa interno haverá um coordenador, um secretário, e quantos professores/palestrantes forem necessários, cujas atribuições serão definidas dentro de cada programa de treinamento elaborado. Os programas atenderão às necessidades básicas de capacitação dos colaboradores internos da 6ª RPM (público interno), podendo ser estendidos ao público externo restrito (outras Regiões da Polícia Militar e parceiros), bem como ao público externo irrestrito (comunidade), de forma a atender toda a cadeia de valor da Região.

6.2 Missão e visão

A missão deve ser interpretada como a razão de existir da organização e, com isso, deve delimitar as atividades dentro do espaço que ela deseja ocupar. Ao apresentar uma proposta de missão para UCSP, tomou-se o cuidado de direcioná-la ao atendimento das necessidades dos clientes e não dos produtos.

Dessa forma, analisou-se não somente a missão das universidades corporativas estudadas nesta pesquisa, mas também a missão institucional da

própria Polícia Militar de Minas Gerais, dentro de um contexto ainda maior, que é o reflexo dessa própria missão dentro da comunidade na qual ela é inserida.

Assim, optou-se por estabelecer-se a seguinte missão para a Universidade Corporativa de Segurança Pública: **proporcionar uma educação continuada de qualidade, que permita a seus colaboradores internos e externos atuarem com eficiência e eficácia na proteção da vida, redução do crime e do medo que ele acarreta, dentro dos aspectos legais.**

Com isso, buscou-se, de forma clara e realista, refletir as competências da Polícia Militar e reforçar o dispositivo constitucional que afirma que segurança pública é dever do Estado, mas também direito e obrigação de todos.

A visão de futuro, por sua vez, é utilizada normalmente para designar uma situação futura desejada. As palavras que compõem uma visão de futuro devem denotar a noção daquilo que a organização deseja alcançar em última análise, mesmo sabendo que isso não aconteça por si só.

Como ela dificilmente é alcançada por si só, é imprescindível estimular os funcionários a utilizarem essa visão, concentrando-se nas vantagens estratégicas e utilizando essa vantagem como critério para tomada de decisões. Ela tem que ser vista com desafio, para que funcione como fator motivacional, que levará os servidores a buscá-la constantemente. Mais uma vez, buscou-se aliar as visões analisadas em outras universidades com a própria visão de futuro que a Polícia Militar cultua, sendo apresentada a seguinte proposta de visão de futuro da Universidade Corporativa de Segurança Pública: **sermos reconhecidos como referência na capacitação de nossos colaboradores na área de segurança pública.**

O motivo da frase iniciar-se na primeira pessoa do plural é uma forma de fortalecer a idéia de que a UCSP se confunde com todos seus clientes e que a visão não é somente da empresa, mas de todos que a compõem.

6.3 Fontes de receita

Ao se pensar em receita, tem-se que ter ciência de que, para alcançá-la, a universidade corporativa de uma empresa privada deve atingir toda a sua cadeia de valor, constituída por funcionários, clientes e fornecedores, até se tornar auto-sustentável.

No caso da Polícia Militar, que é uma empresa pública, toda e qualquer receita arrecadada deve ir para o cofre único do Estado, de onde dificilmente retornará para investimentos na capacitação.

Uma solução viável e legal para a UCSP seria a parceria com instituições tradicionais de ensino, cujos convênios poderiam regulamentar a arrecadação de recursos, por meio dos cursos voltados aos colaboradores externos que subsidiariam, por sua vez, a capacitação dos colaboradores internos.

6.4 A organização

A implantação de uma universidade corporativa envolve a organização de alguns aspectos de centralização e descentralização, ou seja, alguns aspectos devem ser centralizados nos seus diretores e outros não. O fator que indica qual aspecto deve ser centralizado ou não é a relação custo eficiência. Assim, deve-se adotar uma estratégia em que se obtenha maior eficiência de custo, sem perder o vínculo com aprendizagem (Teixeira, 2001).

A proposta de implantação da UCSP prevê que as ações de controle geral, administração, avaliação de programas, marketing e logística devem ser centralizadas. A operacionalização dos programas poderá ser descentralizada, visando adequar-se à realidade de cada Unidade Operacional, de acordo com cada proposta de programas.

6.5 Partes interessadas

Um dos pontos que diferem a universidade corporativa de um centro de treinamento é a identificação de interessados e suas deficiências profissionais. A princípio, toda cadeia de valor será público alvo da UCSP.

Assim, dentro da tipologia cunhada por Alperstedt (2001), a UCSP adotará uma estratégia gradual e progressiva, na qual, em primeiro plano realizará capacitação de policiais militares da 6ª RPM (Público Interno). A seguir expandirá seus programas para policiais militares de outras Regiões (Acesso Externo Restrito), e, posteriormente, os programas atingirão outros órgãos do sistema de defesa social, parceiros e a comunidade de maneira geral (Acesso Externo Ampliado), tudo observando as especificações de cada programa.

6.6 Parceiros de aprendizagem

Assim como a 6ª RPM já possui um exemplo de sucesso no campo da parceria, a UCSP deve trilhar o mesmo caminho e aproveitar a boa semente já plantada no relacionamento com a Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Além da UFLA, a UCSP deverá elaborar um banco de dados com parceiros em potencial, tais como consultores, fornecedores de treinamento, instituições de educação superior, palestrantes e, até mesmo, integrantes da própria corporação com especialidade em determinadas áreas do conhecimento. Este banco de dados fornecerá subsídios para que os propositores de novos programas utilizem os profissionais parceiros como instrutores e ou professores.

Dessa forma, o controle de vagas disponibilizadas pela UFLA à 6ª RPM ou de outros futuros parceiros, para participação nos seus cursos de pós-graduação, deverá ser gerenciado pela UCSP, a partir de sua criação. A UCSP,

por meio de seus gestores, também passará a buscar outros parceiros para a formalização de novos convênios.

O objetivo é que, com novas parcerias, a UCSP alie suas forças a universidades convencionais e com os mais diversos parceiros, visando integrar as metas de cada cliente da organização e da instituição educacional, em uma parceria benéfica para todos.

6.7 Tecnologia: Web PM um protótipo que deu certo

A estratégia tecnológica deve estar presente desde a implantação da universidade corporativa. Os exemplos estudados mostraram que cada empresa utiliza a tecnologia que ela julga mais eficaz dentro de sua realidade organizacional. Da mesma forma, a escolha de uma tecnologia que não está ao alcance dos seus usuários pode comprometer toda estrutura da Universidade, como foi o caso da UNIMED.

Pensando nisso, buscou-se conhecer a opinião dos gerentes de área da 6ª RPM sobre a realidade de sua tropa quanto às novas tecnologias de ensino disponíveis no mercado. Como já foi discutido anteriormente, os entrevistados são unânimes em afirmar que nem todos os policiais militares da Região estão preparados.

Porém, há aqueles mais otimistas, como o Gestor 5, que afirmou que 70% de seus colaboradores estão preparados para lidar com tecnologias, como a internet por exemplo, e que estes 70% com maior conhecimento arrastarão os demais. O Gestor 6 também manteve-se otimista, pois, segundo ele *“estamos caminhando a passos largos para esta capacitação”*. Reforçando ainda mais, Gestor 7, que acredita que *“as dificuldades iniciais de implantação de novas tecnologias de ensino não inviabilizarão a capacitação”*.

Ainda dentro das fases do processo de geração de conhecimento de Leonard-Barton citado por Seleme (2000), bem como em função da teoria pesquisada e das opiniões coletadas sobre tecnologia da informação, optou-se por testar e desenvolver uma infra-estrutura tecnológica capaz de otimizar a geração do conhecimento dentro da 6ª RPM, por meio de instrumentos que permitissem a utilização do ensino à distância, na Região em estudo.

Por isso, tornou-se necessário desenvolver um sistema que permitisse a disseminação do conhecimento a custos baixos, que possibilitasse ao policial militar receber este conhecimento sem sair de sua cidade, e ainda que propiciasse uma certa flexibilidade quanto ao horário de estudo, observando, dessa forma, a realidade de cada aluno e de cada fração da Polícia Militar.

Assim, em parceria com o Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Lavras (UFLA), e aproveitando-se da estrutura do Portal Corporativo da 6ª RPM já existente, desenvolveu-se um sistema de ensino a distância, utilizando a linguagem de programação Asp e gerenciador de banco de dados SQL Server (Figura 9). O sistema foi desenvolvido pelo aluno do terceiro período do curso de Ciência da Computação da UFLA, Fabrício de Carvalho, com a orientação do professor André Luiz Zambalde e deste pesquisador.

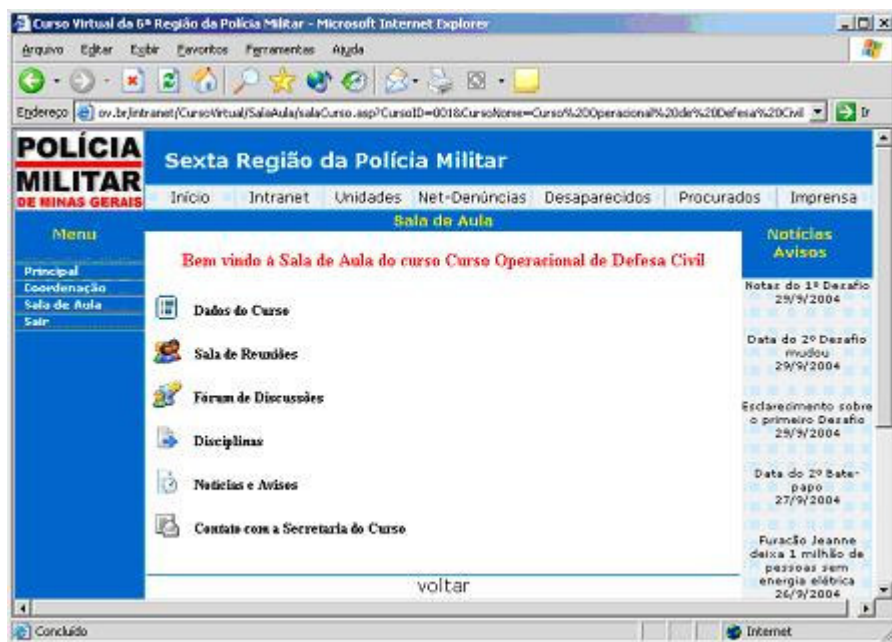


FIGURA 9 Página inicial do Curso de Defesa Civil

Fonte: Portal Corporativo da 6ª RPM

O sistema, denominado WEB PM, foi desenvolvido para atender às necessidades da 6ª RPM em termos de treinamento complementar, mas, já se vislumbra seu aproveitamento também no ensino obrigatório, como é o caso do Treinamento Policial Básico, que é bienal e prevê um ciclo a distância que poderá utilizar este novo instrumento.

O WEB PM é um sistema de simples manejo, que exige os mínimos conhecimentos possíveis sobre a internet. Ele foi testado recentemente com a realização do primeiro curso na área de Defesa Civil que, além da parte virtual, contou ainda com um encontro presencial, em que os alunos tiveram palestras com instrutores capacitados e foram avaliados quanto ao conhecimento adquirido. O WEB PM conta com os seguintes recursos:

a) Dados do curso: permite o acesso dos corpos docente e discente a informações básicas sobre o curso, tais como disciplinas, professores e quantidades de alunos matriculados. O curso de Defesa Civil teve quatro disciplinas, dois professores e trinta alunos.

b) Sala de reuniões: é uma sala de bate-papo onde alunos e professores entram para trocar informações e esclarecer dúvidas em tempo real. Para o curso de Defesa Civil foi estipulado um encontro virtual obrigatório para cada disciplina, ou seja, uma vez por semana, alunos e professores se reuniam para discussões sobre a disciplina em estudo. Os alunos também tinham liberdade para promoverem outros encontros.

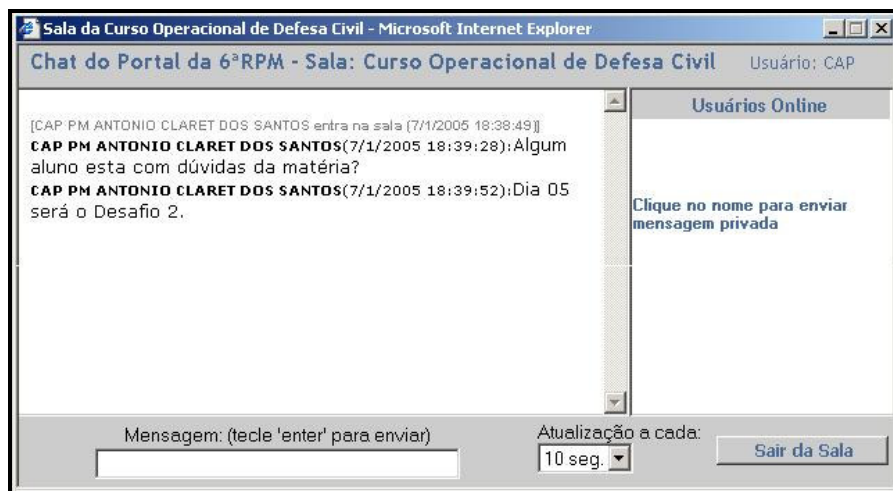


FIGURA 10 Bate-papo dos cursos do Web PM

Fonte: Portal Corporativo da 6ª RPM

c) Fórum de discussões: é o espaço destinado para que alunos e professores coloquem temas para discussão geral dos participantes do curso. Tanto a participação no fórum quanto no bate-papo foram utilizados pelos professores como avaliação da participação e interesse dos alunos no curso.

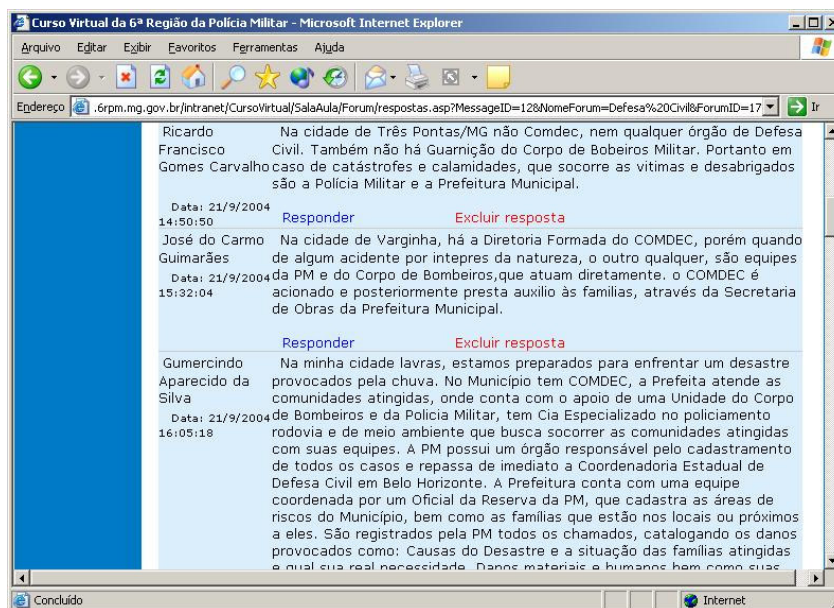


FIGURA 11 Tema em debate no Fórum do Curso Operacional de Defesa Civil

Fonte: Portal Corporativo da 6ª RPM

d) Contato com a secretaria: este recurso dá acesso via *e-mail* ao secretário do curso e era disponibilizado a todos alunos e professores.

e) Disciplinas: é o link que remete o aluno às disciplinas existentes no curso. Ao acessá-lo, novos recursos serão disponibilizados ao aluno, conforme será descrito a partir da letra f.

f) Dados da turma: além de fornecer os dados sobre todos os participantes da disciplina, também serve de canal de contato direto entre eles via *e-mail*. Com uma única mensagem consegue-se atingir todos participantes.

g) Bibliolinks: é um espaço destinado ao acesso a outros endereços de interesse na internet, que são cadastrados pelos professores, com a intenção de remeter ao aluno novos conhecimentos que não estão incluídos nas apostilas.

h) Notas: permite acesso às notas dos trabalhos e desafios de cada disciplina, que são cadastrados pelo secretário ou professor da disciplina.

i) Material de estudo: é o espaço destinado à consulta das apostilas e trabalhos disponibilizados pelo professor da disciplina. O aluno pode abrir e visualizá-lo na tela ou fazer o *download* e utilizá-lo na hora que quiser para estudar, podendo, inclusive, imprimi-lo para facilitar o estudo.

Sala de Aula			Notícias Avisos
Material disponível			
Título material			
Ações de Emergência	Consultar	Download	Fase Presencial 25/10/2004
Mapa de Ameaças	Consultar	Download	Cancelamento da fase presencial do Curso 22/10/2004
Apresentação Respostas	Consultar	Download	Notas Desafio 3 20/10/2004
Orientações para realização da disciplina	Consultar	Download	Informações sobre encontro presencial 15/10/2004
Manual de Planejamento Vol. 1	Consultar	Download	
Manual de Planejamento Vol. 2	Consultar	Download	
Manual de Planejamento Vol. 3	Consultar	Download	
Desafio 3	Consultar	Download	

FIGURA 12 Apostilas e materiais didáticos disponíveis no Web PM

Fonte: Portal Corporativo da 6ª RPM

j) Notícias: são informações ou avisos que professores ou secretário disponibilizam aos alunos, para mantê-los informados sobre determinados assuntos. No caso do curso de Defesa Civil, todos os desastres noticiados pela mídia eram disponibilizados aos alunos para que eles se mantivessem bem informados sobre possíveis eventos que poderiam enfrentar.

k) Controle de acesso: esta ferramenta dá ao professor e secretário o controle total de acesso dos alunos ao curso, tais como os dias que acessou o curso, as apostilas baixadas, os *e-mails* encaminhados, a participação no fórum e

bate-papo, permitindo dessa forma avaliar o interesse e participação do aluno no curso.

O Curso Operacional de Defesa Civil seguiu a seguinte metodologia: a cada semana era disponibilizada, no Web PM, uma disciplina com seu respectivo conteúdo programático para estudo a distância; no meio da semana sempre havia um bate-papo obrigatório e ao final da semana os alunos recebiam um desafio, visando avaliar o conhecimento adquirido naquela semana. Este desafio era disponibilizado para *download* e os alunos tinham tempo e horário para encaminharem as respostas via *e-mail* para os instrutores. Esta metodologia se estendeu durante três semanas e somente após a quarta semana e, conseqüentemente, na quarta disciplina, que os alunos foram finalmente recolhidos para parte presencial do curso.

Assim, após quatro semanas de curso virtual, os alunos foram recolhidos à sede da 6ª RPM, onde, em dois dias de treinamento, fizeram uma recapitulação do conteúdo estudado a distância e, a seguir, foram avaliados presencialmente, tendo todos os alunos obtido as notas mínimas de aprovação, que foi de sete pontos. Cada um dos três primeiros desafios valeu um ponto; um ponto foi reservado ao aluno que participou de todos bate-papos e de todos temas colocados para debate no fórum; o desafio final (presencial) valeu seis pontos, totalizando 10 pontos.

Após o término do curso foi aplicado um questionário estruturado aos alunos que participaram do Curso Operacional de Defesa Civil, objetivando verificar a visão e o sentimento que eles apresentaram após participarem deste novo método de aprendizagem, sendo obtido os seguintes resultados:

- a) 100% dos respondentes aprovaram o novo método;

b) quanto ao comprometimento do horário de descanso para participar do curso, apenas um dos respondentes manifestou que o curso comprometeu seu descanso;

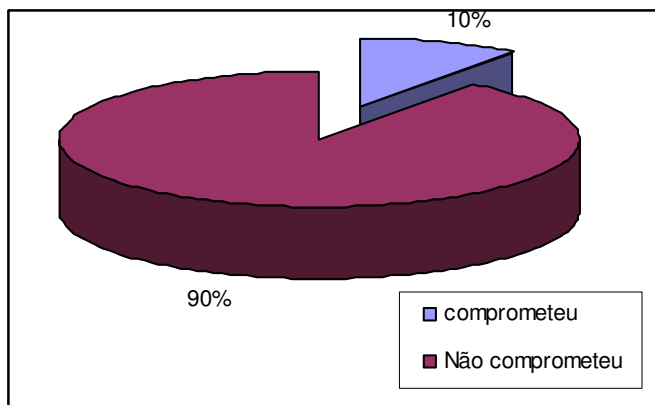


FIGURA 13 Comprometimento do horário de descanso

c) em relação ao comprometimento do trabalho em face da sua participação no curso, novamente apenas um aluno manifestou-se de forma negativa;

d) as dúvidas sobre as disciplinas disponibilizadas semanalmente aos alunos foram solucionadas em 100% por meio dos encontros de bate-papo, fórum de discussão ou *e-mails* dos professores. O Figura 14 comprova que o sistema é auto-suficiente na comunicação entre os alunos, não tendo o telefone e o fax sido necessários na solução de dúvidas sobre a matéria, o que, conseqüentemente, reduz os custos. A figura 14 mostra, ainda, que o bate-papo foi o instrumento mais utilizado pelos alunos na solução de seus problemas;

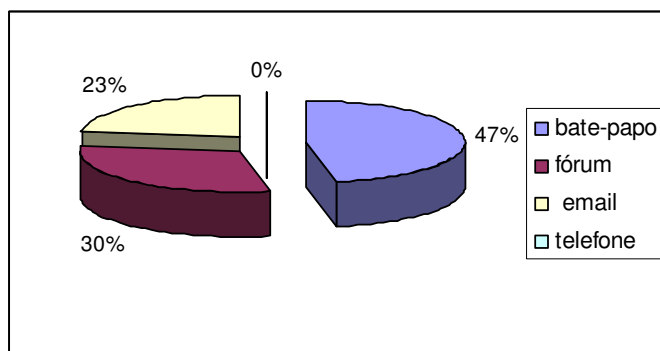


FIGURA 14 Percentual de solução de dúvidas via de recursos do Web PM

e) o sistema de avaliação foi questionado pelos respondentes, tendo 100% deles afirmados que os desafios propostos durante o curso, como forma de avaliação, exigiram que os alunos estudassem todo o conteúdo disponibilizado para consultas, *downloads* e, em muitos casos, até mesmo os bibliolinks sugeridos pelos professores;

f) outra questão que teve 100% de respostas afirmativas foi sobre o Web PM e a sua utilização em outros cursos na Polícia Militar. A Figura 15 demonstra as áreas de conhecimento que os respondentes desejam a utilização do novo sistema.

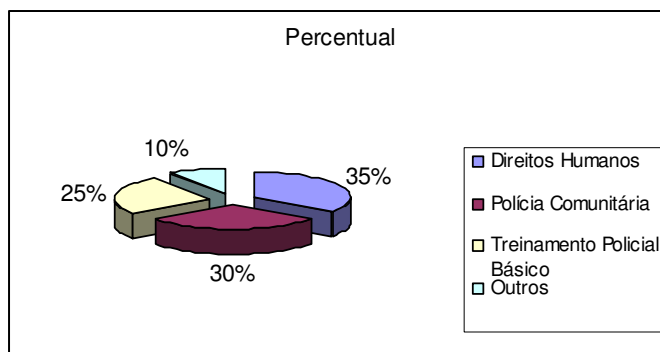


FIGURA 15 Áreas de conhecimento com utilização do Web PM

g) buscou-se verificar se, após o curso, o aluno estava colocando os conhecimentos adquiridos em prática, uma vez que outros dados revelaram uma grande insatisfação dos colaboradores internos, por não terem tido essa oportunidade. De acordo com as respostas, colhidas duas semanas após o curso, 70% dos respondentes já haviam buscado formas de sensibilizar sua comunidade sobre a necessidade de se organizar em Núcleos Municipais de Defesa Civil; um dos alunos já havia, inclusive, preenchido um relatório de avaliação de danos, em face de uma enchente em sua cidade. A prática dos conhecimentos adquiridos pode também ser visualizada pela internet, pois, paralelamente ao curso, foi desenvolvido, no Portal Corporativo da 6ª RPM, um Relatório de Avaliação de Danos (AVADAN) informatizado, e os alunos receberam treinamento sobre como cadastrar estes relatórios de sua própria cidade, via internet. Após o cadastro destes relatórios, estes são remetidos automaticamente às autoridades regionais e estaduais que necessitam tomar ciência e ficam disponíveis para acesso por meio do endereço <http://www.pmmg.6rpm.mg.gov.br/intranet/consulta.asp>;

h) visando verificar se foi imprescindível o encontro presencial para o sucesso do curso, novamente 100% dos respondentes confirmaram que foi fundamental e necessário o encontro presencial;

i) finalizando, os respondentes foram solicitados a apresentar o conceito pessoal sobre o Curso Operacional de Defesa Civil, incluindo o conteúdo, a modalidade de ensino aplicada (semi-presencial), os instrumentos de comunicação do Web PM e os professores. A Figura 16 demonstra que 85% dos respondentes consideraram o curso acima de bom.

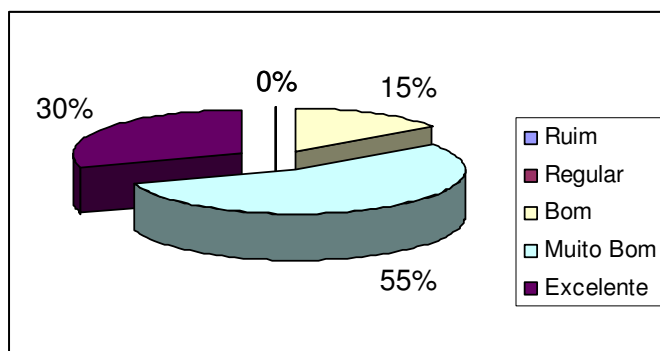


FIGURA 16 Conceito dos alunos sobre o Curso Operacional de Defesa Civil

A 6ª RPM, buscando aproveitar o sistema Web PM em outras atividades educacionais, criou uma diretriz normatizando a criação de novos cursos e estabelecendo regras básicas de funcionamento. Segundo o referido dispositivo, qualquer policial militar capacitado em determinada área poderá apresentar uma proposta de curso para o Web PM.

As propostas serão analisadas pela Seção de Recursos Humanos da Unidade Operacional a que pertencer o proponente, e, se julgada viável, será encaminhada à Seção de Recursos Humanos da 6ª RPM, que após nova análise apresentará a proposta ao Comandante Regional, que aprovará ou não a proposta.

O Web PM também é uma prova de que as tecnologias disponíveis hoje na Região não inviabilizam a capacitação profissional. Por isso, a proposta inicial da UCSP é o aproveitamento do recurso tecnológico hoje disponível na Região, o qual permite o acesso ao conteúdo programático dos programas, bate-papo *on-line* para troca de informações e solução de dúvidas, fórum para debate do conteúdo programático e *e-mail*.

Dessa forma, este estudo sugere que o Web PM passe a incorporar-se a UCSP como ferramenta tecnológica na realização dos ciclos a distância dos programas de treinamento e capacitação.

6.8 Sistema de avaliação

Uma universidade corporativa deve ter um sistema que abranja desde a avaliação de reação até os benefícios que a qualificação de determinado programa trouxe para a organização (Teixeira, 2001). Este sistema auxiliará a UCSP a elaborar programas que atendam as necessidades da 6ª RPM, bem como avaliá-los para que resultem em melhor desempenho no trabalho.

A proposta de um sistema de avaliação para UCSP se baseará nos quatro níveis de medidas de avaliação criados por Donald Kirkpatrick (Meister, 1999 apud Teixeira, 2001, p. 42), da seguinte forma:

- Nível 1: Avaliação do participante - após cada treinamento será aplicado um questionário aos participantes, objetivando analisar a reação destes ao programa aplicado. Uma análise dos resultados deverá ser feita pelo GEC, que encaminhará ao CC;

- Nível 2: Aquisição de conhecimento/qualificações - todas as modalidades de treinamento complementar deverão apresentar alguma forma de avaliação do conhecimento adquirido, de acordo com cada programa e atendendo também o desejo de parte do corpo discente pesquisado neste trabalho. As avaliações deverão ser encaminhadas ao GEC para análise e confecção de relatório ao CC;

- Nível 3: Transferência para o trabalho - esta avaliação deve ser realizada pelo comandante direto do policial militar submetido ao treinamento, visando verificar se o treinamento provocou algum tipo de mudança de

comportamento. Um relatório também deve ser encaminhado ao GEC, em um prazo de 30 dias após conclusão do treinamento, para a consolidação dos dados e remessa ao CC.

- Nível 4: Retorno sobre o investimento - como a Polícia Militar é uma empresa sem fins lucrativos, a análise desse nível deve limitar-se ao recurso orçamentário economizado com o programa, em comparação ao modo de treinamento tradicional utilizado no restante da Polícia Militar. Esta análise deve ser feita pelo GL e encaminhada ao CC em até 30 dias após a conclusão do programa de treinamento, constando as despesas discriminadas que o estado teve com o curso, comparadas com as despesas que o Estado teria, caso o curso tivesse sido realizado na forma tradicional.

6.9 Programas (produtos e serviços oferecidos)

Os programas sugeridos para implantação inicial da UCSP baseiam-se nas necessidades urgentes levantadas à tropa, em experiências bem sucedidas com o público externo e, ainda, aproveitando-se de uma parceria já existente com a Universidade Federal de Lavras.

Dessa forma, os programas da UCSP serão assim divididos:

a) Programa de extensão interna: o programa contemplará os cursos, palestras, seminários e congressos voltados exclusivamente para os colaboradores internos da 6ª RPM, podendo ser estendido a policiais militares de outras Regiões do estado. Dentre as necessidades identificadas, os programas iniciais serão direcionados a três áreas distintas: Direitos Humanos, Direito Penal Aplicado à Atividade Policial Militar e Polícia Comunitária. Cada programa deverá ser elaborado por colaboradores internos com capacitação específica em cada área, sendo aprovados pelo CC, após parecer do GCE e GA.

Para os programas de Polícia Comunitária e Direitos Humanos, sugere-se a adoção dos conteúdos e metodologias propostos pela Comissão nº 004/2004 – 6ª RPM, designada para avaliar e sugerir sobre os cursos de aprimoramento na Sexta Região da Polícia Militar. No que tange à área de Direito Penal, estudos documentais certificaram a existência de um curso, desenvolvido no ano de 2000 na 6ª RPM, utilizando um *software* canadense, denominado WebCT, que possui total condições de aproveitamento no Web PM.

Os cursos e treinamentos deste programa deverão ser semestrais e priorizar o atendimento dos policiais militares que atuam na atividade-fim. As propostas de novos programas podem ser apresentadas por qualquer colaborador interno ou externo, devendo ser encaminhadas ao Gerente de Aprendizagem para análise do GEC, e posterior encaminhamento ao CC para decisão.

- Programa de extensão externa: o programa incluirá todos treinamentos que envolvem público externo da organização, tais como parceiros e comunidade em geral. Inicialmente, a UCSF aproveitará do Curso de Polícia Comunitária para Líderes Comunitários já aplicado com sucesso na Região, para formar lideranças nas comunidades, que estejam realmente preparadas para discutir segurança pública dentro das doutrinas de polícia comunitária. O GCO será o responsável pela elaboração e realização deste programa, apresentando-o ao CC para aprovação. Este programa deverá ser semestral e priorizar o atendimento de comunidades que não possuam liderança ou cujas lideranças não tenham conhecimento técnico sobre segurança pública e polícia comunitária. As propostas de novos programas podem ser apresentadas por qualquer colaborador interno ou externo, devendo ser encaminhadas ao Gerente de Aprendizagem para análise do GCO e posterior encaminhamento ao CC para decisão. Farão parte deste programa, estágio de discentes das organizações parceiras, visando o desenvolvimento de pesquisa científica em temas de interesse da PMMG.

- Programa de pós-graduação: aproveitando-se do convênio firmado com a Universidade Federal de Lavras, que semestralmente oferece vagas em cursos de pós-graduação *latosensu* à 6ª RPM, a UCSP, por meio da Gerência de Educação Corporativa, selecionará os candidatos que participarão destes cursos. Os alunos matriculados nessa modalidade realizarão pesquisas sobre assuntos de interesse da PMMG, conforme indicação do GEC, contribuindo, dessa forma, para a pesquisa científica dentro da UCSP. As indicações para participação nos cursos deverão recair sobre policiais militares que estão em funções que realmente darão algum retorno para 6ª RPM, em termos de conhecimento adquirido e aplicabilidade prática.

Em todos programas acima apresentados, deverão ser realizados os sistemas de avaliação do conhecimento adquirido (nível II). Deverão ser aproveitados ao máximo os recursos disponíveis no Web PM, ficando limitadas à parte presencial somente aquelas atividades que não são possíveis de serem realizadas à distância. Assim, a maioria dos cursos e treinamentos serão na modalidade semi-presencial, tendo a internet e o Portal Corporativo da 6ª RPM, como principal instrumento tecnológico da informação.

6.10 Comunicação

A experiência prática das universidades estudadas mostra que existe uma grande dificuldade na divulgação interna do que vem a ser uma universidade corporativa. Meister (1999) afirma que a principal saída é conhecer o que as pessoas perguntariam sobre ela.

Outra sugestão da autora é considerar a universidade como um produto imprescindível para a comunicação, bem como a participação dos membros do conselho como multiplicadores das informações sobre ela.

Assim, na UCSP, apesar desse papel multiplicador dos membros do CC, a comunicação ficará a cargo do GCO, que promoverá uma campanha de *endomarketing*, aproveitando-se do Portal Corporativo da 6ª RPM e de outros recursos, de forma que dê ao público interno respostas para as dez perguntas mais frequentes sobre o lançamento de uma Universidade Corporativa, segundo Meister (1999), quais sejam:

1. O que é universidade corporativa?
2. Por que a aprendizagem é importante para a 6ª RPM?
3. Onde ocorrerá a aprendizagem da UCSP?
4. Que tipos de programas estarão disponíveis?
5. Em que a UCSP será diferente do treinamento complementar tradicional?
6. Quem pagará pelos programas apresentados no catálogo da UCSP?
7. Quando a Universidade estará operacional?
8. Quem estará a cargo da UCSP?
9. Como faço minha matrícula na UCSP?
10. Os programas da UCSP dão direitos a créditos em cursos universitários?

Além disso, a Gerencia de Comunicação Organizacional responderá a todas dúvidas dos colaboradores disponibilizadas no Portal ou encaminhadas via *e-mail*.

6.11 Objetivos

Os objetivos ora traçados foram formulados com base nos estudos sobre outras universidades e adaptados à realidade da PMMG, procurando obedecer aos limites impostos pela missão e visão da Universidade Corporativa de Segurança Pública e da própria organização em estudo. Assim, os objetivos e metas da UCSP ficaram assim definidos:

- a) assumir e direcionar o treinamento complementar na Região, servindo de modelo para todo o estado;
- b) disseminar e fortalecer a cultura organizacional;
- c) tornar o capital intelectual de nossos colaboradores um diferencial nas ações e operações de repressão à criminalidade;
- d) desenvolver competências que reflitam na prestação de serviço de qualidade a comunidade;
- e) buscar, por meio de parcerias e pesquisas científicas, novas visões sobre criminalidade e formas de prevenção eficazes e eficientes.

6.12 Modalidades de ensino

A análise da literatura estudada permitiu comprovar que, de acordo com a nova tendência das organizações, toda educação corporativa que puder ser ministrada a distância, assim será realizada, limitando-se o recolhimento somente nos casos em que ela não for possível (Meister, 1999).

Os dados colhidos em entrevistas com os gestores da organização mostraram que a preferência da Corporação é pela modalidade presencial, mas, todos foram unânimes em afirmar que, em muitos casos, o ensino na PMMG

pode ser ministrado a distância e, por isso, são também favoráveis a uma modalidade mista.

O sucesso do Curso Operacional de Defesa Civil, realizado por meio do Web PM comprova que a instituição já possui um instrumento tecnológico eficiente na educação à distância.

Dessa forma, os programas definidos para a Universidade Corporativa de Segurança Pública apresentarão, em sua grande maioria, uma modalidade mista (semi-presencial), abrangendo a modalidade à distância e a presencial, de acordo com a peculiaridade de cada treinamento.

6.13 Princípios da UCSP

Esta pesquisa procurou propor sugestões de princípios que poderão nortear o funcionamento da UCSP, conforme aqueles defendidos por Meister (1999). Dessa forma, nem todos os princípios defendidos pela autora estarão explícitos neste item, mas estarão implícitos em outros componentes básicos da UCSP, pois, os princípios ora apresentados estão interligados à missão, à visão e aos objetivos da UCSP. Assim, os princípios básicos propostos são:

a) promover a educação e disseminar o conhecimento para os colaboradores, com o foco na proteção à vida, redução do crime e do medo associado a ele, e garantir o cumprimento da lei;

b) estender a educação disseminada internamente a toda a sua cadeia de valor e parceiros, observando as características específicas de cada programa;

c) encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores e despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado, estimulando a criatividade e a inovação;

d) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem, ampliando as oportunidades de pesquisa na área de segurança pública e tecnologia, por meio de colaboradores internos e externos, e em parcerias com outras instituições de ensino;

e) considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem, criando uma base corporativa de conhecimento que assegure a prestação de um serviço de melhor qualidade à comunidade;

f) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem, aproveitando os instrumentos tecnológicos desenvolvidos por seus colaboradores;

g) utilizar a universidade corporativa para obter desenvolvimento da cidadania e melhoria da qualidade de vida.

Assim, alguns princípios de Meister (1999) ficaram de fora da proposta pelos seguintes motivos: o princípio da “elaboração de um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas” não foi citado, uma vez que os programas de treinamento propostos para a UCSP, bem como os demais cursos existentes na Corporação, já apresentam estas características, em face da própria condição da organização como prestadora de serviço à comunidade. Assim também, o princípio de “passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios” não foi adotado, por tratar-se de uma organização sem fins lucrativos. Ainda, o princípio de “criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos”, deixou de ser sugerido neste item, por fazer parte de um dos componentes básicos já citados neste estudo.

6.14 Tipologia da UCSP

Classificar a UCSP quanto a sua tipologia é importante para demonstrar de forma clara o público-alvo de seus produtos e serviços, bem como a extensão de seus programas. Dentro da tipologia encontrada na literatura, a UCSP, de acordo com seus programas e seu público-alvo, enquadra-se como do tipo “público externo ampliado”, pois, alguns de seus cursos propostos pelo programa inicial, podem ser estendidos a outros policiais militares, de outras instituições do país, além de poder atingir ainda a própria comunidade.

Num mundo de mudanças rápidas e intensa necessidade de inovação, a capacidade de aprender assume um papel estratégico em qualquer empresa que sonhe com uma certa longevidade.

Essa longevidade a PMMG já atingiu, pois, há mais de dois séculos ela presta serviços à comunidade, demonstrando uma incrível capacidade de se adaptar ao cenário histórico e cultural de nosso país, conforme pode ser observado no breve histórico da organização, apresentado em capítulos anteriores.

Porém, a PMMG deseja ir ainda muito mais longe do que foi até agora e, como tal, seu capital humano deve ser valorizado e capacitado, de modo que possa, a cada dia, dar respostas ainda mais rápidas à comunidade.

Por isso, a mudança no seu sistema educacional é um fator que merece ser tratado com a máxima urgência e, por ser um processo longo, deve ser iniciado o mais breve possível. Esta proposta é apenas o ponta-pé inicial de uma mudança cultural na forma de fazer educação corporativa. O foco em seus colaboradores deverá sofrer uma mudança drástica, pela qual os alunos dos cursos profissionalizantes passarão a ser tratado como clientes, atingindo toda cadeia de valor.

Este capítulo teve como objetivo, embasado na literatura estudada e nos resultados dos dados colhidos, apresentar uma proposta que contenha os componentes básicos de uma universidade corporativa, adequando-os à realidade da organização em estudo e à vontade e anseio de seus colaboradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISA

A sociedade enfrenta uma grave crise de segurança que, a cada dia, exige uma maior capacitação das organizações governamentais responsáveis pelo sistema de segurança. Estas organizações, por sua vez, buscam alternativas no aumento do efetivo, aquisição de novos equipamentos e, muitas vezes, desprezam seu maior patrimônio, o capital humano.

Distante dessa realidade, a Polícia Militar de Minas Gerais demonstra uma preocupação constante em aumentar o capital intelectual de seus colaboradores, por meio da oferta de vários programas de educação continuada, mesmo que alguns deles não atinjam por completo seus objetivos e todo o público para o qual foi criado.

Por isso, o objetivo central deste estudo foi diagnosticar o processo de educação continuada adotado pela Polícia Militar de Minas Gerais, dentro da modalidade denominada pela organização como “treinamento complementar”, bem como apresentar uma proposta estratégica de implantação de uma universidade corporativa na área de segurança pública.

Visando alcançar os objetivos traçados, optou-se por um diagnóstico a partir de uma pesquisa qualitativa, usando como referência a triangulação das seguintes técnicas: investigação bibliográfica e documental, entrevista, questionário estruturado e, ainda, uma técnica da matriz de realidade/desejo.

Com isso, buscou-se, na literatura, a fundamentação teórica para o presente estudo e, partindo do princípio de que a aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros, buscou-se identificar as principais falhas da organização em estudo, no planejamento e execução da educação corporativa, tendo como referência a visão de uma organização capaz

de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos.

Dessa forma, a aprendizagem é vista, nesta pesquisa, como uma chave de competitividade para as grandes organizações e fonte de multiplicação do capital intelectual.

Neste processo de mudanças rápidas, inovações constantes e necessidades na melhoria da capacitação dos recursos humanos, surge a universidade corporativa, como um novo modelo de se fazer e aplicar educação corporativa. Nessa concepção, a universidade corporativa é vista como instituições de formação de competências essenciais à organização que, cumulativamente, estendem seus serviços ao público externo. A implantação de uma universidade corporativa numa organização obedece à seqüência de várias fases e componentes básicos, que se complementam dentro do processo, dentre os quais se destacam o controle, a missão e a visão, as fontes de receitas, a organização, as partes interessadas, os parceiros, a tecnologia, o sistema de avaliação, o programa e a comunicação.

A pesquisa documental, as entrevistas e a matriz de realidade e desejo permitiram identificar algumas limitações organizacionais que dificultam o treinamento complementar na PMMG e, conseqüentemente, a aprendizagem organizacional. Dentre as limitações, constatou-se que a dificuldade de transformação do conhecimento fragmentado em conhecimento coletivo é uma delas e isso ocorre, em grande parte, devido a fatores culturais, como a competitividade entre seus colaboradores internos e a falta de sistema de canalização do conhecimento. Outro fator limitador da aprendizagem organizacional identificado é que o treinamento complementar na organização não consegue atingir todos os colaboradores internos, privilegiando aqueles que

estão mais perto das sedes de Unidades Operacionais. A falta de recursos também é um fator limitante da capacitação dos colaboradores.

Outros fatores que impedem um melhor aproveitamento do conhecimento também foram apontados pela pesquisa, tais como: desmotivação, má escolha do público alvo, falta de estrutura para colocação em prática do conhecimento transmitido, competitividade interna, questões culturais, falta de periodicidade de determinados programas e treinamentos, falta de recursos tecnológicos que permitam o acesso ao conhecimento por um número maior de colaboradores, dentre outros.

A triangulação das técnicas de coleta de dados permitiu apresentar um novo modelo de se fazer e gerenciar educação continuada nas empresas. Um modelo que despreza a ação reativa dos tradicionais centros de treinamentos e apresenta uma versão antecipadora de soluções, a universidade corporativa. Dessa forma, aos dez componentes básicos, encontrados na literatura, foram acrescentados outros quatro: objetivos, modalidade, princípios e tipologia. Assim, os componentes básicos da Universidade Corporativa de Segurança Pública (UCSP) foram definidos da seguinte forma:

a) **O controle** será composto pelo Conselho de Curadores, formado pelo Comandante Regional e pelos demais comandantes de unidade da 6ª RPM. Subordinado ao conselho estarão os gerentes de aprendizagem, educação corporativa, comunicação organizacional e logística, todos com atribuições pré-definidas.

b) **A Missão** definida para UCSP é a de proporcionar uma educação continuada de qualidade, que permita a seus colaboradores internos e externos atuarem com eficiência e eficácia na proteção da vida, na redução do crime e do medo que ele acarreta, dentro dos aspectos legais.

c) Sua **Visão** consiste em ser reconhecida como referência na capacitação de nossos colaboradores na área de segurança pública.

d) As **receitas** arrecadadas servirão para subsidiar novas capacitações internas.

e) No que se refere à **organização**, algumas atividades serão centralizadas, como as ações de controle geral, administração, avaliação de programas, marketing e logística. Outras, como a operacionalização dos programas, serão descentralizadas.

f) As **partes interessadas** da UCSP serão divididas em público interno (policiais militares da 6ª RPM), público externo restrito (policiais militares de outras Regiões e parceiros) e público externo irrestrito (comunidade).

g) Como **parceiros** imediato, a UCSP poderá incrementar a parceria já estabelecida com a UFLA, bem como, por meio de assessoria interna específica, buscar outras instituições parceiras.

h) A **Tecnologia** mediadora do processo de aprendizagem proposta nesta pesquisa visa aproveitar o potencial estratégico do já existente Portal Corporativo da 6ª, bem como do sistema ora desenvolvido, Web PM, por meio de seus recursos tecnológicos, como o fórum, o *e-mail*, o bate-papo e a disponibilização de documentos para *download*;

i) O **sistema de avaliação** será subdividido em quatro níveis, sendo o nível 1 para a avaliação do participante, o nível 2 para medir a aquisição de conhecimento, o nível 3 para verificar a margem de transferência do conhecimento para o trabalho e, finalmente, o nível 4 para mensurar o retorno sobre o investimento.

j) O **programa** da UCSP foi também dividido em três módulos distintos, sendo o programa de extensão interna destinado aos policiais militares,

o programa de extensão externa tendo como público alvo os parceiros e a comunidade e o programa de especialização, também voltado ao público interno e realizado por meio de parcerias.

k) Na **comunicação** será dada ênfase à utilização do portal corporativo da 6ª RPM, bem como na realização de uma campanha de *endomarketing* que, dentre outros objetivos, buscará responder às perguntas mais frequentes.

l) Dentre os vários **objetivos** traçados, destaque para: assumir e direcionar o treinamento complementar na Região, servindo de modelo para todo o estado; disseminar e fortalecer a cultura organizacional e tornar o capital intelectual de nossos colaboradores um diferencial nas ações e operações de repressão à criminalidade.

m) A **modalidade** de ensino proposta é predominantemente semi-presencial para os três programas definidos.

n) Assim como os objetivos, vários são os **princípios**, com destaque especial para: promover a educação e disseminar o conhecimento para os colaboradores, com o foco na proteção à vida, redução do crime e do medo associado a ele, e garantir o cumprimento da lei, e estender a educação disseminada internamente a toda a sua cadeia de valor e parceiros, observando as características específicas de cada programa.

o) A **Tipologia** proposta para UCSP é a de público externo ampliado, podendo estender seus serviços não somente aos parceiros, mas à comunidade como um todo.

Com isso, apresentou-se um modelo de universidade corporativa para Polícia Militar, a ser implantado no “microcosmo” da 6ª RPM, de forma experimental, visando permitir uma análise mais precisa dentro de um laboratório de pesquisa, antes de estendê-la a toda organização.

A proposta não exigirá, a princípio, mudanças na estrutura da Unidade, apenas acrescentará encargos a funções já estabelecidas no seu organograma. A criação da Universidade Corporativa de Segurança Pública também não trará despesas imediatas para a sua implantação, pois, durante a própria pesquisa foi desenvolvida, a custo zero, uma ferramenta tecnológica para gerenciamento de cursos à distância, denominada Web PM.

O Web PM foi construído utilizando a linguagem Asp de programação, associada a um banco de dados e permite o gerenciamento completo de cursos via internet. O novo instrumento tecnológico foi testado, durante a pesquisa, em 30 policiais militares, na realização de um curso semi-presencial de Defesa Civil. O Web PM teve cem por cento de aprovação entre os discentes do citado curso e, segundo os próprios alunos tem condições de ser aplicado em outros tipos de treinamento e capacitação.

Dessa forma, sugere-se a implantação dessa proposição, a título experimental, a partir do segundo semestre de 2005, para avaliação dos resultados obtidos por meio dos programas apresentados nesta pesquisa.

Futuramente, pode-se explorar *softwares* livres, como a programação em JSP, no lugar da ASP utilizada nesta pesquisa, bem como do banco de dados MySQL, em vez do banco de dados SQL Server adotado. A utilização de softwares livres valorizará ainda mais o sistema e permitirá o emprego de códigos de fontes livres, reduzindo os custos do projeto.

Sugere-se ainda, com base nas questões culturais levantadas durante as entrevistas (competitividade, personalização e patrimonialização), consideradas como óbices à disseminação do conhecimento na organização pelos entrevistados, a realização de estudos científicos, visando identificar possíveis causas e apresentar soluções para estas questões. Outras pesquisas podem também ser desencadeadas no que tange aos demais cursos e treinamentos

corporativos da organização, visando apresentar novos modelos de capacitação e identificando outros fatores limitantes na educação corporativa como um todo, inclusive na formação dos policiais militares.

Em suma, esta pesquisa contribuiu significativamente com a organização, na identificação de limitações no ensino complementar de seus colaboradores e na apresentação de um novo modelo de gestão de educação corporativa, implantado e testado com sucesso em várias organizações no Brasil e no exterior.

8 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABREU, R. A. **Planejamento Estratégico do Negócio Utilizando os Conceitos do Balanced Scorecard**. 2002. p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de Pesquisa Social e Diagnóstico Participativo**. Lavras: UFLA/Faepe, 1998.

ALLEN, M. **The Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2000.

ALPERSTEDT, C. **As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior**. 2001. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

APREENDENDO a compartilhar. **Information Week do Brasil**, v. 5, n. 97, p. 32-39, jul. 2003.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. Polícia Militar. **Guia Metodológico do Multiplicador: identidade organizacional**. Belo Horizonte, 2004.

BEAMISH, A. **Communities on-line: a study of community: based computer networks**. 1995. Tese (Mestrado em Planejamento de Cidades) - Instituto de Tecnologia de Massachusetts, Estados Unidos, 1995. Disponível em: <<http://albertimmit.edu/arch /4.207/anneb/ thesis/ toc.html>>. acesso em: 06 out. 1998.

BENEDICTO, S. C. **A Aprendizagem Transformativa no Espaço Organizacional: uma Análise da Proposta Andragógica da Petrobrás.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração e Economia) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação.** Porto: Porto Editora, 1994. p. 47-51.

BOLGAR, P. H. Princípios do Capital Humano: como desenvolver e reter talentos. **Revista on Line RH**, Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2003.

BRITO, M. J. de. **Mudança Organizacional Cultural:** a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA. 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRITO, M. J. de.; BRITO, V. G. P. Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 10, set./dez. 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization:** the art of scanning the environment. Medford: Information Today, 1998. (ASIS Monograph Series).

COLOMARTE, S. A. **Ensino e treinamento a distância.** 1985. 54 f. Monografia. (Especialização) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GARVIN, D. **Building a learning organization**. Harvard Bussines Review, 1993.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. S. **Educação Estratégica nas Organizações**: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 112 p.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29.

JUNQUEIRA, L. A. C. Universidade Corporativa: não use seu santo nome em vão. **Revista on Line RH**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 14 fev. 2004.

LUNDEVALL, B-A.; BORRÁS, S. **Innovation Policy in the Globalising Economy**. Disponível em: <<http://www.cordis.lu/tser/src/sumfinal.htm>>. Acessado em: mar. 2003.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução nº 3.345, de 04 de fevereiro de 2002, estabelece diretrizes para educação profissional de segurança pública da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2002.

MORESI, E. A. D. **Inteligência Organizacional Competitiva**: gestão da informação e conhecimento. pg 111 a 141. Brasília, DF.: UnB, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCH, H. **Criação de Conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica de informação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Marins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POSSATO, M. L. **Gestão do conhecimento**: universidades corporativas, um estudo de caso da CEF de Lavras/MG. 2002. Monografia (Curso de Ciência da Computação) – Universidades Federal de Lavras, 2002.

QUEIROZ, A. M. et al. **Universidades Corporativas**: do sonho da implementação ao desafio da gestão – um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: [s.n.], 2004.

ROSA, F. V. F. da. **Educação continuada a distância**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Instituto de Ciências Matemáticas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SELEME, A. **Construindo uma Arquitetura para a Gestão do Conhecimento Organizacional**, I ENEO, 2000.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e na organização que aprende**. 16. ed. ampl. São Paulo: Nova Cultura, 2004.

SOUZA, Y. S. de. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**: fantasia ou possibilidade de mudança organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.], 2002.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, A. **Universidades Corporativas X Educação Corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TRIOLA, N. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ULRICH, D. **Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.