

LÍVIA MARIA POSSATO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.
UM ESTUDO DE CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE
LAVRAS**

Monografia apresentada ao Departamento de
Ciência da Computação da Universidade Federal
de Lavras como parte das exigências da
disciplina Projeto Orientado, para a obtenção do
título de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientador

Prof. André Luís Zambalde

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2002

LÍVIA MARIA POSSATO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.
UM ESTUDO DE CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE
LAVRAS**

Monografia apresentada ao Departamento de
Ciência da Computação da Universidade Federal
de Lavras como parte das exigências da
disciplina Projeto Orientado, para a obtenção do
título de Bacharel em Ciência da Computação.

APROVADA em ___ de _____ de _____.

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

RESUMO

Torna-se óbvio que as organizações precisam aprender a criar, reter e disseminar o conhecimento com vistas no vanguardismo e na conseqüente perpetuidade do negócio. E dentro desse ambiente de elevada competição, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar ainda mais o processo de acúmulo e transmissão dos conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Uma dessas formas, é a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado e auto desenvolvimento.

Inserido neste contexto, esta monografia apresenta um estudo de caso da implantação da Universidade Corporativa na Caixa Econômica Federal de Lavras, onde são abordadas, além da sua evolução histórica, as principais vantagens, benefícios e dificuldades no processo de implantação, assim como as lições aprendidas e, finalmente, os novos desafios a serem superados.

Palavras Chave: Gestão, Conhecimento, Educação Corporativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Idade das Universidades Corporativas	31
Figura 2 – Segmentos Representados	32
Figura 3 - Despesas de Treinamento como Percentual da Folha de Pagamento	49
Figura 4 - Perguntas mais Frequentes Sobre a UC.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I - Principais Concorrentes Executivos das Universidades Corporativas	35
Gráfico II – Estimativa do n° de funcionários entrevistados que sabem a respeito da Universidade CAIXA	70
Gráfico III – Mecanismos de divulgação sobre a Universidade CAIXA	71
Gráfico IV – Número de cursos realizados pelos alunos matriculados na Universidade CAIXA	72
Gráfico V – Mecanismos de divulgação dos cursos oferecidos pela Universidade CAIXA	73
Gráfico VI - Curso Presencial X Curso Virtual	74

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Treinamento Tradicional x Universidade Corporativa	33
Quadro II – Papel das Universidades Tradicionais x Corporativas	36
Quadro III – Cinco Websites de Universidades Corporativas	45
Quadro IV – Exemplos de Universidades Corporativas no Brasil e no Exterior.....	46
Quadro V - Currículos Tradicionais de T&D x Currículo das Universidades Corporativas	59
Quadro VI – Sujeitos da Pesquisa	67
Quadro VII – Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados	70
Quadro VIII – Vantagens e dificuldades trazidas pela Universidade CAIXA	73
Quadro IX – Razões pela preferência dos Cursos Presencial e Virtual.....	74

ÍNDICE

RESUMO	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
LISTA DE QUADROS.....	4
1. INTRODUÇÃO	7
2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	9
2.1. CONHECIMENTO FORMAL OU EXPLÍCITO	9
2.2. CONHECIMENTO INFORMAL OU TÁCITO	9
3. GESTÃO DO CONHECIMENTO	11
3.1. FOCOS DE AÇÃO RELACIONADOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO....	18
4. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	25
4.1. AS UNIVERSIDADES NO BRASIL DE HOJE	26
4.2. SOBRE AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	29
4.3. UNIVERSIDADE CORPORATIVA X TREINAMENTO TRADICIONAL.....	32
4.4. UNIVERSIDADE CORPORATIVA X UNIVERSIDADE TRADICIONAL	33
4.5. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E AS TECNOLOGIAS DE APRENDIZAGEM	37
4.5.1. Ferramentas automatizadas de apoio ao processo	39
4.5.1.1. HM-Card.....	40
4.5.1.2. LearningSpace	40
4.5.1.3. TopClass	42
4.5.1.4. Virtual-U.....	42
4.5.1.5. WebCT	43
4.6. PRIMEIRO PASSO PARA O INÍCIO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	45
5. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO	50
6. UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETO 52	
7. EXEMPLO DE UM MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	57
7.1. APRECIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO.....	57

7.1.1.	Os Três Cs do Currículo Básico	58
7.1.2.	Qualificações em Forma de Z	60
7.2.	APRECIÇÃO DE MODELOS ESTRATÉGICOS PRÁTICOS.....	61
8.	ESTUDO DE CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	
	DE LAVRAS	62
8.1.	CONCEPÇÃO DO MODELO FILOSÓFICO	63
8.1.1.	O Conceito.....	63
8.1.2.	A Visão.....	63
8.1.3.	A Missão.....	63
8.1.4.	Os Objetivos.....	63
8.1.5.	Os Valores	64
8.1.6.	As Premissas.....	64
8.2.	OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO.....	65
8.2.1.	Objetivo Geral	65
8.2.2.	Objetivo Específico	65
8.3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
8.3.1.	O Problema de Pesquisa	66
8.3.2.	O Método de Pesquisa.....	66
8.3.3.	Os Sujeitos da Pesquisa.....	66
8.3.4.	A Coleta de Dados.....	67
8.3.5.	Análise dos Dados	67
8.4.	ANÁLISE ATUAL DA UNIVERSIDADE CAIXA.....	68
9.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	70
10.	CONCLUSÃO	75
11.	ANEXOS	77
11.1.	ANEXO I.....	77
11.2.	ANEXO II.....	79
11.3.	ANEXO III.....	80
12.	BIBLIOGRAFIA	81
13.	GLOSSÁRIO DE TERMOS	84

1. Introdução

São muitos os sinais de que o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas e dos países. E por se tratar de uma disciplina nova dentro das áreas de computação e administração, gestão do conhecimento pode ser definida e abordada de diversas maneiras.

Gestão do Conhecimento é uma certa forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim. Conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização. Torna-se óbvio que as organizações precisam aprender a criar, reter, disseminar o conhecimento com vistas no vanguardismo e à conseqüente perpetuidade do negócio.

De acordo com [REIS 96], o conhecimento tende a ser o diferencial competitivo das empresas, pois o volume de informações cresce numa velocidade tão grande, que é praticamente impossível um profissional absorver e utilizá-los de forma coerente com as necessidades de sua organização.

Neste sentido, deve-se elaborar uma série de reflexões, não apenas sobre a importância do conhecimento e das informações na vida das empresas, mas como estas são elementos ponderáveis para a própria viabilização de quaisquer esforços no sentido de adoção de modelos de gestão de alta performance, e é evidente que, se for inadequado, mal estruturado, se constituirá em uma barreira ao avanço das soluções, e se inteligentemente observado e implementado, funcionará como uma alavanca propulsora do sucesso das experiências levadas a efeito.

Dentro do contexto desta monografia, gestão do conhecimento é a formalização das experiências e conhecimentos da área bancária. Onde se propõe fazer um estudo de caso do cenário geral de uma Agência Bancária a “Caixa Econômica Federal” de Lavras, onde foram implantadas soluções de Gestão de Conhecimento com a finalidade de aumentar a organização do fluxo de informações, economizar tempo na obtenção de dados e ganhar precisão na tomada de decisões. No âmbito educacional, a empresa objetivou o aumento das habilidades dos funcionários, e um melhor atendimento aos clientes. Atualmente, todo este processo está em fase de implantação à espera dos benefícios ao desempenho dos negócios que proporcionarão um conseqüente crescimento do setor.

2. Considerações iniciais

Primeiro deve-se estabelecer uma conceituação taxonômica para os diversos tipos de conhecimento.

2.1. Conhecimento formal ou explícito

É representado pelos livros, manuais, documentos, normas e instruções presentes nas empresas. É o produto gerado pelo trabalhador do conhecimento na forma de artefatos – relatórios, planos, planilhas, projetos, memorandos, etc. As organizações geram dezenas desses produtos – seu “conhecimento formal” – todos os dias.

2.2. Conhecimento informal ou tácito

É aquele que existe basicamente na mente das pessoas, sem uma formalização ou documentação. É tão importante quanto o primeiro, mas por ser menos perceptível é mais difícil de ser coletado. Utilizado na elaboração dos artefatos, é o pano-de-fundo, a base, o raciocínio para a geração do conhecimento formal. É composto pelas questões, idéias, fatos, argumentos, pontos de vista, significados, sugestões que suportam os processos da organização. É o conhecimento transitório, dificilmente captado e mantido.

A maior parte do conhecimento tácito não pode ser transmitida por forma escrita ou oral. É um conhecimento pessoal, subjetivo, imediato e específico. Entretanto, especialistas de várias áreas de negócio dificilmente revelam tudo o que conhecem [AKSE97].

Pode ser ainda dividido em consciente ou inconsciente. Uma pessoa que possui um conhecimento tácito não necessariamente tem consciência desse domínio: ela pode deter um conhecimento fundamental para a empresa, contudo

sem ter consciência disso, ou achando que esse conhecimento é básico e não precisa ser objeto de extração.

O conhecimento tácito consciente também pode ser dividido em secreto e livre. Essa separação permite diferenciar o conhecimento que uma pessoa está pronta e predisposta a compartilhar (livre), do conhecimento que não é permitido ser revelado (secreto). Enfim, o conhecimento explícito pode também ser dividido em livre e secreto. Essa separação traduz claramente a existência de conhecimentos formais inacessíveis e mantidos em segredo (segredos industriais) [MELH99].

As questões envolvidas no conhecimento tácito, por não estarem presentes nos documentos formais, voltam freqüentemente à tona em reuniões de trabalho, levando equipes a discorrer novamente sobre temas já largamente abordados e concluídos, resultando em retrabalho e baixa produtividade. As ferramentas que utilizamos corriqueiramente para registrar o conhecimento não consideram o pensamento e o aprendizado subjacentes ao produto formal.

Um texto clássico do cientista Michael Polanyi, “The Tacit Dimension”, publicado em 1966 é o marco do que vem a ser conhecimento tácito. O tema foi introduzido a partir da frase: “We can know more than we can tell”. O que isso significa é que muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. O conhecimento tácito segundo ele seria o resultado de um esforço ativo e laborioso de busca de conhecimento, que envolveria nosso corpo e todos os nossos sentidos. Sendo assim, a aquisição de conhecimento, seja intelectual ou prático, seria o resultado de envolvimento e compromisso pessoal. O conhecimento tácito ajuda a explicar porque a compreensão de assuntos complexos pode ser prejudicada quando se busca fazê-lo a partir de sua decomposição em partes e análises estritamente racionais.

3. Gestão do Conhecimento

Durante a chamada Era Industrial, as máquinas eram um recurso escasso, enquanto os trabalhadores eram itens totalmente substituíveis e descartáveis. E ao longo de vários anos o trabalho organizacional veio retirando o poder de participação do trabalhador na execução e nos resultados de seu trabalho. Primeiramente substituindo o homem pela máquina, pondo estas máquinas industriais no lugar das ferramentas artesanais. Depois diminuindo bruscamente a forma de participação no trabalho, através da divisão das tarefas, que deixou o trabalhador completamente aquém das "coisas" da administração.

Esse panorama mudou muito no mundo atual de negócios. Hoje, o número de organizações é muito maior e devido ao barateamento das tecnologias, praticamente não existem mais fronteiras nem comerciais, culturais e tecnológicas, pois os concorrentes passam a ter um mesmo nivelamento, em termos de recursos tangíveis, pois dispõem de arsenais tecnologicamente semelhantes. Devido a isto, a competição passa a obter pontos diferenciais e significativos por intermédio daqueles que gerem as máquinas da empresa.

Agora, o principal bem das empresas passou a ser o conhecimento, mas este está inseparavelmente ligado aos indivíduos, podendo ser transferido para as organizações somente através de sua aplicação, captura e reuso. As empresas estão percebendo que o fator que vem fazendo a diferença numa empresa e que tem feito com que ela obtenha liderança no mercado é o capital intelectual que possuem, ou seja, a qualidade da equipe que compõe o seu quadro de trabalho. Desta forma o recurso que antes era abundante passou a ser escasso, o trabalhador, conhecido neste novo paradigma como trabalhador do conhecimento, onde se tornou o bem mais valioso para a organização.

O modelo do "trabalhador-braço" não interessa mais; o que ele tem dentro de sua cabeça é o que faz a diferença. Só que, ao contrário das ferramentas tangíveis de trabalho implantadas ou retiradas pela força do poder

econômico, dessa vez, o "trabalhador-cérebro" vai precisar concordar em disponibilizar o seu intelecto.

A prova desse despertar é o reconhecimento de que as pessoas estão sendo mais significativas do que as máquinas. Um real indicador de que cresceu a importância do conhecimento nas organizações é a própria proliferação de matérias de revistas especializadas ou não, de livros publicados sobre o assunto e de palestras em seminários que tratam de gestão. Normalmente os temas desses materiais e eventos versam sobre o talento humano, inteligência competitiva, capital intelectual, engenharia do conhecimento e gestão do conhecimento. Em comum, a reafirmação da importância de uma ação sistemática facilitadora, por parte da organização, no sentido de criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento.

Hoje o quadro de pessoal numa empresa, constitui o seu capital intelectual e a capacidade de troca de informações e integração de sua equipe, tornando-se um forte indicativo de poder de permanência e liderança dentro de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, exigente e competitivo.

As Organizações do Conhecimento, praticamente presentes em todas as áreas de negócio, são aquelas cuja vantagem competitiva advém de possuir e utilizar efetivamente seu conhecimento [CONK96a]. Esta utilização se dá por intermédio de seus colaboradores, os quais possuem adequada formação educacional, treinamento, capacidade para aprender e buscar novos conhecimentos, sendo portanto capazes de enfrentar e superar os desafios da competitividade.

Desta forma, a gestão do conhecimento, vem sendo entendida pelas organizações, não como um modismo passageiro, mais como um processo que precisa ser implantado e gerido, sob pena de perdas significativas da mesma dentro da fatia do mercado.

Entretanto, uma série de bons trabalhadores do conhecimento não é sinônimo de sucesso dentro da organização. Para que todo o conhecimento gerado possa ser aproveitado de forma efetiva, os trabalhadores devem atuar em grupos para solucionar problemas complexos, compondo assim uma equipe integrada.

Devem mostrar habilidade em colaborar com outros pares, se comunicar com outros cuja formação, valores, nível de conhecimento e visão dos negócios sejam distintas. Essa habilidade de interação e trabalho conjunto será o ponto chave para o sucesso. Se essas pessoas estiverem infelizes, desmotivadas ou despreparadas para trabalhar de forma colaborativa, o precioso bem intelectual que possuem estará comprometido. Ao deixarem a empresa, esse valioso conhecimento será levado com elas. [CONK96A]

E por se tratar de um tema novo, são muitas as definições encontradas para o que realmente seja Gestão do Conhecimento (GC). Abaixo são apresentadas algumas perspectivas existentes sobre este conceito:

1. “Processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários, utilizando-se de tecnologias para alavancar isto de forma corporativa” (Jay Bromberek / DOCULABS).
2. “É o conjunto de ferramentas para a automação dos relacionamentos entre informações, usuários e processos. Visa conectar detentores do conhecimento e usuários destes através de tecnologias” (Carl Frappaolo / DELPHI GROUP).
3. “É uma disciplina para o desenvolvimento de métodos integrados para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos de conhecimento de uma organização” (GARTNER GROUP).

As soluções de GC atuam no sentido de ajudar a aumentar a eficácia reduzindo ciclos e custos de venda, identificando novos mercados e canais para

expansão, a aumentar o valor do cliente, sua satisfação. Isto tudo gerando lucros e fidelidade.

Uma plataforma baseada na Web, com colaboração entre a empresa e seus empregados, clientes, fornecedores e parceiros é o campo mais fértil onde as soluções de GC podem ter seus melhores resultados. As aplicações de GC podem mapear e gerenciar interações com os múltiplos canais existentes no negócio, inclusive a Web, provendo uma forma para gerenciar informações estruturadas e não estruturadas.

Embora a automação e o aumento do foco no cliente nos processos de negócio serem os maiores objetivos da GC, também é muito importante que soluções de GC tenham funcionalidades robustas de business intelligenceⁱ, incluindo também funcionalidades de inteligência competitivaⁱⁱ. As aplicações de GC contêm uma grande quantidade de informações que identificam a organização dos clientes, dos possíveis clientes, dos distribuidores, etc. Estas informações necessitam ser armazenadas e analisadas por tomadores de decisão.

Como premissa, as soluções de GC devem trabalhar a partir de um repositório de informações centralizado para que as informações correntes estejam disponíveis corretamente, consistentemente, em tempo real, para todos as pessoas que possuem algum tipo de relacionamento com o negócio. O mercado de GC tem tido uma experiência de crescimento explosivo desde 1997 e a tendência que isto continue é grande. A razão é simples: globalização, as inovações tecnológicas, busca por maiores e constante lucros e fluxos de investimentos e a utilização cada vez maior de soluções de e-business indicam um nível de competitividade cada vez maior entre as empresas. Diante disto, a capacidade de coletar, organizar, transformar as informações em conhecimento, divulgá-las, utilizá-las e reutilizá-las, conceitos essenciais de GC, podem se transformar em ótimas alternativas para se conseguir uma vantagem competitiva sustentável.

Entre os vários autores que iniciaram os estudos sobre a utilização do conhecimento nas organizações, Peter Drucker é um dos mais conceituados, cunhou, há cerca de quatro décadas, o termo *knowledge worker*.

Foi ele, também, um dos primeiros teóricos organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de que tanto o trabalho técnico quanto o não-técnico serem, cada vez mais, baseados no conhecimento. E a partir daí, poucos foram os avanços na formulação de uma teoria econômica que leve em consideração o conhecimento como um dos principais recursos para a produção de produtos e serviços de alta qualidade. Além disso, a própria gestão desse tipo de profissional continuaria a ser um dos principais desafios gerenciais.

“Sabemos que a organização está rapidamente mudando de uma base de trabalhadores braçais para trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabemos muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo e como medi-lo. E apesar de toda a pesquisa feita nos últimos 50 anos ainda pouco sabemos sobre como gerar a motivação e menos ainda como incendiá-la”.

Peter Drucker

A Gestão do Conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional e depende de uma análise profunda da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana.

É evidente que a Gestão do Conhecimento sempre existiu em todos os tipos de empresas. O que é novo é o fato de ela estar se tornando um objetivo explícito e até mesmo uma área organizacional em algumas empresas, principalmente nos países desenvolvidos. Com esse mesmo enfoque podem ser citados também os esforços de várias empresas na constituição de “universidades corporativas”, que é o tema principal desta monografia.

Reconhecendo o desafio envolvido na Gestão do Conhecimento, algumas empresas estão criando funções centrais como a do knowledge manager ou gerente do conhecimento. Destacam-se nesse esforço, grandes empresas de consultoria internacional como McKinsey & Company, Price Waterhouse, Andersen Consulting, além de algumas outras empresas como Skandia AFS - seguradora sueca, WM-Data -, uma das maiores empresas de software européias, Canadian Imperial Bank of Commerce, Hewlett-Packard, GE Lighting, Dow Chemical, Monsanto, Coca-Cola e Hoffman-LaRoche.

Essa nova função envolve habilidades tanto soft quanto hard, ou seja, habilidades relacionadas à implementação de uma cultura organizacional de aprendizado e habilidades relacionadas ao desenvolvimento da infra-estrutura facilitadora. Essa nova função, por outro lado, estaria sendo institucionalizada, na prática, de três formas distintas:

- De forma independente, na alta administração;
- Associada à área de Recursos Humanos;
- Associada à área de informática.

Os melhores resultados parecem estar sendo obtidos pela primeira alternativa e requerem pessoas com back-ground e experiências bastante completas e diversificadas como informática, trabalhos estratégicos, administração de Recursos Humanos e financeiro. Algumas das principais questões e desafios que estes profissionais estão enfrentando são:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- Onde se encontram as expertises e habilidades centrais da empresa?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?

- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?
- Como incentivar e premiar o knowledge sharing (compartilhamento do conhecimento) e desencorajar o knowledge hoarding (que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias)?
- Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo?
- Como ampliar e capturar o fluxo de conhecimentos, insights e idéias provenientes de clientes parceiros, fornecedores, competidores e da comunidade em geral?

Algumas das principais universidades do mundo (Berkeley, Harvard, Stanford, Instituto de Ciência e Tecnologia de Hokuriku -Japão) vêm criando cadeiras como a de Knowledge e Creativity Management. Já John Kao foi um dos primeiros pesquisadores e autores a focar tal tema, inclusive como disciplina de pós-graduação em administração nas universidades de Harvard e de Stanford. Para ele, a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor. E o seu estímulo é um dos atributos essenciais da função gerencial.

“Para os gerentes, a criação e a promoção da criatividade não é uma escolha. É parte de suas funções. Na nova economia hoje as mentes das pessoas são o que distinguem uma

organização das outras... Mas mentes isoladas, embora recheadas de novas idéias, são nada sem um processo especialmente desenhado para traduzir essas novas idéias em produtos e serviços valiosos”.

John Kal

Por trás desses esforços, é evidente, está o pressuposto de que para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isso só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de: criar, capturar e reusar o “Conhecimento” mediante seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura.

3.1. Focos de ação relacionados à Gestão do Conhecimento

Em termos práticos, a Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial deve estar amplamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de:

- Desenvolvimento estratégico e organizacional: A Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, o desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégico, organizacional e individual. É difícil imaginar uma sólida estratégia corporativa que não coloque a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de habilidades e competências individuais e coletivas como ponto central para o sucesso competitivo;
- Investimentos em estrutura tecnológica: É evidente que tecnologias de comunicação facilitadoras do compartilhamento de conhecimento explícito e implícito fazem parte da Gestão do Conhecimento. Em grandes empresas com várias localidades, estas ferramentas são particularmente úteis. O uso dessas tecnologias, no entanto, embora necessário, está longe de ser suficiente. A

Gestão do Conhecimento focada prioritariamente nos investimentos em infraestrutura tende a resultar em fracassos, pois conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência.

Parece-nos, por outro lado, que um dos principais benefícios dessas tecnologias é o próprio aumento da conectividade entre as pessoas da organização e mesmo uma redução dos problemas de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos.

- Cultura organizacional: Sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos tanto tácitos quanto explícitos, parte do dia-a-dia de todos os funcionários, as estratégias corporativas e os investimentos em infra-estrutura dificilmente atingirão seus objetivos relacionados ao desenvolvimento e à alavancagem dos vários níveis e formas de conhecimento organizacional. Assim, o monitoramento regular do ambiente e dos valores organizacionais, bem como o seu redirecionamento contínuo, torna-se parte importante de qualquer esforço em Gestão do Conhecimento. Algumas das situações de um ambiente, propício para o constante aprendizado e desenvolvimento de competências, incluem:

- As pessoas se sentem estimuladas pelo próprio trabalho;
- As pessoas conversam umas com as outras, incluindo aquelas de diferentes níveis hierárquicos;
- As relações são informais;
- As pessoas têm tempo para aprender;
- As pessoas não estão focadas apenas em sua área de trabalho e no curto prazo;
- As pessoas falam abertamente sobre os erros passados e as lições aprendidas;

- A empresa tem facilidade em atrair e manter os melhores talentos, mesmo sem pagar, necessariamente, mais do que o mercado;
- A atitude é uma das principais características avaliadas na contratação de pessoal;
- Os vários indicadores de resultados são amplamente divulgados;
- A discussão dos valores da organização é vista como algo altamente relevante.

A Gestão do Conhecimento tem um caráter universal, ou seja, faz sentido tanto para empresas de setores tradicionais como para empresas em setores de ponta; tanto para empresas em setores primários como para empresas em setores manufatureiros ou de serviços. Além disso, não se limita, por exemplo, ao chão de fábrica, ao departamento de novos produtos ou a áreas em contato com os clientes. Este quesito tem elevada importância para a competitividade das empresas. De acordo com os resultados obtidos através das práticas de Gestão do Conhecimento em diversas empresas, apresenta-se elevada relação custo-benefício para a empresa, além de se encontrar, em boa medida, ao alcance de praticamente qualquer tipo de empresa.

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Nesse sentido, é vital a avaliação das várias experiências de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, para significativos esforços de conscientização e de comunicação, e ativa participação pessoal da alta administração.

Podemos concluir que a efetiva Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial requer:

- A criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais);

- Novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário;
- Uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação;
- Business Intelligence;
- Inteligência Competitiva (IC).

Assinala-se a relevância do papel do indivíduo para a gestão do conhecimento das organizações, que precisam ter conhecimento, isto é, estar cientes da gestão mais adequada ao perfil da sua equipe de trabalho.

Assim, antes de falar na gestão do conhecimento organizacional, deve-se destacar o papel do conhecimento dos grupos ou equipes de trabalho que integram e gerem a organização e, sobretudo, do indivíduo que é a grande base para a formação e disseminação do saber, idéia que pode ser confirmada a partir das palavras de Carl Rogers: “Todo o conhecimento, inclusive todo o conhecimento científico é uma imensa pirâmide invertida que repousa sobre esta minúscula base subjetiva e pessoal”.

Fala-se muito, hoje em dia, em sociedade do conhecimento, com a sua peculiar velocidade de informação e seus dispositivos tecnológicos avançados que, sem margem de dúvida, facilitam e muito a existência e que, dentre outras inúmeras vantagens, viabilizam a comunicação organizacional com muito mais dinamismo e eficácia, se compararmos com as rotinas comunicacionais de um período, não muito distante, onde o memorando era tido como o centro das atenções.

Entretanto, nenhuma tecnologia substitui o pensar humano. A formação do conhecimento tácito, gerado a partir da experiência do ser humano. No livro de Thomas Davenport, “Ecologia da Informação”, ele afirma que “Nenhuma empresa – inclusive a sua – alcançará uma verdadeira vantagem competitiva por

intermédio da informação sem adotar, para gerenciá-las, abordagens mais voltadas para as pessoas”.

Parece evidente, que a gestão do conhecimento vai além da aquisição de equipamentos de hardware e de software avançados. É preciso se criar e cultivar um clima que estimule a criatividade de pessoas que naturalmente tendem a empreender suas idéias, que encaram as dificuldades com desafios e, justamente, a partir deste enfoque positivo, são muito mais produtivas. A empresa que conhece como conduzir sua gestão, será certamente, um ambiente propício para a criatividade. E uma vez descobertas essas novas formas para se realizar o trabalho, é imprescindível que se processe a implementação dessas novas idéias, em paralelo à disseminação do produto desta criatividade para que todos compartilhem dos avanços conquistados e os transformem em rotina para a organização.

O clima de inovação, de incentivo técnico e principalmente o incentivo atitudinal à formação do conhecimento deve estar constantemente alimentando a cultura organizacional, de maneira a manter estruturado o conjunto de crenças e valores compartilhados pelos seus membros. Nesse contexto, líderes eficazes devem atuar, desempenhando, na teoria e na prática, o papel de descobridores e lapidadores de novos talentos e de novas idéias. E na etapa da disseminação das novas idéias, destaca-se a atuação das novas tecnologias.

Para a organização de aprendizagem, os dispositivos comunicacionais como reunião, jornal interno, mural, etc e as novas tecnologias utilizadas na comunicação organizacional interna como correio eletrônico, listas de discussão on-line, Cd Rom, entre outros, são ferramentas essenciais para o planejamento, implementação, e avaliação das atividades da organização e, sobretudo, para o processo de aprendizagem.

A gestão de conhecimento trata-se, portanto, de um processo contínuo para o indivíduo e para a organização, que precisa conhecer bem o estilo de

gestão mais adequado aos seus objetivos e ao perfil da sua equipe, porque, como bem ilustra Wendell Holmes Jr., “Depois que conhece uma nova idéia, a mente do homem não pode voltar a suas dimensões originais”. Pois vivemos hoje numa sociedade que cada vez mais requer tomadas de decisão reflexivas e mudanças rápidas numa organização e isso está diretamente ligado a ascensão ou declínio das empresas, e é a partir daí que surge o interesse no aprendizado organizacional, que vem crescendo bruscamente devido a diminuição do poder competitivo de muitas companhias e a necessidade de renovação organizacional.

Nas organizações em aprendizado as pessoas continuamente expandem sua capacidade para obter os resultados desejados, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão sempre aprendendo a aprenderem grupo. [SENGE 90]

Aprender é um longo processo e a construção do aprendizado organizacional depende de iterações de retorno entre os envolvidos e de processos de aprendizado recursivos. É importante notar que uma verdadeira organização em aprendizado nunca é construída, mas está sempre sendo construída.[GUTHRIE 96]

Um fato relevante é que, simplesmente, sabe-se que o conhecimento é perecível com o indivíduo que o possui, obsoletiza-se rapidamente, pois, sua ausência e incompetência não prescrevem. Infelizmente a perda de Conhecimento vem se tornando um dos principais fatores de custos crescentes às organizações, inclusive de credibilidade, uma vez que, as tecnologias, os métodos gerenciais e o sistema econômico não param de evoluir. Por outro lado, o ganho de conhecimento por investimentos em capital humano é um processo progressivo, sendo seu retorno influenciado diretamente por condições estabelecidas no âmbito interno da organização, tais como: nível de conhecimento da gestão superior, foco estratégico do sistema de ação, cultura organizacional e ambiente de trabalho, dentre outros. O mundo empresarial

passa a se preocupar com o capital intelectual das organizações e com a administração do conhecimento, como parceria estratégica para alavancar a continuidade e progressão dos negócios.

Porém, antes precisamos verificar se realmente temos o conhecimento, senão vamos precisar criar o conhecimento empresarial, ou buscar quem tenha, e replicar na organização. Este é um dos mais importantes ativos de conhecimento - a capacidade da organização criar um ambiente para a criação e replicação - o que vai determinar a sobrevivência do negócio. Principalmente quando se trata de conhecimento sobre o mais importante: os processos de criação de valor para os clientes.

E a partir da obtenção e utilização desses conhecimentos, devemos analisar uma outra etapa, que também é de grande importância, a proteção do Conhecimento – Em Caminhos para Aprender, Alfred Chandler cita duas indústrias baseadas no conhecimento intensivo - computadores pessoais e biotecnologia - isso emergiu nos anos 80. A indústria de PC floresceu dando seus segredos, com a exceção singular da Apple que guardou seus segredos somente para perde-los. Partimos do pressuposto que, o único modo para proteger o conhecimento empresarial é aplicar, reutilizar, atualizar, evoluir, e torna-lo antigo muito mais rápido que a concorrência possa copiá-lo.

Assim, a partir de tudo que foi apresentado podemos então, concluir que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. E na seção seguinte será abordada, com mais ênfase, quais os meios que podem possibilitar a capacitação e o aprendizado continuado dos indivíduos que compõem as organizações.

4. *Universidades Corporativas*

As organizações, a algum tempo, vêm dedicando uma maior atenção ao processo de desenvolvimento de seus colaboradores, com a finalidade de melhores resultados empresariais.

Várias metodologias foram estudadas e incorporadas à dinâmica empresarial, sempre objetivando maximizar o retorno sobre os investimentos realizados com recursos humanos. E atualmente, surge um novo conceito de educação empresarial, para o qual alguns profissionais da área de recursos humanos têm denominado Universidade Corporativa - UC.

Por se tratar de um conceito recente no meio empresarial, pouco ainda foi explorado nos meios científico e acadêmico. Os resultados práticos não possuem validação científica, pois ainda não houve uma observação destes resultados de forma sistemática.

Para um melhor entendimento das universidades corporativas se faz necessária à abordagem de três aspectos importantíssimos.

Em primeiro, expor o contexto educacional nas universidades brasileiras, cujo modelo é discutido intensamente no próprio ambiente acadêmico, sob aspectos qualitativos que vão desde sua finalidade na sociedade até a efetividade de seus propósitos.

Em segundo, contrastar a dinâmica do ensino superior brasileiro, face ao processo de evolução da sociedade, sob o qual as organizações assumem, uma parcela representativa de responsabilidade pela formação do capital humano. Isto vem ocorrendo, sobretudo, pelo afastamento do Estado dessa missão, tanto por absoluta incapacidade operacional, quanto pelo desinteresse em relação às questões de educação da sociedade.

E por último, considerar o processo de educação nas empresas, sua evolução, os vários paradigmas encontrados atualmente e seus reflexos na educação corporativa.

4.1. As Universidades no Brasil de Hoje

A universidade, pelo seu caráter de instituição formadora de profissionais em nível superior, produtora de conhecimento em todas as áreas, criada dentro de uma perspectiva de desenvolvimento nacional, tem, nas suas relações com a sociedade, o importante papel de desenvolver abordagens e processos, elaborar explicações teóricas, propor soluções para problemas concretos e acompanhar o desenvolvimento integral da comunidade em que está inserida e formar profissionais competentes, técnica e politicamente, para assumirem a condução do desenvolvimento, de modo cidadão.

Constantemente, as universidades estão sendo convidadas a participarem mais ativamente do processo de integração com as empresas. Entretanto, as características específicas de cada uma e os objetivos distintos ainda separam estes dois segmentos da sociedade. Na atual conjuntura nacional e internacional, é fundamental encurtar essa distância e procurar meios de favorecer essa associação visando o desenvolvimento conjunto de tecnologias.

Atualmente, a educação representa muito mais do que quatro ou cinco anos de universidade. Ela exige o desenvolvimento de habilidades para fortalecer e continuamente refrescar talentos para inovação e criatividade.

O ensino convencional não conduz o aluno a pensar em tecnologia e sociedade de forma integrada. A ala tradicionalista do ensino ainda não enxerga a tecnologia como uma atividade ligada às exigências sociais, e sim apenas como uma ciência aplicada.

Serão destacadas a seguir a posição de alguns autores que fazem profundas críticas e reflexões sobre o ensino superior brasileiro.

Segundo Coutinho:

“É ponto pacífico que o maior desenvolvimento brasileiro está na dependência da melhoria do ensino superior, fazendo-o sair do faz-de-conta, característico, em sua grande maioria, do nosso sistema”.

[RIBEIRO 77] expõe o problema de forma mundial:

“A segunda metade do século XX, que marca o despertar de todos os povos para o desenvolvimento e para a liberdade, deparou-se com o problema educacional dimensionado em proporções extra-ordinárias, sem precedentes. É a crise mundial da Educação, provocada pela explosão da demanda social que, de surpresa, passou a exigir de governos e organizações educacionais soluções nem sempre equacionáveis facilmente.

O mesmo autor aponta as principais causas da crise das universidades:

- a intensificação rápida da demanda educacional,
- uma grave carência dos meios, que impede os sistemas de ensino de melhor responder às novas exigências;
- a inércia inerente a esses sistemas, de onde provém a excessiva lentidão com a qual têm adaptado suas estruturas internas às necessidades externas;
- a inércia do corpo social em si mesmo, que, atado por suas tradições, suas crenças seus sistemas de valores e de estímulos e suas instituições, tem-se revelado incapaz de utilizar melhor o ensino e o pessoal instruído, no interesse do desenvolvimento nacional.

As universidades corporativas emergem a partir do quarto motivo, ou seja, como uma resposta organizada por um dos setores da sociedade, as empresas, no sentido de prover a inteligência necessária frente as suas demandas corporativas.

Para [COUTINHO 77], embora considerando a realidade das universidades brasileiras pouco animadora, somente elas seriam capazes de assumir o desafio de inverter o quadro de amadorismo profissional que tem levado o País a uma posição indesejável no seu processo de desenvolvimento.

“A necessidade urgente que o País demonstra de criar em larga escala uma infra-estrutura de homens competentes e produtivos, dotados de know-how nas diferentes especialidades, e que não sejam, como até agora, produtos do amadorismo, mas sim caracterizados pelo mais apurado espírito profissional, é um desafio que só a Universidade tem condições de responder”.

Suas colocações denotam profunda crença na capacidade das universidades de transformar homens e nações.

“...e onde existe a universidade em pleno funcionamento, ela é um organismo vivo e atuante no desenvolvimento dos países, seja no que respeita ao homem (a primeira preocupação da ciência política), seja em proveito da sociedade na educação, na tecnologia, na saúde, na economia, em tudo o mais, o que, aliás, redundará em benefício do homem”.

“Só recentemente, mui recentemente, começamos a compreender o papel da Universidade como um todo, dínamo do processo de desenvolvimento da sociedade e, portanto, de beneficiamento do homem”.

Uma questão importante em relação às universidades corporativas é que, estando o modelo de ensino superior sofrendo tão pesadas críticas, a sua reprodução nas organizações não viria espelhar os mesmos erros?

Em 1977, em um artigo publicado no *Jornal do Brasil*, o mesmo autor alertava para a necessidade das universidades se desvincularem do governo e assumirem uma postura empresarial:

“A universidade brasileira ou renuncia à burocratização que a domina em espírito ou matéria, adquirindo uma mentalidade empresarial, tornando-se mesmo empresa, ou jamais será universidade. Ela tem que ser autofinanciada, na maior parte. Tem que criar fontes de renda própria, tem que aprender a administrá-la com planejamento e boa aplicação”.

As impressões do autor condicionam o êxito do movimento das universidades corporativas a uma efetiva adaptação à realidade cultural do País, além de uma profunda correção sobre as bases do ensino superior nacional, caso se deseje utilizá-lo como modelo inspirador.

Além disso, percebe-se a necessidade de conduzir um processo sério de estruturação, sob bases conceituais sólidas, o que possibilitará às universidades corporativas corrigir erros estruturais até aqui cometidos pelas universidades tradicionais, fortalecendo-se nos ambientes social, político e econômico nacionais.

4.2. Sobre as Universidades Corporativas

As empresas estão percebendo o valor da aprendizagem como ativo empresarial. Essa constatação tem permitido um incremento nas funções de educação dentro e fora da empresa, inclusive no que respeita a concessão de tempo para estudos.

As universidades corporativas surgem justamente a partir desse incremento qualitativo e quantitativo das atividades de educação empresarial.

O conceito de universidade corporativa tem sido debatido por alguns autores, como forma de distingui-la das atividades normais de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), como a seguir apresenta-se:

1. “Uma instituição educacional que oferece um ou mais cursos oficialmente reconhecidos e que é de propriedade ou subsidiada por uma corporação cujo negócio principal não é educação.” (Thompson, 1998, 6 apud Hanna, 2000)
2. “Uma Universidade Corporativa é um "guarda-chuva" estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, consumidores e fornecedores para atender as necessidades de negócios da organização” Meister, 1998, apud Beamish, 2000)

3. “Uma organização educacional que é parte de outra organização cujo propósito principal é outro que não educação” (Allen, 1999, apud Beamish, 2000).
4. “Universidade Corporativa é a solução completa para o desenvolvimento e educação de empregados, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias corporativas de uma organização” (www.schola.com.br).

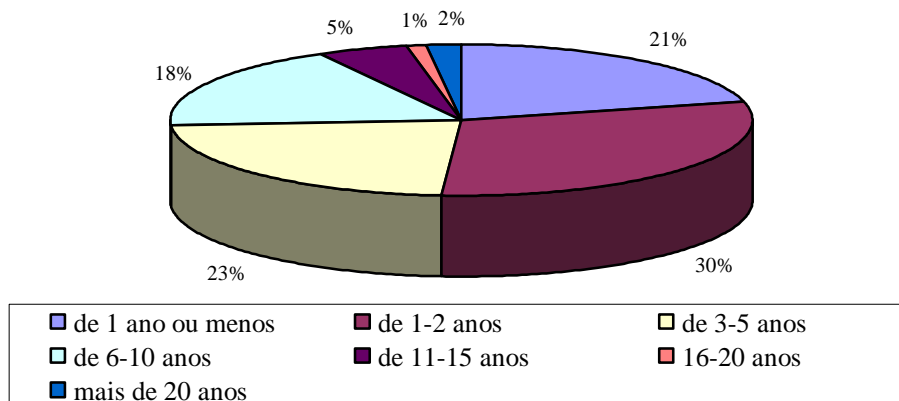
Como consequência desses vários conceitos, os objetivos também variam:

1. “Sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e consequentemente, da organização” (MEISTER, 1998).
2. “O desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais” (EBOLI, 1999).

A primeira universidade corporativa foi criada há 47 anos, quando a General Electric - GE lançou a Crotonville, em 1955. Entretanto, somente no final da década de 80 que se percebeu um verdadeiro interesse pela utilização do modelo. E nos últimos dez anos, foi registrado um crescimento de 400 para 2.000 universidades corporativas nos Estados Unidos.

O gráfico apresentado na Figura 1 demonstra a idade das universidades corporativas, onde pode-se notar que 53% possuem menos de cinco anos.

Figura 1 – Idade das Universidades Corporativas



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

N = 173

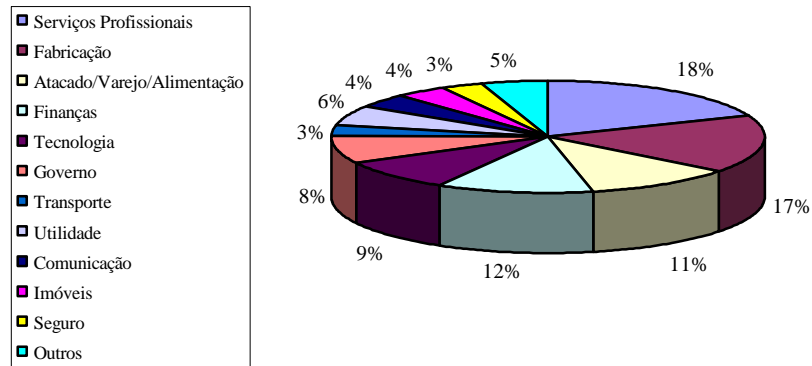
Pode-se dizer que este interesse está diretamente relacionado com a era da complexidade em que as empresas estão submetidas. As exigências atuais dos negócios não podem ser comparadas a de vinte anos atrás.

Isto tem feito com que o perfil do funcionário comum seja cada vez mais exigido. Na medida em que a estrutura se achata e o espaço entre posições de liderança diminui, o papel do funcionário está adquirindo uma natureza cada vez mais gerencial. O que se percebe, sobretudo a partir da década passada, é que as exigências sobre a empresa não é mais só de treinar funcionários para que esses adquiram mais qualificações, mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos no seu trabalho.

A distribuição das universidades corporativas pelos diversos segmentos da economia vem se apresentando homogênea, com uma maior acentuação nos setores de serviços profissionais, fabricação e financeiro, com 18%, 17% e 12%,

respectivamente. O gráfico da Figura 2 a seguir demonstra esta distribuição pelos diversos segmentos:

Figura 2 – Segmentos Representados



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

N = 140

4.3. Universidade corporativa (UC) x treinamento tradicional (T&D)

Para alguns autores, as universidades corporativas representam uma evolução dos departamentos tradicionais de T&D. No entanto, além da radical mudança de enfoque quanto aos meios que essas instituições utilizam para dar respostas às organizações em que atuam, percebe-se a verdadeira revolução precisamente nos seus fins. As universidades corporativas não se constituem em sucessoras dos departamentos de T&D porque elas não são vistas como T&D. Há uma mudança no status dessa para uma organização responsável pela educação corporativa. Ela ascende da plataforma de suporte logístico para a esfera estratégica. Não é raro as universidades corporativas encontrarem-se subordinadas diretamente à presidência da instituição. Nestes casos, ela é reconhecida dentro da empresa como um dos principais alavancadores de negócios. Por trás disto está a crença, sobretudo da alta administração, no papel

do elemento humano na consecução dos negócios e na sua capacidade em aprender.

Além de outras importantes diferenças entre os dois modelos, conforme podemos verificar no Quadro I abaixo:

Quadro I – Treinamento Tradicional x Universidade Corporativa

TREINAMENTO TRADICIONAL DE TREINAMENTO	➔	UNIVERSIDADE CORPORATIVA CORPORATIVA
Reativo	Foco	Pró-ativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Público-Alvo Amplo/ Profundidade Limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações	Resultado	Aumento no Desempenho no Trabalho
Profissionais	Operação	Opera como Unidade de Negócios (Centro de Lucros)
Opera como Função Administrativa	Imagem	“Universidade como Metáfora de Aprendizado”
“Vá para o Treinamento”	Marketing	Venda sob consulta
Ditado pelo Departamento de Treinamento		

Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 1997.

4.4. Universidade corporativa x universidade tradicional

Debate-se muito, tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial, acerca das possíveis implicações da proliferação das universidades corporativas.

Estima-se que hoje, nos EUA, encontram-se em atividade mais de 2.000 dessas entidades em funcionamento.

No Brasil, ainda não há dados quantitativos levantados, mas reconhece-se a existência de inúmeros casos já implantados ou em implantação, além de uma indiscutível tendência de surgimento de novas universidades corporativas.

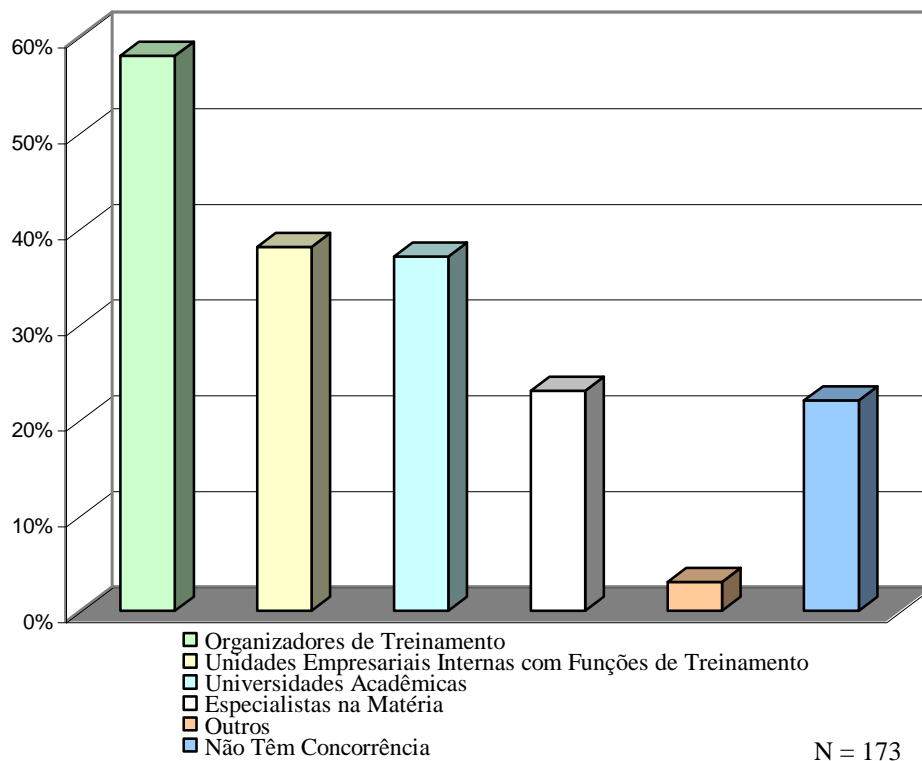
Uma das principais causas discutidas sobre a proliferação das universidades corporativas diz respeito à ausência do papel formador das universidades acadêmicas brasileiras. As organizações empresariais não estão recebendo os alunos que saíram das universidades com um nível de formação que permitam a elas fazerem frente aos desafios cada vez maiores na atualidade.

Alguns segmentos do ensino acadêmico enxergam nas universidades corporativas uma eminente ameaça aos seus objetivos, principalmente pela semelhança de propósitos. Em razão disso, uma certa perplexidade vem tomando conta de alguns desses profissionais, ofuscando-lhes a visão das enormes oportunidades que as universidades corporativas oferecem. Essa paralisia, além de imobilizar as organizações de ensino superior no sentido de aproveitarem as demandas explícitas que as universidades corporativas trazem, não as tem estimulado a melhorar a qualidade do ensino superior.

Entretanto, há evidências de que o relacionamento entre as empresas e as universidades vem se intensificado nos últimos anos, o que corrobora com a visão de uma parcela dos profissionais do ensino acadêmico de que a coexistência entre as universidades corporativas e as universidades acadêmicas é perfeitamente factível. Noutra direção, um segmento dos profissionais das universidades corporativas também reconhece nas universidades acadêmicas um de seus concorrentes. Pesquisa realizada pela Corporate University Xchange – CUX, com 173 organizações, demonstra que aproximadamente 35% do público pesquisado reconhece a concorrência das universidades acadêmicas. Contudo,

este número não chega a ser expressivo. Como podemos observar no Gráfico I abaixo, o maior concorrente das universidades corporativas, na visão do público pesquisado, são as organizações de treinamento.

Gráfico I - Principais Concorrentes Executivos das Universidades Corporativas



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

Contudo, já é possível perceber algumas distinções quanto ao foco de atuação de cada uma. Algumas dessas distinções podem ser vistas no Quadro II.

Quadro II – Papel das Universidades Tradicionais x Corporativas

Universidades Tradicionais	Universidades Corporativas
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho;	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio;
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal;	Aprendizagem baseada na prática dos negócios;
Sistema Educacional Formal;	Sistema de Desenvolvimento de Pessoas pautado pela Gestão por Competências;
Ensina crenças e valores universais;	Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios;
Desenvolver cultura acadêmica;	Desenvolver cultura empresarial;
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Ao final o que se percebe é que a discussão quanto ao surgimento das universidades corporativas em ameaça às universidades convencionais vem perdendo fôlego, na medida em que evidências práticas comprovam um processo crescente de associações entre empresas e universidades, com a finalidade de criação de programas de educação voltados aos seus empregados. As empresas desejam, sim, programas absolutamente sintonizados com seus interesses corporativos, suas metas estratégicas e o compromisso de aferição de resultados para o negócio que a educação pode proporcionar. Contudo, as empresas reconhecem a melhor preparação e maior capacitação das universidades para a entrega destes produtos. Isso tem resultado na criação de convênios entre as duas classes de instituições, nas quais ambas se beneficiam com o resultado. As universidades que conseguem perceber esse desejo latente no mercado estão buscando rapidamente uma aproximação das organizações

empresariais, com a real perspectiva de realização de negócios. Outras, no entanto, ainda permanecem com a visão de ameaça mais arraigada que a de oportunidade.

4.5. Universidades Corporativas e as tecnologias de aprendizagem

O conceito de universidade corporativa, ainda hoje, se confunde com o conceito de aprendizagem utilizando novas tecnologias à distância, sobretudo a Web. Entretanto, esta percepção constitui-se em uma visão extremamente estreita do assunto. O que se percebe é que o nascimento, nos Estados Unidos, das universidades corporativas coincide com a evolução dessas tecnologias. Este fato certamente contribuiu definitivamente para o estabelecimento de uma dinâmica de educação empresarial bastante diferenciada e até certo ponto revolucionária. As tecnologias de educação à distância (EAD) permitiram um progresso considerável sob diversos aspectos do ensino. Do ponto de vista quantitativo, provocou uma verdadeira revolução no sistema de acesso a produtos de treinamento nas empresas. Treinamentos que antes jamais se pensou pudessem atender a uma determinada abrangência de público, chegam de maneira fácil aos locais mais precários e atendendo a um número elevado de usuários.

Além de possibilitar um atendimento a um número maior de pessoas, as novas tecnologias permitiram um incremento também considerável na produção de novos treinamentos, utilizando mídias alternativas. Com isso, nos deparamos com um maior número de cursos oferecidos e mais pessoas se beneficiando deles. Essa revolução, como é reconhecida por alguns profissionais da área, representa o grande diferencial de uma universidade corporativa.

Assim, para algumas pessoas, ter uma universidade corporativa representa possuir uma estrutura de treinamentos com essas características. Na realidade, uma universidade corporativa representa um conjunto bem mais

profundo de conceitos, além da tecnologia propriamente dita, como veremos mais adiante, mas é inegável a facilidade com que várias premissas concernentes às universidades corporativas puderam se materializar a partir desse desenvolvimento tecnológico.

Vale notar que o conceito sobre o qual as novas tecnologias de desenvolvimento de pessoas estão balizadas já existe a bastante tempo: os chamados treinamentos a distância.

Embora não tenham ainda desaparecido no seu formato original, a partir de textos, apostilas e demais meios impressos, encaminhados ao público através dos sistemas postais, a metodologia do ensino a distância, por intermédio da Web, está sobremaneira ancorada por premissas e processos extraídos dessa prática bastante antiga.

Outro assunto que merece destaque, por ainda gerar confusão entre vários profissionais de RH, diz respeito ao conceito de educação a distância e autotreinamento.

Algumas empresas aplicam os conceitos indistintamente, sem considerar a enorme diferença entre eles. Este tipo de confusão pode levar essas organizações a não extraírem os máximos resultados de cada uma delas, já que, sendo diferentes, devem ser suportados por métodos, processos e premissas diferentes.

O autotreinamento não requer a interação externa no período de aprendizagem. O programa é formulado de tal forma que o aluno seja capaz de conduzir o seu desenvolvimento sem ajuda externa, na figura de um professor que o auxilie. O estudante, nesse caso, é o único responsável pelo resultado do seu processo de aprendizagem.

O ensino a distância traz consigo o desafio de obter todos os benefícios, até então auferidos com a utilização de metodologias tradicionais de educação em sala de aula, a partir de um processo em que os interlocutores estão fisicamente distantes. Além disso, traz a pretensão de obter, ainda, um maior ganho de qualidade do processo educacional. Alguns aspectos, considerados como passíveis de incremento de qualidade no ensino a distância, sobretudo pela Internet, são destacados abaixo:

- **Flexibilidade:** pode-se acessar o conteúdo de qualquer parte e a qualquer hora;
- **Dinamicidade:** facilidade de atualização de conteúdos;
- **Abertura:** possibilidade de realização de pesquisas em diferentes lugares (sites), a bibliotecas virtuais, sem custos adicionais;
- **Ausência de fronteiras internacionais:** pode-se atingir pessoas presentes em qualquer parte do mundo.
- **Amigabilidade:** requer mínimos conhecimentos para manipulação de conteúdos utilizando a Internet; e
- **Adaptabilidade às necessidades dos alunos:** adequa-se às pessoas que não podem interromper suas atividades de trabalho e também não podem se deslocar para participar de cursos presenciais.

4.5.1. Ferramentas automatizadas de apoio ao processo

Muitas ferramentas têm aparecido em todo o mundo com a intenção de facilitar o gerenciamento do ambiente virtual. Elas podem auxiliar no desenvolvimento e aplicação de cursos, no controle da secretaria, além de em outras funções fundamentais para a administração da universidade corporativa.

Eis algumas delas:

4.5.1.1. HM-Card

Permite a construção de repositórios de courseware, compostos de páginas Web, imagens estáticas e vídeos integrados em módulos interativos. O repositório é um site web, com material educacional armazenado em um servidor e com acesso simultâneo por diversos clientes. Os módulos são as unidades principais do courseware, cujos conteúdos podem ser desde páginas ligadas de forma linear até complexas unidades interativas com gráficos, animação, facilidades de anotações, perguntas e avaliação de respostas. O repositório forma um conjunto de módulos HM-Card, referenciados como documentos HTML. O sistema provê editores para confecção e apresentação de recursos hipermídia: HM-Card Editor, HM-Card Linker e HM-Card Viewer. A independência entre os editores permite a reutilização de conteúdos, mas torna a auditoria de cursos uma tarefa artificial. O acesso a cursos desenvolvidos com HM-Card pode se dar a partir de link em página Web ou em uma estação de trabalho não conectada em rede. O sistema fornece suporte para cooperação, através de e-mails e newsgroups. Esta funcionalidade não está disponível na versão para fins avaliativos. A interatividade do material, considerada um ponto alto do HM-Card, traduzida em tratamento de respostas e avaliação do desempenho do aluno, também não pode ser testada, por não estar disponível o help do sistema na versão usada.

4.5.1.2. LearningSpace

Possui cinco bases de dados Notes interconectadas, fornecendo um ambiente para desenvolvimento e entrega de cursos. O sistema é composto de:

– **Agenda:** módulo central para que os participantes naveguem através dos materiais de curso de acordo com o projeto instrucional e a estrutura do curso criada pelo professor. Através deste módulo, os estudantes podem conhecer os objetivos da aprendizagem, as tarefas a serem realizadas, os prazos marcados para a navegação nos materiais do curso e as perguntas a serem respondidas. A agenda pode ser organizada por dias, semanas ou meses bem como por módulos para instrução auto dirigida;

– **Centro de mídia:** base de conhecimento criada pelo professor ou pelo projetista, com o conteúdo relacionado ao curso, como o acesso a fontes externas, como www e outros repositórios de recursos educacionais. Os conteúdos podem ser apresentados em forma de textos, vídeos, gráficos, planilhas eletrônicas e simulações, entre outros;

– **Sala de curso:** ambiente interativo para que os alunos tenham discussões privadas e públicas entre si e com o professor, para compartilhamento de informações e execução de trabalhos em grupo. A sala de curso proporciona atualmente somente suporte para cooperação assíncrona, mas está previsto suporte para cooperação síncrona através de recursos de whiteboard e de videoconferência;

– **Descrição dos participantes:** homepages criadas pelos alunos e professores com informação para contato, fotografias, troca de experiências e interesses diversos; e

– **Gerenciador de Avaliação:** ferramenta de avaliação que permite ao professor enviar perguntas e receber respostas dos alunos de forma privada. Para isso, as perguntas são colocadas na agenda e são enviadas por correio eletrônico para os alunos que as enviam de volta junto com a resposta acessível somente para o professor.

4.5.1.3. TopClass

Integra ferramentas de aprendizagem colaborativa, de entrega e gerenciamento de conteúdo e de pessoas. A conectividade entre os participantes é baseada na Web através de um browser padrão. O sistema roda sobre a Internet ou em redes locais corporativas. Há um sistema de mensagem para comunicação entre alunos e entre alunos-professor, a participação em múltiplas listas de discussão e atividades personalizadas para alunos. Em TopClass, os cursos são construídos pelo professor a partir das Unidades de Material de Aprendizado que podem ser livremente exportadas ou importadas de curso para curso, podendo conter testes de múltipla escolha. Os estudantes e professores são agrupados em “classes” e o acesso ao material do curso, grupos de discussão e avisos são gerenciados automaticamente, de forma que somente os participantes autorizados possam obtê-lo. TopClass indica, para cada usuário individual, o status de material de curso definido para ele através de mensagens do tipo: novo, velho, lido ou não lido. O professor também tem acesso a esse status para monitorar o progresso do aluno.

4.5.1.4. Virtual-U

Sistema baseado em um servidor que possibilita a criação de cursos em browser web. Os sistemas possuem os seguintes componentes:

- **Sistema de conferência:** oferece a possibilidade de configurar grupos cooperativos, definindo tarefas e objetivos e a criação de subconferências;
- **Ferramenta de estruturação do curso:** possibilita a criação de cursos on-line sem conhecimento prévio de programação, através de templates que auxiliam o professor em aspectos relevantes como leituras necessárias e definição de conferência de grupo;

– **Livro de Grau:** gerencia a base de dados onde estão armazenados os níveis de desempenho dos alunos em um determinado curso. São apresentadas as atividades avaliadas, realizadas em forma gráfica ou de texto; e

– **Ferramentas de administração do sistema:** utilizadas pelo administrador do sistema, incluindo criação e manutenção de cursos e definição de privilégios de acesso.

4.5.1.5. WebCT

Sistema para criação de ambientes educacionais baseados na Web, fornecendo uma variedade de ferramentas, como chat, trilha do progresso do aluno, organização de projeto em grupo, auto-avaliação, controle de acesso, ferramentas de navegação, investigações auto-marcadas, correio eletrônico, geração de índice automático, calendário de curso, homepages dos alunos e pesquisas do conteúdo do curso. Um curso em WebCT está organizado em torno de uma homepage principal, com ligações para componentes de conteúdo do curso, como correio eletrônico, auto-avaliação e glossário. O sistema proporciona diferentes visões do curso dependendo da classe do usuário. Há quatro classes de usuários:

– **Administrador:** há um único administrador, que não pode configurar ou adicionar conteúdo ao curso, mas apenas iniciar um curso e abrir um curso vazio para um projetista. O administrador pode cancelar cursos e mudar a senha dos projetistas;

– **Projetista:** para cada curso somente um único projetista é considerado pelo sistema e, normalmente, esse projetista é o professor do curso. O projetista pode manipular o curso de diversos modos: criando perguntas, checando o progresso dos alunos, definindo grupos de trabalhos dos alunos etc.;

– **Instrutor:** cada curso pode ter um número qualquer de instrutores. O instrutor, além dos privilégios concedidos aos alunos, podem também corrigir provas; e

– **Alunos:** cada curso pode ter qualquer número de alunos. Os estudantes não podem modificar o conteúdo do curso. A eles é permitido apenas manipular as matérias para sua aprendizagem.

Todos os sistemas estão bem descritos em suas homepages. Alguns ambientes, como LearningSpace e TopClass, oferecem excelentes white papers. HM-Card dispõe de uma versão para fins avaliativos e o download do sistema depende de senha fornecida pelo administrador. Cursos desenvolvidos em LearningSpace podem ser acessados via browser Web, após a obtenção de senha. As ferramentas para construção de cursos em Virtual-U e WebCT são freeware. TopClass pode ser usado gratuitamente por 120 dias.

A maior parte das universidades corporativas estão se utilizando de algum tipo de ferramenta automatizada, como as mencionadas acima. Para a aplicação de programas de treinamento a distância, a utilização de algum tipo de tecnologia da informação é imprescindível. Algumas universidades corporativas optam por desenvolver um sistema em suas dependências, como forma de obterem uma aplicação mais customizada aos seus processos internos. Nota-se que as ferramentas descritas acima são construídas de acordo com padrões de mercado, com características particulares, que muitas vezes não atendem às necessidades de algumas organizações.

A opção pela utilização de uma ou outra ferramenta automatizada, ou mesmo pelo desenvolvimento interno de alguma, está relacionada a diversos fatores organizacionais, dentre os quais destacam-se:

- volume do público a ser atendido;
- produtividade requerida na construção de programas de treinamento;

- nível do investimento em educação;
- processo de amadurecimento da universidade corporativa;
- orientação da organização para tecnologias; e
- nível de exigência de controles.

O Quadro III traz cinco websites de universidades corporativas:

Quadro III – Cinco Websites de Universidades Corporativas

COMPANHIA	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	URL
Coldwell Banker	Universidade Coldwell Banker	http://www.cbu.com/pub/index.cfm
Dell Computer Corp.	Dell Learning	http://dellapp.us.dell.com/careers/working/benefits/learning/index.htm
Motorola	Universidade	http://um.motorola.com
Departamento da Defesa dos EUA	Defense Acquisition University	http://dau5.fedworld.gov/dau/index.htm
Sistema Hospitalar e de Saúde da Universidade de Chicago	Academia de Huniversidade de Chicago	http://www.uchospitals.edu/academy.html

Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

4.6. Primeiro passo para o início de uma Universidade Corporativa

As universidades corporativas atualmente em funcionamento assumem diversos padrões e formatos, em razão de um conjunto de variáveis organizacionais que acabam por interferir diretamente no modelo final a ser implantado, como a seguir destacados:

- Propósito estratégico da organização que decide implantar uma universidade corporativa;

- importância do processo educacional no ambiente ao qual a universidade corporativa vai ser inserida;
- capacidade de investimento financeiro da organização;
- nível de patrocínio da alta cúpula da organização;
- capacidade de interagir com entidades externas;
- processo de adesão do público interno ao novo modelo;
- estrutura física disponível; e
- nível atual de amadurecimento do processo de desenvolvimento de pessoas.

Nos últimos anos, inúmeras empresas e órgãos federais decidiram lançar universidades corporativas. No Quadro IV encontram-se algumas delas:

Quadro IV – Exemplos de Universidades Corporativas no Brasil e no Exterior

Brasil	Exterior
Xerox	Mcdonnell Douglas Corporation
Carrefour	Lord Corporation
Brahma	Banco de Montreal
Algar	Motorola
Accor	Dell Computer Corp.
BankBoston	First University
Telemar	Chicago Hospital Academy

Segundo [MEISTER 99],

“Algumas universidades corporativas resultaram da reestruturação da função da educação em toda a organização. Algumas sobreviveram ao pioneirismo de seu Chief Executive Officer – CEO, outras não. A lição que se pode tirar dessas iniciativas é que o lançamento de uma universidade corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal”.

Ainda segundo a autora:

“Embora para os gerentes de nível médio, executivos de recursos humanos ou diretores de treinamento seja clara a necessidade de uma UC, em geral ela não é criada de baixo para cima; pelo contrário, um líder de nível sênior – em muitos casos o CEO – é o estímulo”.

Isto mostra a importância de se ter o principal executivo da organização no comando do processo, como seu principal patrocinador. Normalmente sem este patrocínio, os gerentes não conseguem obter todos os componentes necessários para o sucesso do empreendimento.

Os CEO reconhecem que apenas se a aprendizagem se espalhar ampla e profundamente por toda a empresa, a organização será capaz de competir com sucesso no mercado global. Esses altos executivos quase sempre começam com uma série de perguntas:

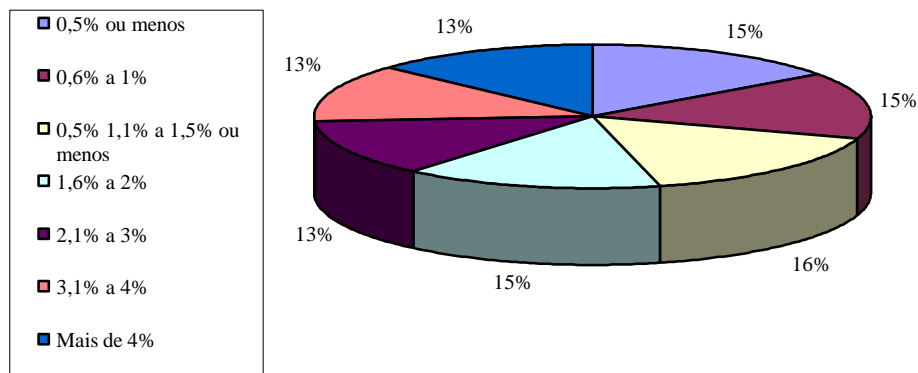
- Que qualificações nossos funcionários precisam para nos permitir atingir nossas metas no século XXI?
- Como estamos treinando nossos funcionários?
- Como estamos investindo na educação dos funcionários?
- Como estamos gerenciando esse investimento?
- Qual o retorno desse investimento?

A pesquisa normalmente culmina com uma franca avaliação de fatos desagradáveis:

- Os funcionários não possuem qualificações, conhecimentos e competências para garantir o sucesso da organização no próximo século;
- os clientes não estão satisfeitos com o nível de qualificação da força de trabalho da organização;
- o moral dos funcionários é baixo;
- a rotatividade é alta; e
- a função da educação é redundante, fragmentada e dispendiosa.

Torna-se claro e indispensável que a alta direção da empresa deva estar comprometida com o projeto, embora isto não signifique que os investimentos sejam sempre exorbitantes. Uma pesquisa realizada pela CUX, em 1999, aponta um dispêndio médio entre as universidades corporativas de dois pontos percentuais da sua folha de pagamento. Nestes custos estão considerados os valores relativos aos custos do projeto, desenvolvimento e treinamentos, além de custos com assessoria de treinamento (unidades da universidade corporativa e empresarial que de alguma forma interferem no processo). O gráfico apresentado na Figura 3 demonstra a distribuição desses gastos entre as universidades pesquisadas.

Figura 3 - Despesas de Treinamento como Percentual da Folha de Pagamento



Fonte: Corporate University Xchange, Inc., 2000.

N = 87

Percebe-se, na amostra pesquisada, que 31% das organizações estão despendendo entre 1 a 2% da sua folha de pagamento com os processos de treinamento de suas universidades corporativas. Além disso, um percentual de 13% chega a investir entre 3 a 4%, enquanto que 30% delas investem até 1% da folha de pagamento em treinamento.

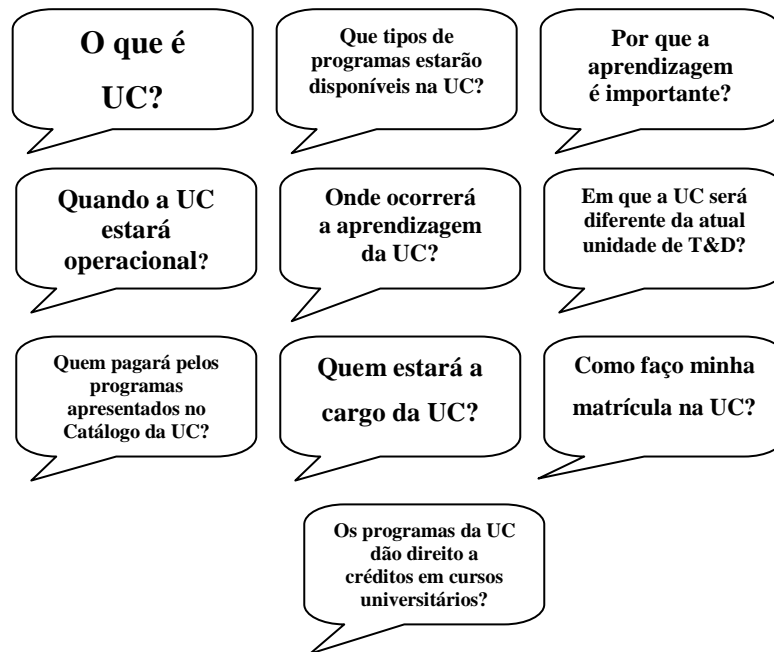
Os números acima demonstram que o investimento em uma universidade corporativa não é pequeno. A alta cúpula da organização deve estar absolutamente convencida dos benefícios obtidos em contrapartida ao investimento.

Constituído este primeiro e decisivo passo, um conjunto de novos desafios começam a ser modelados, em forma de um projeto para a construção do modelo propriamente dito da universidade corporativa.

5. *O Papel da Comunicação*

Os programas bem sucedidos reconhecem que a comunicação efetiva do valor de uma universidade corporativa exige o envolvimento de um expressivo contingente de funcionários, que sabem exatamente o que está por trás dessa decisão. A Figura 4 mostra algumas das perguntas mais freqüentes feitas por funcionários devem ser respondidas logo no início do processo.

Figura 4 - Perguntas mais Freqüentes Sobre a UC



Uma vez respondidas estas perguntas, o reitor (diretor) da universidade corporativa deve considerar as seguintes questões para promovê-la em toda a organização:

– **Os membros do conselho devem ser os primeiros alvos da comunicação:** o objetivo é que os gerentes de cúpula comecem a interceder em favor da universidade corporativa nas suas interações com os funcionários, a fim de que seja criada consciência da universidade corporativa, inclusive dos fundamentos, proposições básicas e benefícios, e que os gerentes transformem-se em embaixadores da aprendizagem.

– **Criar veículos marcantes de comunicação:** pensar na universidade corporativa como um produto. Desenvolver na mente dos seus clientes um benefício motivador, o qual deve ser comunicado em uma mensagem de poucas palavras. Esta mensagem deve ser transformada em logomarca e acompanhar tudo que estiver ligado ao treinamento, transformando-se em uma marca – “Marketing” – de um produto conhecido, atraindo as pessoas para os programas e eventos especiais.

– **Desenvolver veículos audaciosos de comunicação:** Além do catálogo tradicional, boletim informativo, anúncio via e-mail, pode-se incluir programas de marketing de ampla escala que destaquem os fundamentos e contribuição da universidade corporativa.

– **Divulgar o sucesso da universidade corporativa tem a ver tanto com clientes internos como com participantes externos:** Montar uma rotina de comunicação ou um grupo de comunicação que informe a clientes e fornecedores a efetividade da universidade corporativa, custos e benefícios do investimento no capital humano. Enfim, levando-se em consideração que a universidade corporativa é uma unidade de negócio que agrega valor e cujas realizações, portanto, devem ser comunicadas, também, aos participantes externos.

6. *Uma Proposta de Desenvolvimento de Projeto*

Desenvolver um projeto de concepção de uma universidade corporativa deve ser mais que criar uma nova maneira de produzir treinamentos para uma organização. Esse desafio, deve ser enfrentado como um empreendimento, com todas as suas características, dificuldades e respectivas complexidades. Tais considerações devem ser analisadas sobre quatro dimensões que devem ser cuidadosamente estruturadas, para que se obtenha um aumento das possibilidades de sucesso desse tipo de empreendimento. São elas:

– **Dimensão estrutural:** Diz respeito a toda a concepção física da universidade corporativa. Questões relativas ao desenho que se pretende empreender devem ser cuidadosamente respondidas, para que o modelo final espelhe o desejo originalmente concebido em tempo de projeto. A arquitetura da universidade corporativa é composta pelo conjunto de processos vitais para que a estrutura funcione. Considerando a enorme distância entre o conceito de universidades corporativas em comparação aos tradicionais departamentos de T&D, percebe-se a necessidade de proceder-se um redesenho da forma como se opera este novo processo ora em implantação na organização. Duas variáveis irão influenciar o nível de profundidade e de radicalização desse redesenho de processo: o nível de desenvolvimento do processo de T&D; e quão arrojada é a proposta de concepção da nova universidade corporativa. Não raro percebe-se fracassos retumbantes, justamente porque se implementa uma concepção absolutamente nova dentro da empresa, porém ainda sob velhas estruturas organizacionais para dar o respectivo suporte à nova operação. Além disso, não se deve também deixar levar-se por uma visão puramente processual, esquecendo-se da parte humana.

Grande parte das resistências internas à implantação das universidades corporativas advêm dos colaboradores diretos do processo de T&D. Isso ocorre

principalmente em função da incapacidade das pessoas entenderem o complexo modelo conceutivo que está por trás da aparente mudança na estrutura da qual fazem parte. Deve-se lembrar que estas mesmas pessoas vêm há tempos atuando em processos com métodos, ferramentas e procedimentos que serão severamente modificados. Essa condição tende a gerar um ambiente de desconfiança e ansiedade que podem redundar em comportamentos que até inviabilizem a consecução do projeto.

Normalmente estes efeitos indesejáveis podem ser minimizados parcialmente ou no todo, se for empreendido um processo realmente participativo em todas as fases de concepção da universidade corporativa. Na realidade, o envolvimento direto dos colaboradores da área de T&D pode, sobretudo, contribuir para uma aceleração na transformação da cultura da organização como um todo. E quanto maior for a organização, mais necessária será a utilização dessa estratégia.

Atualmente, as universidades corporativas sofrem forte influência dos modelos de administração acadêmica das universidades convencionais. As empresas vêm adotando esses modelos como uma metáfora na concepção de suas estruturas funcionais. Assim, da mesma forma que podem ser encontrados departamentos de ensino por campo do saber na administração acadêmica, encontramos também departamentos de ensino nas universidades corporativas.

Alguns tipos de modelos organizacionais de universidades convencionais têm servido de inspiração para formação da estrutura das universidades corporativas. Eles normalmente apresentam variações em função dos objetivos da organização.

– **Dimensão institucional:** É o olhar para a cultura da organização, buscando os sinais necessários para a adequada absorção de um novo processo interno. É necessário perceber quais os tipos de sentimento, reações e possíveis resistências podem aflorar a partir da introdução de uma nova filosofia de aprendizagem organizacional:

- É adequado esperar que todos vão entender?
- Todos irão gostar?
- Irão participar? Irão colaborar?

Acreditar em tudo, só pela crença de que o modelo proposto é o melhor para a empresa pode representar um erro igualmente fatal, para as aspirações do projeto.

Nessa dimensão, deve-se cuidar exatamente do processo de aculturação interno, de cooptação de colaboradores, além das repercussões externas que podem advir, tais como mudança na relação de parcerias com empresas fornecedoras, universidades convencionais, clientes etc.

Nessa dimensão de projeto é que se desenvolve o plano de endomarketing, a ser empreendido em todas as fases da sua consecução, principalmente na implantação.

Noutra direção, um forte esquema para o estabelecimento de parcerias externas e de marketing deve estar em andamento. É preciso ter a humildade de reconhecer que existem organizações com modelos mais evoluídos, que poderão se transformar em importantes aliadas na concepção da universidade corporativa. Para isso, é necessário estabelecer um cuidadoso processo de pesquisa e certificação de entidades parceiras, de acordo com critérios de qualidade a serem elaborados para aplicação em cada caso.

– **Dimensão tecnológica:** Um dos princípios mais utilizados na justificação de uma universidade corporativa é o de levar o aprendizado a qualquer um, em qualquer momento e em qualquer lugar. Esse princípio só pode ser contabilizado como verdadeiro, quando a organização dispuser dos recursos tecnológicos capazes de sustentá-lo.

De fato, este princípio está calcado basicamente no ensino a distância e, sobretudo, na utilização de mídias eletrônicas, tais como CD-ROM, redes de computadores Intranet e Internet. Descuidar da dimensão tecnológica pode reduzir substancialmente o potencial desejado de uma universidade corporativa.

Por outro lado, a ausência de tecnologias não constitui obstáculo essencial ao processo, embora o senso comum tenda a enxergar a universidade corporativa apenas pelo emprego massivo e sistematizado de mecanismos de ensino à distância e, principalmente, via Internet.

Não obstante, é preciso admitir que o emprego em larga escala de tecnologia poderá revelar um diferencial extraordinário em relação a outras instituições similares que não se valem desse mecanismo.

Dentre os principais produtos que a tecnologia permite alavancar em uma universidade corporativa, destacam-se:

– **Ferramentas de desenho de programas de treinamento:** conhecidas como ferramentas de autoria, permitem o desenvolvimento de treinamentos para implementação em diferentes mídias eletrônicas com relativa facilidade; oferecem agilidade ao processo de construção de programas de disciplinas para a Universidade;

– **Sistemas de videoconferência:** estes sistemas permitem eventos de aprendizagem a distância de maneira simultânea (síncrona); utilizando este tipo de tecnologia, aliada a ferramentas de gerenciamento

de cursos a distância, é possível um professor desenvolver uma disciplina para um conjunto de pessoas localizadas fisicamente em diferentes pontos; e

– **Sistemas de gerenciamento do ambiente de aprendizagem a distância:** já abordados no capítulo quatro, permitem um gerenciamento poderoso e seguro de um universo ilimitado de alunos; já se tem notícia de bases de alunos com mais de cem mil pessoas, gerenciadas simultaneamente por este tipo de sistema.

– **Dimensão andragógica:** Nessa dimensão, pode-se enxergar a “alma” de cada uma delas. É na concepção andragógica que se distingue os variados modelos empregados pelas organizações, a partir da definição das suas variáveis qualitativas.

Neste momento, uma condução desastrosa pode levar a organização a construir uma maravilhosa e bem sucedida estrutura, porém ineficaz quanto aos seus propósitos mais desejados, quais sejam, o de elevar o conjunto de competências humanas e empresariais a um patamar de excelência e elevada competitividade.

É no desenho do modelo andragógico que se encontram os programas de educação que irão nortear a universidade corporativa. Eles precisam estar sintonizados com os objetivos estratégicos da organização, bem como com as competências que a empresa precisa desenvolver em seus colaboradores para obter sucesso no mercado competitivo em que atuam.

7. *Exemplo de um Modelo de Universidade Corporativa*

O maior desafio de qualquer organização que deseja implantar uma universidade corporativa é conceber um modelo que se ajuste adequadamente a sua realidade. Para que isto ocorra com sucesso é importante que as pessoas que conduzirão o projeto atentem para as seguintes questões:

– **Ter clareza do que é uma universidade corporativa em todas as suas dimensões:** conceitos, princípios teóricos, suas premissas, experiências de sucesso e, sobretudo, de fracasso;

– **Identificar corretamente as necessidades da organização:** ou seja, o que se deseja exatamente com a criação de uma universidade;

– **Estabelecer o escopo do projeto e ser fiel a ele:** há sempre uma atração pela expansão indefinida do projeto, gerando adiamentos contínuos em seu lançamento;

– **Reconhecer com precisão as diversas limitações que a organização possui e considerá-las:** sejam elas de natureza humana, técnica, orçamentária, estratégica etc.; e

– **Ter uma organização de projeto extremamente competente, ágil e flexível:** para superar com rapidez e acerto as diversas alterações de rumo que eventualmente, ou melhor, que certamente ocorrerão.

7.1. **Apreciação de um Modelo Teórico**

Um componente básico em qualquer modelo teórico concerne ao desenho de um programa de educação que promova o desenvolvimento de todos os colaboradores da organização e em todas as competências que ela julga necessárias para cada um.

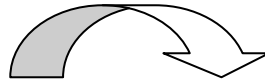
Para isso, a universidade deve traduzir com exatidão as competências empresariais em um conjunto de competências humanas, para, em seguida, desenvolver um currículo de disciplinas que sejam capazes de promover a aquisição dessas competências humanas.

[MEISTER 99] propõe o que denominou de “currículo básico de uma universidade corporativa”. Consiste em um programa estruturado que possibilite desenvolver entre os funcionários o conhecimento e as qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa. Segundo a autora, o conjunto dos temas encontrados em quase todos os programas mais importantes têm a estrutura descrita a seguir:

7.1.1. Os Três Cs do Currículo Básico

Diferentemente dos currículos dos tradicionais departamentos de T&D, o Currículo Básico da Universidade Corporativa é focado em outros aspectos como veremos no Quadro V.

**Quadro V - Currículos Tradicionais de T&D x Currículo das Universidades
Corporativas**



**Currículo dos Departamentos
tradicionais de T&D:**

Treinamentos voltados basicamente para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho.

**Currículo das Universidades
Corporativas:**

Programas com ênfase não só em habilidades técnicas, mas também na comunicação dos valores e cultura da corporação; em proporcionar aos funcionários o conhecimento da empresa em relação a seus clientes, fornecedores e concorrentes; e em criar entre os funcionários um conjunto de competências básicas do negócio, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. Sendo assim, baseado em 3 C's :

- Cidadania corporativa;
- Estrutura Contextual;
- Competências básicas do ambiente de negócios.

Cidadania corporativa – Incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Nesse conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais. Essa conscientização da identidade cultural da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas.

Estrutura contextual - Oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos

outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro, como seus negócios se comparam com os da concorrência e, o mais relevante, como aprender com as melhores práticas de empresas de primeira linha que determinam os padrões de excelência dentro do mercado.

Competências básicas do ambiente de negócios – Desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. São elas: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; auto gerenciamento da carreira.

7.1.2. Qualificações em Forma de Z

As universidades corporativas estão começando a admitir a importância das habilidades híbridas são também chamadas de qualificações em forma de Z. Essas qualificações combinam as competências básicas do ambiente de negócios com uma profunda experiência empresarial em diferentes áreas funcionais. Assim, os engenheiros de primeira linha também precisam conhecer fundamentos de vendas e marketing, como também de economia e finanças, para trabalhar efetivamente em uma equipe multifuncional. Conseqüentemente, precisam ser versados em várias habilidades híbridas e polivalentes, que se sobrepõem. Na mesma linha, os representantes de serviços financeiros a clientes precisam entender de operações, gerenciamento de riscos, liderança, vendas/marketing e saber como oferecer um serviço excepcional ao cliente. Apesar desses representantes não precisarem necessariamente saber processar um empréstimo, eles devem conhecer os conceitos envolvidos no gerenciamento das operações. A meta do desenvolvimento dessas qualificações em forma de Z é fazer com que os funcionários compreendam as demandas complexas do

trabalho de cada colega, e como várias partes da empresa criam um todo integrado.

Este modelo tem a virtude de trazer alguns componentes relativos ao aspecto curricular que atendem uma boa parte das necessidades atuais de educação das empresas. Contudo são os aspectos mais estratégicos de negócio que vão implicar numa grade curricular diferenciada. Estes aspectos é que variam bastante e dizem respeito aos propósitos mais fundamentais da universidade.

7.2. Apreciação de Modelos Estratégicos Práticos

Deve ser realizada uma pesquisa nas organizações, sobre os aspectos estratégicos, onde é possível identificar quais os modelos conceituais que estão sendo implantados, permitindo uma melhor adaptação às suas características e peculiaridades. Do ponto de vista da forma, vários modelos apresentam muitos aspectos comuns, fundamentados na rara bibliografia disponível. Já em relação ao conteúdo, que se traduz na orientação estratégica de cada universidade corporativa, alguns aspectos são distintivos como os objetivos, motivação, público-alvo, conteúdo dos programas, entre outros.

8. Estudo de Caso da Caixa Econômica Federal de Lavras

A Caixa Econômica Federal procedeu a importantes mudanças organizacionais nos últimos oito anos (1994-2002) e, em decorrência da atual forma de administrar, necessita de profissionais comprometidos com os resultados, com o foco direcionado ao cliente e com habilidade para gerir pessoas. Esse profissional deve, também, saber identificar e analisar situações críticas, selecionando e adotando a melhor alternativa de solução para os problemas. Em razão disso, o presente estudo de caso trata de uma pesquisa acerca das universidades corporativas em tempos de reestruturação do trabalho bancário.

De acordo com Grisci (2000, p.30), “é possível tomar-se o setor bancário como um exemplo paradigmático no que diz respeito às transformações que sofre o mundo do trabalho e ao que diz respeito aos modos de trabalhar”. Segundo a autora, a reestruturação produtiva do trabalho bancário está diretamente relacionada à velocidade das mudanças, à adoção de novas tecnologias e à quebra de um padrão temporal que impõe ao trabalhador um outro ritmo, sendo o tempo uma questão, então, que assume importância fundamental num momento em que palavras como agilidade, rapidez e instantaneidade passam a fazer parte do vocabulário cotidiano.

A velocidade com que as novas tecnologias são introduzidas em todas as áreas do trabalho bancário exige que o trabalhador desenvolva flexibilidade para agregar novos conhecimentos e, principalmente, saiba aplicar esses conhecimentos em sua atividade profissional, transformando-os em melhores resultados organizacionais (Grisci, 2000). O aprendizado permanente é uma exigência que estabelece uma competência de outra ordem: o aprender a aprender torna-se mais importante do que o aprender a fazer (Ruas, 2001). Trata-se de uma outra maneira de tratar a informação, através da análise, interpretação

e aplicação de novos conhecimentos. Neste contexto, as informações não devem ser somente agregadas, é necessário mais do que isto, o trabalhador precisa, então, desenvolver autonomia para viabilizar soluções e concretizar resultados.

8.1. Concepção do Modelo Filosófico

8.1.1. O Conceito

A Universidade Caixa surgiu a partir da necessidade de se empreender uma educação corporativa voltada para o desenvolvimento das competências essenciais da Organização, as estratégias de negócio e a efetiva gestão do conhecimento.

Toda a instituição visa sustentar um processo contínuo de educação, que permita o crescimento do indivíduo dentro da empresa.

8.1.2. A Visão

A universidade como alavanca de desenvolvimento, mudança e transformação.

8.1.3. A Missão

Desenvolver o potencial humano, visando realizar as competências essenciais da organização, a partir de um processo de aprendizagem que estimule o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento.

8.1.4. Os Objetivos

– Promover a gestão do conhecimento e dos talentos, visando direcioná-los para a realização das competências da Caixa;

- planejar e estruturar ações e programas de educação que tenham como finalidade a realização dos resultados organizacionais; e

- oferecer instrumentos e ferramentas que incentivem o autodesenvolvimento e a busca de soluções empresariais.

8.1.5. Os Valores

- A gestão é a principal ferramenta de educação e aprendizagem;

- o líder é o principal agente de educação e aprendizagem;

- o compartilhamento de conhecimentos e competências é a principal estratégia de aprendizagem para criar uma rede interna e externa de conhecimento;

- prover oportunidades de aprendizagem que incentive o autodesenvolvimento e a criação de conhecimento a qualquer hora em todos os lugares; e

- a aprendizagem como estratégia para gerar envolvimento e comprometimento incluindo neste processo empregados, clientes, fornecedores e a comunidade.

8.1.6. As Premissas

- Viabilizar as políticas de educação em todos os segmentos da organização;

- equilibrar interesses das diversas áreas de negócio da Caixa em razão dos objetivos estratégicos da Empresa;

- imprimir um sistema de gerenciamento da Universidade Caixa que garanta a operacionalização das necessidades de educação;

– permitir uma participação democrática de todos os segmentos corporativos na definição das diretrizes educacionais;

– buscar o distanciamento das políticas de educação do departamento de T&D, e levá-lo para o âmbito estratégico, com a participação efetiva de todas as áreas estratégicas; e

– vincular as ações de educação aos objetivos estratégicos da organização.

Foi desenvolvida toda uma estrutura tecnológica que dá o suporte ao processo de aprendizagem. Todo este universo está apresentado aos usuários a partir de um portal virtual da Universidade Caixa, o qual implementa todo o seu modelo conceutivo (Anexo II).

8.2. Objetivos do Estudo de Caso

8.2.1. Objetivo Geral

Identificar e analisar as relações que se estabelecem entre os funcionários da CAIXA na Agência de Lavras-MG e o novo modelo de gestão adotado pela empresa, a Universidade Corporativa da Caixa.

8.2.2. Objetivo Específico

- Verificar se o novo modelo está sendo veiculado na Agência de Lavras;
- Verificar se o novo modelo está sendo bem aceito pelo público interno;

8.3. Procedimentos Metodológicos

8.3.1. O Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa concentra-se na seguinte questão: Que relações se estabelecem entre os funcionários da CAIXA na Agência de Lavras-MG e o novo modelo de gestão adotado pela empresa, Universidade Corporativa da Caixa?

8.3.2. O Método de Pesquisa

A presente monografia, de caráter qualitativo, é um estudo de caso realizado na Caixa Econômica Federal de Lavras. Por estudo de caso, entende-se uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em profundidade, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados [YIN 81]. Trata-se, portanto, de uma análise contextualizada de uma situação específica, que pode ou não existir em outras empresas, porém que está plenamente caracterizada no local da pesquisa [ROESCH 99].

8.3.3. Os Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa são os funcionários da Caixa Econômica Federal, na filial de Lavras-MG. Onde se fez o uso de amostras representativas das diversas áreas da agência, caracterizados conforme o quadro VI:

Quadro VI – Sujeitos da Pesquisa

FUNÇÃO	QUANTIDADE
Gerentes	5
Assistente Administrativo	1
Escriturários	4
Técnico Bancário	3
Supervisor	1
Caixas	4
Bancários Temporários	2

8.3.4. A Coleta de Dados

A coleta de dados baseou-se em questionários e em entrevistas individuais semidirigidas que buscaram levantar questões relativas às Universidades Corporativas, para que através dos dados obtidos, fosse possível determinar o perfil da empresa e dos funcionários da agência em questão. Essas entrevistas foram realizadas com os funcionários da CAIXA em Lavras, sendo que ocorreram em local e horário de trabalho dos funcionários e tiveram, aproximadamente, 4 horas de duração. (Anexo II)

8.3.5. Análise dos Dados

Para esta pesquisa, optou-se pela Análise de Conteúdo que, de modo geral, tem sido considerada como a análise dos dados referentes a ações que ocorrem em situações específicas, dentro de um contexto social e histórico e que carregam intenções e significados e levam a conseqüências [ROESCH 99]. Como material de análise utilizou-se o conteúdo das entrevistas semidirigidas e o material proveniente dos questionários.

8.4. Análise atual da Universidade Caixa

A Universidade Caixa foi implantada no dia 15 de janeiro de 2001. Seu lançamento oficial ocorreu com uma oferta de 37 cursos em operação, sendo a sua maioria à distância, usando tecnologia WEB.

Em Lavras, seu lançamento também ocorreu no dia 15 de janeiro de 2001. Os dados quantitativos levantados sobre a Universidade Caixa, em 18 de julho de 2002, em Lavras e em todas as filiais, dão conta de que existem mais de 65 cursos em operação, para um total de 39 alunos matriculados na agência de Lavras. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 20 funcionários e a média diária de acesso ao seu portal é menor que 1 aluno. Fazendo uso de estimativas, isso representa uma média de aproximadamente 0.03 acessos por mês para cada um dos 39 alunos matriculados. Os dados revelam um índice negativo de aceitação pelo público interno da agência de Lavras. De acordo com a pesquisa, esta situação é decorrente do pouco tempo disponível durante o dia, para a realização dos cursos.

Mas apesar disto, os benefícios são evidentes e inquestionáveis, podendo ser destacados da seguinte maneira:

- Programas de treinamento mais focados nas estratégias da Empresa e nas necessidades de desenvolvimento dos empregados;
- possibilidade do colaborador conciliar trabalho e estudo;
- inclusão de uma enorme parcela de colaboradores no processo de ensino a distância, os quais não tinham qualquer acesso aos programas de desenvolvimento da Caixa;
- criação de uma cultura mais acadêmica no interior da Organização;
- maior direcionamento do processo de sucessão e encareiramento das pessoas nos cargos;

- maior motivação dos colaboradores para participação nos programas de desenvolvimento oferecidos pela Universidade Caixa; e
- maior aderência das competências individuais àsquelas requeridas para o cargo.

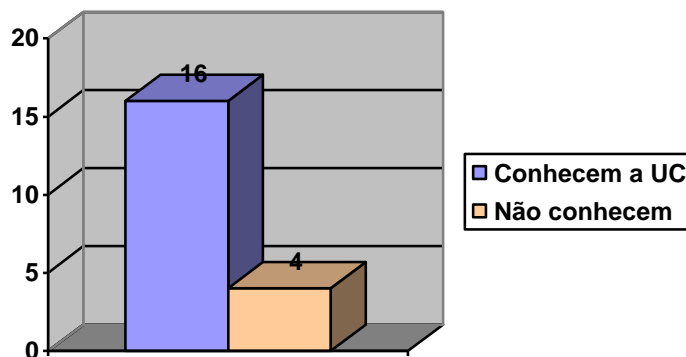
9. Resultados e Discussões

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada na Caixa Econômica Federal de Lavras. Os dados coletados são referentes ao perfil dos funcionários que utilizam a Universidade Caixa.

Quadro VII – Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
Médio	3
Superior	13
Pós-graduação	4
TOTAL	20

Gráfico II – Estimativa do nº de funcionários entrevistados que sabem a respeito da Universidade CAIXA

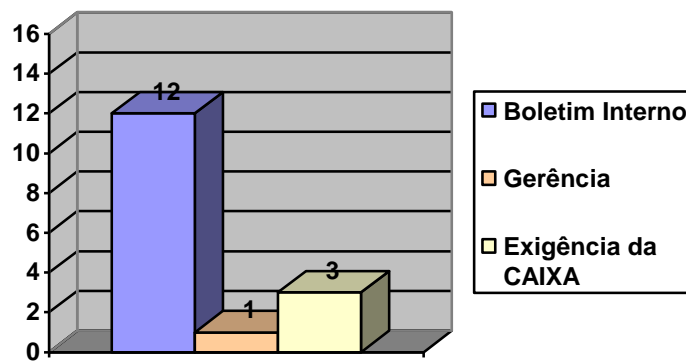


N= 20

A partir deste gráfico, pode-se concluir que 80% dos funcionários entrevistados possuem algum tipo de conhecimento sobre a Universidade

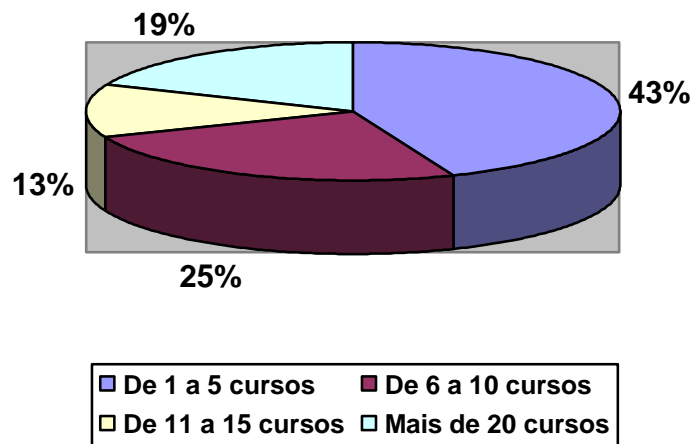
CAIXA. Entretanto, de acordo com as entrevistas, eles ainda não foram totalmente esclarecidos a respeito do assunto; possuem uma vaga e desinteressada idéia do que as Universidades Corporativas representam para a organização. Mesmo contando com os vários mecanismos de divulgação, a comunicação dentro da agência não está sendo empregada de forma útil. O que se percebe, é que os mais bem informados são os que possuem os maiores cargos dentro da Agência.

Gráfico III – Mecanismos de divulgação sobre a Universidade CAIXA



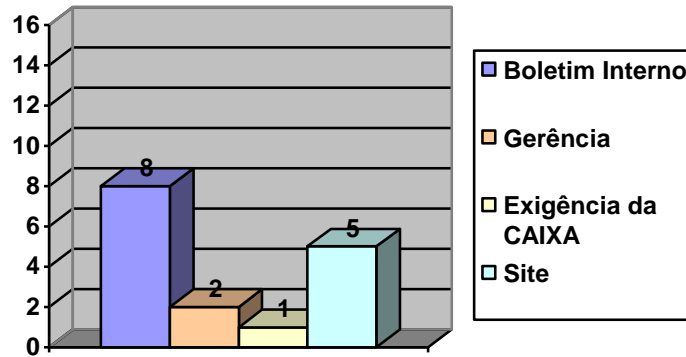
N= 16

Gráfico IV – Número de cursos realizados pelos alunos matriculados na Universidade CAIXA



Como dito anteriormente, os funcionários não possuem a idéia principal das Universidades Corporativas, e esta conclusão também pode ser constatada no gráfico acima. Praticamente em 1 ano e meio de Universidade CAIXA, nota-se um percentual muito baixo de cursos realizados pelos funcionários entrevistados.

Gráfico V – Mecanismos de divulgação dos cursos oferecidos pela Universidade CAIXA



N=16

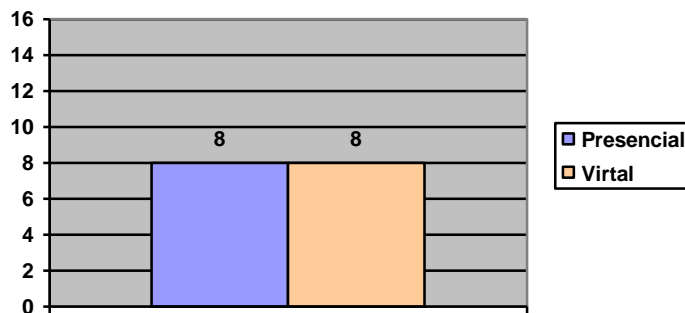
Apesar de todos estes fatos, os funcionários conseguem determinar várias vantagens advindas desse paradigma organizacional, e claro, as dificuldades também. Como se segue no quadro abaixo:

Quadro VIII – Vantagens e dificuldades trazidas pela Universidade CAIXA

VANTAGENS DO MODELO
Conhecimento Adquirido
Flexibilidade de Horário
Atualização Contínua
DIFICULDADES DO MODELO
Difícil acesso aos cursos na internet
Pouca disponibilidade de tempo

De acordo com a pesquisa realizada, foi observada a permanência dos cursos presenciais, embora raramente oferecidos (devido ao alto custo proveniente deste tipo de ensino), eles ainda são utilizados como meio de aprendizado dentro da organização. Verificou-se também, que os funcionários demonstraram uma clara divisão no que diz respeito à preferência entre cursos presenciais ou virtuais.

Gráfico VI - Curso Presencial X Curso Virtual



No quadro abaixo, são mostradas as maiores razões dadas pelos funcionários, que explicam esta divisão:

Quadro IX – Razões pela preferência dos Cursos Presencial e Virtual

O POR QUE?
PRESENCIAL (50%)
Maior assimilação do conteúdo
Maior interação entre os envolvidos
VIRTUAL (50%)
Flexibilidade de Horário
Rapidez e praticidade

10. Conclusão

Ao final desse trabalho é possível chegar a um conjunto de conclusões que permitam discorrer sobre as impressões colhidas em todo o estudo. Em primeiro lugar, uma universidade corporativa é diferente, ela não é uma unidade de RH, e nem tampouco de T&D, mas uma unidade de nível estratégico.

A universidade corporativa é um modelo de gestão do desenvolvimento das competências das empresas por intermédio do desenvolvimento do patrimônio humano. Sua implantação, ao contrário do que muitos imaginam, é complexa e demorada. Sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização, sobretudo a gerencial. Seus processos precisam ser desenhados de uma maneira que possam fluir com agilidade por toda a empresa, com envolvimento espontâneo dos diversos agentes que a compõem. A utilização de sofisticados componentes tecnológicos permitirão operar em larga escala com custos reduzidos. Contudo não garantem, por si mesmos, os resultados desejados. A compreensão adequada dos conceitos e características constitui o primeiro passo para a sua construção efetiva. Além disto, também existe a necessidade de um amadurecimento das pessoas envolvidas no modelo, o qual obriga a organização a despende um tempo maior no seu desenvolvimento do que as vezes gostaria. Todas as etapas não devem e nem podem ser puladas, pois senão todo o projeto poderá estar em risco.

Outra conclusão, é que por mais que as etapas tenham sido bem construídas, a implantação representa apenas o começo do processo. Em se tratando de um modelo de gestão, estará sujeito a sofrer os impactos decorrentes dos processos políticos internos. Não será surpresa uma universidade corporativa muito bem concebida, se descaracterizar 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.

Mesmo considerando todas estas situações, percebe-se a validade do modelo como um poderoso instrumento de aprendizagem organizacional. Aliás, muito se tem falado em organizações de aprendizagem. Nessa direção, as universidades corporativas incorporam a essência do modelo de organizações de aprendizagem. De toda forma, podemos dizer que, conforme Antoninho Marmo Trevisan, que "**as empresas serão cada vez mais escolas e as escolas cada vez mais empresas**".

Os estudos aqui realizados apontam para a necessidade de se obter um maior esclarecimento dos propósitos da Universidade Caixa perante seus funcionários, pois considerando a velocidade com que têm se propagado estas entidades, seria de grande interesse reunir os objetivos da organização às necessidades dos funcionários.

11. Anexos

11.1. Anexo I

Portal da Universidade Corporativa da Caixa





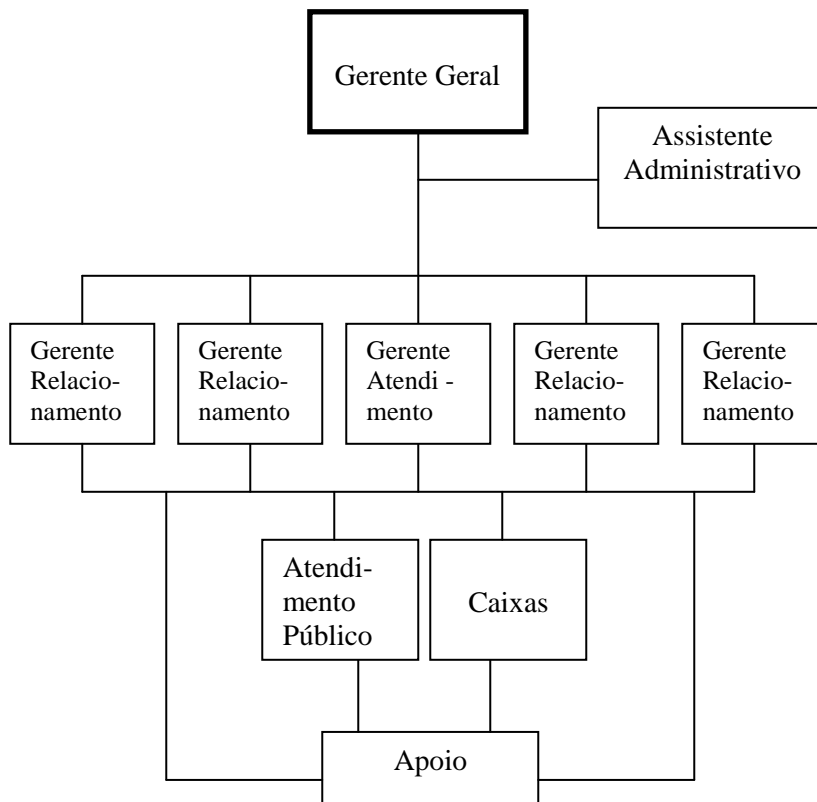
11.2. Anexo II

Perfil dos Funcionários da Caixa Econômica Federal de Lavras

1. Sexo: Feminino Masculino
2. Faixa Etária:
 De 20 a 29 anos De 30 a 39 anos Mais de 40 anos
3. Nível de escolaridade:
 Médio Superior Pós-graduação
4. Qual função exerce? _____
5. Conhece ou já ouviu falar sobre Universidades Corporativas (UC)?
 Sim Não
6. Conhece a Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal?
Quantos acessos?
 Sim Não N° de Acessos/mês: _____
7. Como foi informado sobre o assunto?
 Boletim interno Gerência Exigência da CAIXA
8. Qual curso tem conhecimento? Já cursou algum? Quantos?
9. Como tomou conhecimento do curso?
 Boletim interno Gerência Exigência da CAIXA Site
10. Que cursos gostaria que fossem oferecidos?
11. Motivações para a realização de curso?
 Conhecimento Competitividade Exigência da Agência
12. Quais as vantagens? E dificuldades?
13. São ofertados cursos presenciais? De quanto em quanto tempo?
 Sim Não Período: _____
14. Qual método é o mais eficiente? Por quê?
 Presencial Virtual

11.3. Anexo III

Organograma da Agência



12. *Bibliografia*

- BRAGA, Hilda. M. C. B. **Universidade Brasileira: trajetória em busca de um projeto**, Tese de Mestrado - FGV (T/eaesp b813v br.01)
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- COUTINHO, Afrânio, **Universidade, instituição crítica**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1977.
- EBOLI, Marisa. **Universidades para empresas: educação para empresas do Século XXI**. São Paulo: Schumukler Editores, 1999.
- JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. **Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 04/04/2001.
- MAIA, Carmem, **Educação a distância no Brasil na era da internet**, Editora Universitária UFPE, 2000.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NEVES, André e Cunha Filho, Paulo C. Projeto VIRTUS: **Educação e inter-disciplinaridade no ciberespaço**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2000.

- SERAFIM, Pedro F. **A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações**, Revista Decidir, Janeiro 1999. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm>. Acesso em: 12/05/02.
- DRUCKER, Peter. Entrevista exclusiva de Peter Drucker: **Admirável Mundo do Conhecimento**, HSM Management, março-abril 1997.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO USP. São Paulo: FEA/USP, 1999, outubro/ dezembro, v. 34, n. 4.
- RIBEIRO, Nelson de F. **Administração Acadêmica Universitária**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- TODOROV, João C. **A Universidade Brasileira: Crise e Perspectivas**. Brasília: UNB, 1989.
- TREVISAN, José M. **A Crise da Universidade Brasileira: Diagnóstico dos Fatores Determinantes**. Monografia apresentada à EBAP/FGV, 1976
- <http://Cayaman.eb.ufmg.br/conhecimento/index.htm> Acesso em: 24/06/02.
- <http://www.abed.org.br> Acesso em: 10/05/02.
- <http://www.bucci.com.br> Acesso em: 12/05/02.
- <http://www.competenet.org.br> Acesso em: 23/06/02.

- <http://www.guiarh.com.br> Acesso em: 10/05/02.
- <http://www.terraforum.com.br> Acesso em: 12/05/02.

13. Glossário de Termos

ⁱ **Business Intelligence:** É o processo formal e contínuo de coletar informação sobre o negócio (clientes, produtos, serviços, operação) e o mercado (prospects, competidores, fornecedores, parceiros e informações conjunturais do mercado onde a empresa está inserida), armazená-la em um banco de dados, disponibilizá-la para tomadores de decisão que irão analisá-las e utilizá-las de alguma forma que traga impactos positivos no negócio, sob o ponto de vista estratégico, tático ou operacional.

ⁱⁱ **Inteligência Competitiva (IC):** É um programa sistemático e ético de coletar e analisar informações sobre os competidores e tendências gerais de negócios para apoiar a tomada de decisões que causem impacto nas metas da empresa.